

# gfo-Mitteilungen

## Organisationsdebakel beim DFB

»Es war mir eine Ehre« – so lautet der Schlusssatz unter dem Abschiedsbrief von Fritz Keller, der am 17. Mai 2021 zum vierten Ex-Präsident des DFB in dieser Dekade geworden war.

»Es war uns eine Ehre« könnte auch der Startsatz für das Reorganisationsprojekt lauten, das beim DFB so dringend notwendig erscheint und doch nicht erfolgen wird. Denn dort begreift man vermutlich ebenso wie in vielen anderen Runden den Verschleiß an Präsidenten nicht als Ausfluss mehrerer gewaltiger Organisationsprobleme des weltgrößten Sportfachverbands, sondern als »Unfälle zwischen ausgewählten Egos«, als »charakterliche Defizite einzelner Personen« oder als »unglückliche Verkettung ungünstiger Umstände«.

Dabei ist aus Organisationssicht sofort klar, dass

- ein Verband, der mehr als sieben Millionen Mitglieder in fast 25.000 Vereinen vertritt, eben nicht von einem Präsidenten im Ehrenamt geführt werden kann,
- ein Vorstand mit 57 Mitgliedern eben kein Entscheidungs- und Verantwortungsgremium darstellen kann,
- ein Präsidium, das aus 17 Personen, nämlich einem Präsidenten, zwei ersten Vizepräsidenten, jeder Menge weiterer Vizepräsidenten, einer Vizepräsidentin, einem Schatzmeister, der interessanterweise nicht als Vizepräsident firmiert, drei beratenden Mitgliedern und einem Ehrenpräsidenten besteht, eben auch keine Arbeitsstruktur für eine professionelle Führung erkennen lässt,
- ein Ehrenamt, das mit 240.000 Euro p. a. vergütet wird, eben kein Ehrenamt ist,
- ein ungelöster Konflikt zwischen mehreren Millionen Amateuren und wenigen tausend Profis regelmäßig für massive Spannungen sorgen muss,

... um nur einige der offensichtlichen organisatorischen Probleme zu benennen.

Wenn ich vor dem Hintergrund dieser sehr leidvollen Geschichte zu der Einschätzung gelange, dass das längst notwendige Projekt zur Reorganisation des DFB in absehbarer Zeit nicht stattfinden wird, dann liegt das daran, dass derartige Großorganisationen typischerweise aus eigener Kraft und ohne einen starken Druck von außen nicht in der Lage sind, zukunftsfähige Strukturen, Prozesse und Kulturen zu entwickeln. Deshalb bräuchte es aus meiner Sicht eine Instanz, die zuerst mit unabhängigem Sachverstand fachlich fundierte Vorschläge zur Reorganisation in die Diskussion einbringt und dann auch die Betroffenen zur Diskussion dieser Vorschläge an einen Tisch bekommen könnte.

Wir bräuchten also eine Art »Sachverständigenrat zur Beurteilung gesellschaftlich relevanter Organisationen in ihren Strukturen, Prozessen und Kulturen«, wie wir ähnliche Ex-

pert:inneninstitutionen 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 ...

Bis dahin wünschen wir 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

## Neue CoP Change Management gestartet

Am 17. Mai 2021 nahm die Community of Practice (CoP)-Change Management der gfo mit ca. 50 Teilnehmer:innen ihre Arbeit auf. In einem interaktiven, digitalen Format erlebten die Teilnehmer:innen einen interessanten Praxisvortrag und diskutierten lebhaft in Kleingruppen zum Fokusthema »Transformationsprozesse gestalten«.

Nach der Begrüßung und einem interaktiven Check-in durch Prof. Dr. Arnd Gottschalk, Antje Cordes und Ulrike Führmann führte der Impulsvortrag »New Logic @ BASF« von Patricia Ohnhaus (Personal- und Organisationsentwicklung BASF) und Matthias Kopke (Managementberatung und Coaching) die Teilnehmer:innen in die Thematik »Transformationsprozess zu einer hybriden Arbeitswelt« ein.

