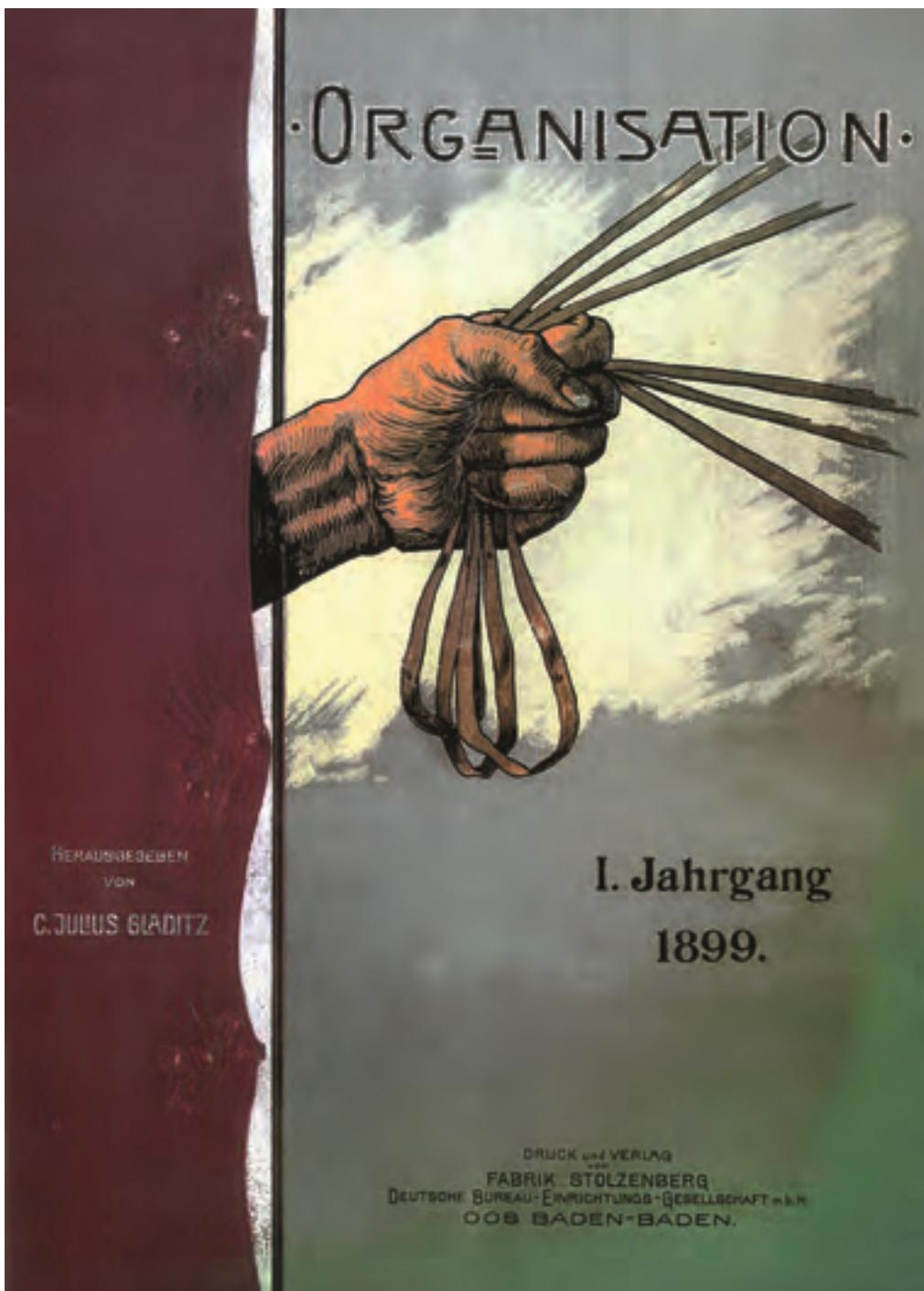


# 125 Jahre zfo

Dieses Heft 1/2024 ist eine Jubiläumsausgabe. Wir begehen 125 Jahre zfo. Das ist wirklich ein Grund zum Feiern und vor allem auch ein Grund, Danke zu sagen: an all die fleißigen Hände, die in den 125 Jahren dazu beigetragen haben, die zfo zu einer unverwechselbaren und erfolgreichen Marke im Bereich der wissenschaftlichen und praktischen Managementliteratur zu machen.