Im Anschluss diskutierten die Teilnehmer:innen in Kleingruppen mögliche Herausforderungen und entwickelten Lösungsansätze für effektives hybrides Arbeiten nach der Pandemie im Jahr 2022.

Indem die Frage, was notwendig sei, um zukünftig effektiv hybrid zusammenzuarbeiten, aus den drei Perspektiven »Mensch«, »Technik« und »Organisation« betrachtet wurde, zeichneten sich am Ende drei wichtige Elemente des hybriden Arbeitens ab: Vertrauen, Miteinbeziehen aller Mitarbeiter:innen und Klärung der Formate für zukünftige Zusammenarbeit.

Für den Abschluss des Kick-off-Events wurden die Teilnehmer:innen erneut aktiv mit einbezogen, um gemeinsam Themen für die zukünftigen Treffen der CoP zu erarbeiten. In Breakout-Sessions wurden interessante Themenvorschläge eingebracht und die Dringlichkeit eines jeden Themas diskutiert. Vor allem hybrides Arbeiten, Kultur, agiles Changemanagement und Tools bzw. Praxis wurden von den Mitglieder:innen als »sehr dringend« angesehen.

Außerdem wurden die Teilnehmer:innen nach konkreten Praktiken bzw. Beispielen aus dem eigenen Umfeld gefragt, um einen persönlichen Beitrag zur CoP zu leisten – die Community kann sich demnach auf interessante Einblicke in Themen wie

»hybrides Arbeiten«, »Digitalisierung« oder »Corporate Startup« freuen.

Angesichts der hohen Anmeldezahlen, der anregenden Gruppendiskussionen und der aktiven Mitarbeit der Teilnehmer:innen kann man von einem erfolgreichen Auftakt der CoP innerhalb der gfo sprechen.

*Prof. Dr. Arnd Gottschalk*  
 Leiter der CoP Change Management  
 Arnd.gottschalk@gfo-web.de

### Design Thinking – eine neue Dekade der Kundenorientierung

Bei der Entwicklung professioneller Produkte und Services stehen die Unternehmen vor immer stärkeren Herausforderungen. Sie sind konfrontiert mit einem hohen Wettbewerbsdruck, immer engeren Innovationszyklen und dem Anspruch, in immer schnelleren Zyklen (»Time to Market«) neue Features zu präsentieren. Wer seine Kund:innen und die Märkte am schnellsten und besten versteht und ihnen passgenaue und innovative Lösungen anbietet, gewinnt das Rennen um Marktanteile.

Um die Bedürfnisse der Kund:innen noch besser zu durchdringen und mit ihnen die Produkte kollaborativ und co-kreativ gemeinsam zu entwickeln, halten immer mehr Kreativitätstechniken Einzug in das moderne Anforderungsmanagement. Eine dieser innovativen Methoden ist das »Design Thinking«.

Wir freuen uns sehr, dass die gfo Region Hamburg in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit dem IT Service Management Forum ([www.itsmf.de](http://www.itsmf.de)) gleich zwei Veranstaltungen zu diesem Thema anbieten konnte.

Als Referentin zu diesen Veranstaltungen konnten wir die Expertin *Barbara Blenski* gewinnen. Als Inhaberin der INNO-SHOT Innovationsberatung ([www.innoshot.de](http://www.innoshot.de)) verfügt sie über langjährige Praxiserfahrung in der Anwendung von Design Thinking im Rahmen zahlreicher Kundenprojekte. Im Zuge der Covid-19-Pandemie, in der das kollaborative Arbeiten mit virtuellen Meetings und Online-Konferenzen zum Standard wurde, bietet *Barbara Blenski* auch das Design Thinking in einer virtuellen Form an. So hat sie unter anderem die traditionellen Whiteboards und Metaplanwände durch virtuelle Miro-Boards als Plattform für die Design-Thinking-Workshops ersetzt.



In unseren beiden Regionalveranstaltungen hat *Barbara Blenski* zunächst die Methode und den Prozess des Design Thinking vorgestellt. Ebenso wie bekannte agile Praktiken ist auch das Design Thinking geprägt durch eine Produktgestaltung in vielen iterativen Zyklen, gemeinsam und in enger Abstimmung mit den Kund:innen und Anforderern. Dieses hat sie an zahlreichen Praxisbeispielen aus realen Kundenprojekten in verschiedenen Branchen illustriert, von der Produktentwicklung in der Medizintechnik bis zu innovativen Services in der Schifffahrt.

Mit diesem Basiswissen ausgestattet, wurden die Teilnehmer:innen in mehrere Breakout Rooms verteilt, um sich über ihr Verständnis einer modernen Kundenorientierung und über ihre Erfahrungen im Umgang mit kreativen Methoden wie Design Thinking in ihren persönlichen Kontexten auszutauschen. Dazu hatte *Barbara Blenski* zur Orientierung folgende Fragestellungen vorbereitet:

- Wie wichtig ist in Ihrem Unternehmen kollaboratives Arbeiten?
- Wie erheben Sie in Ihrem Unternehmen die Bedürfnisse Ihrer Kund:innen?
- Von welchen erfolgreichen Beispielen zur Lösungsfindung können Sie berichten?
- Woran erkennt man erfolgreiche virtuelle Workshops?



Zum Abschluss der Veranstaltung wurden alle Teilnehmer:innen zur Zusammenfassung ihrer Ergebnisse ins Plenum zurückgeholt. Dort war dann ausreichend Gelegenheit, über die Beiträge zu diskutieren oder Fragen an *Barbara Blenski* als Expertin zu richten.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei *Barbara Blenski* für die Einführung in dieses attraktive Thema und für ihre aufwendige Vorbereitung der Breakouts. Bei den Teilnehmer:innen bedanken wir uns für ihr engagiertes Mitwirken und für ihr durchweg positives Feedback zu beiden Veranstaltungen.

*Jörg Rodenhagen*  
 gfo Regionalleitung Hamburg  
 joerg.rodenhagen@gfo-web.de

### Selbstorganisation bei Erbsenzählern – Impulse aus der Praxis und ein lebhafter Austausch!

Am 3. Juni 2021 war es endlich soweit: Wir hatten die Chance, aus erster Hand einen Praxisbericht aus dem OE-Projekt im Bereich Finanzen und Controlling der swb AG zu bekommen.

Für alle, die nicht aus der Region Bremen stammen: Die swb AG versorgt die Städte Bremen und Bremerhaven mit Erdgas, Fernwärme, Trinkwasser, Strom und Entsorgungsdienstleistungen.

Zum Einstieg hat uns *Oliver Reuter*, Leiter Bereich Finanzen und Controlling bei der swb AG, einen kurzen Überblick über die Hintergründe und Ziele des Projektes gegeben.

Anschließend hatten die über 30 Teilnehmer:innen die Gelegenheit, an drei Stationen aus verschiedenen Blickwinkeln auf das Projekt zu schauen und mit den Beteiligten Good Practice, aber auch Stolperfallen zu reflektieren:

1. die Veränderungen in der Führung (unter anderem Strukturen, transformationale Führung, gemeinsame Verantwortung, Teamentwicklung)
2. die Zusammenarbeit (Tools und Formate der Kommunikation und Kooperation)
3. den Change-Prozess (unter anderem Kernbotschaften, Rollen, Kommunikation, selbstorganisierte Arbeitsgruppen)

So konnten wir mehr über das Vorgehen hören, mit dem die Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen intensiviert, das Führungsverhalten mehr in Richtung transformationale Führung verändert und letztlich mehr Selbstorganisation und gemeinsame Verantwortung erreicht wurden ... und vor allem über die Grenzen und Learnings auf dem Weg.

Spannende Einblicke, ein konstruktiver, offener Austausch und interessante Fragen und Erkenntnisse für alle Beteiligten! Ein sehr inspirierender Abend!

Ganz herzlichen Dank noch einmal an unsere Referent:innen!

*Oliver Reuter* – Leiter Bereich Finanzen und Controlling bei der swb AG

*Eddy Eicken* – Leiter des Controllings bei der swb AG

*Tom Weigt* – Controller bei der swb AG

*Carolin Bach* – Personal- und Organisationsentwicklerin bei der swb AG

*Olaf Hinz* – externer Change Agent für den Bereich und an alle Teilnehmer:innen.

*Antje Cordes und Stephan Müller*  
gfo Regionalleitung Bremen/Oldenburg  
antje.cordes@gfo-web.de, stephan.mueller@gfo-web.de

## Was macht die Macht mit uns?

Unter diesem Oberbegriff organisiert die gfo-Regionalgruppe Berlin/Brandenburg in diesem Jahr eine vielschichtige Online-Veranstaltungsreihe, die das Thema Macht aus den Blickwinkeln von Referent:innen aus den unterschiedlichsten Bereichen in all ihren Facetten beleuchtet.

Zur ersten Veranstaltung der Reihe konnte Frau Dr. *Karin Rasmussen* aus Berlin gewonnen werden, die unter dem Aspekt »Machtmissbrauch und seine Vermeidung« Antworten und Denkanstöße zu verschiedenen Perspektiven und Fragestellungen gab.

An dieser Stelle nur einige wenige Erkenntnisse und Gedanken aus dem Gespräch:

- Wahre Macht besteht darin, dem anderen zu nutzen.
- Unbestechlichkeit bedarf einer Geisteshaltung, keiner Funktion.
- Gleichbehandlung ist das Gegenteil von Führung. Wertschätzung der Person ist Pflicht.
- Die Grenze zwischen Machtausübung und Machtmissbrauch ist fließend. Sichtbar wird sie, wenn Schuld, Scham oder beides in Konflikten spürbar werden – egal, auf welcher Seite.

Der zweite Teil der Reihe hatte »Macht als Stufenentwicklung und Aufgabe in Gruppen« zum Thema.

Referentin *Barbara Kuchler* von Integral Change stellte die Stufenentwicklung von Personen und den daraus resultierenden Umgang mit Macht sowie die Auswirkungen auf die Organisationskultur in den Mittelpunkt. Anhand von Erläuterungen und Beispielen wurden einzelne Entwicklungsstufen genauer betrachtet und damit positive und negative Seiten und sich daraus ergebende Fragestellungen: Wie nehmen wir das Handeln wahr? Wie gehen wir damit um?

Fazit: Die Erkenntnis der Entwicklungsstufen hilft uns für ein besseres Verständnis unseres Umfeldes und der handelnden Personen.

Zum Thema »Was macht unser Gehirn und was macht uns Mut?« konnten wir in der dritten Veranstaltung die Psychologin und Neurowissenschaftlerin *Eveline Goodman* aus Berlin begrüßen, die in ihrem engagierten Vortrag diverse Fragen aufwarf, wie wir eigentlich »ticken«, welche »Stellschrauben« wir vielleicht nutzen können und wo uns unsere Wahrnehmung und unser Erfahrungswissen auch mal im Weg stehen kann.

Nach einer anschaulichen Einführung in aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zur Funktionsweise der »Schaltzentrale« des menschlichen Gehirns mit vielen Bildern, Vergleichen und Beispielen wurden einige Möglichkeiten aufgezeigt, die linke und rechte Gehirnhälfte durch gezieltes Training zur gleichberechtigten Zusammenarbeit zu aktivieren. Zusätzlich wurden Klischees zum Funktionieren des Gehirns hinterfragt, und es gab praktische Tipps zur Frisch- und Gesunderhaltung unserer Schaltzentrale Hirn.

Bei allen Veranstaltungen der Reihe sind die Teilnehmer:innen ausdrücklich dazu aufgefordert, sich aktiv zu beteiligen und das Gehörte schon während der Vorträge im Chat zu kommentieren und in den abschließenden Fragerunden zu vertiefen. Davon wurde rege Gebrauch gemacht, sodass wir uns jedes Mal über lebhaft und vielschichtige Diskussionen freuen konnten.

Wir bedanken uns bei allen Referent:innen und den bei allen Veranstaltungen erfreulich zahlreichen Teilnehmer:innen und sind gespannt auf die Fortsetzung der Reihe mit weiteren Referent:innen und Themen.

*Ramona Becker und Bodo Frenk*  
gfo Regionalleitung Berlin/Brandenburg  
Ramona.becker@gfo-web.de, bodo.frenk@gfo-web.de