Daher wollen wir einen Blick auf den Beginn der zfo werfen. Gleich anschließend finden Sie den Auszug eines Beitrags aus der Erstausgabe der zfo. Bei der Lektüre wünsche ich Ihnen, verehrte Leserinnen und Leser, viel Vergnügen.

Auszug aus der ersten Ausgabe der zfo (I. Jahrgang 1898/99):



Nummer 1.

Oos Baden-Baden, im November 1898.

1. Jahrgang.

# Organisation

Mitteilungen für Industrie, Handel und Behörden.

Expedition und Verlag:  
Oos Baden-Baden.

Herausgegeben  
von  
C. JULIUS GLADITZ.

Telegr.-Adr.: Organisation, Oos.  
Fernsprecher: Amt Baden-Baden 263.

Die Organisation erscheint am 15. jeden Monats.  
Preis jährlich Mk. 4.— Einzelne Nummern 40 Pfg.  
Alle Buchhandlungen des In- und Auslands  
und sämtliche Postanstalten (Postzeitungsliste  
No. 5656 b) nehmen Bestellungen auf.

Inseratenannahme bei dem Verlage und sämtlichen Annonen-Expeditionen. Preis f. Inserate per Millimeter Höhe in der dreimal gespaltenen Seite 20 Pfg. Stellengesuche die Überschrifze 20 Pfg, jedes andere Wort 5 Pfg.



Wir rechnen auf die Mitarbeit unserer Leser.  
(Nachdruck sämtlicher Artikel nur mit genauer, unverkürzter Quellenangabe gestattet.)

## Der Weg zum Erfolge! \*)

Es gibt manche Unternehmungen, die mit einer geradezu staunenswerten Sicherheit den Weg zum Erfolg emporsteigen. Die Welt, welche diese Entwicklung mit Neid oder mit Bewunderung verfolgt, redet von dem ungewöhnlichen Glücke des Geschäftsmannes, während im geschäftlichen Leben mehr wie irgendwo sonst das Dichterwort gilt: „In deiner Brust sind deines Schicksals Sterne“. Bei der Begründung einer Unternehmung sind vielleicht zunächst der sichere Blick, das Erfassen der zusammenwirkenden Umstände und Verhältnisse, das Fachwissen des Geschäftsmannes seine Haupttugenden. Bei grossen in der Blüte stehenden Betrieben, welche eine grosse Zahl von Angestellten und Mitarbeitern aller Art erfordern, ist das Geheimnis des Erfolges — die Organisation.

Ein grosses Geschäft ist eben ein Organismus, bei dem jeder Teil auf den anderen angewiesen ist, wenn nicht einzelne Glieder erkranken oder die Lebenstätigkeit des Ganzen gehemmt werden soll. In sehr ausgedehnten Betrieben, die der Besitzer oder der Hauptleiter allein nicht zu lenken vermag, pflegen ja die verschiedenen Obliegen-

heiten des Leiters auf mehrere Personen verteilt zu werden. Neben dem Personalchef pflegt der Chef des Vertriebes (Verkauf, Versandt) und der Chef der inneren Angelegenheiten (Einkauf, Fabrikation) zu stehen. Für unsere Betrachtung ist es unerheblich, da sehr oft auch diese drei Thätigkeiten in eine Hand gelegt sind.

Es ist nun eine bemerkenswerte Erscheinung, dass die Vertriebstätigkeit gegenüber der inneren Organisation sehr oft über Gebühr in den Vordergrund gerückt wird. Wir behaupten, dass eine unsichtige innere Organisation die unerlässliche Voraussetzung für einen mit Erfolg arbeitenden Aussen-dienst ist, dass sie die Thätigkeit der Vertriebsbeamten lenken und beaufsichtigen muss, sie unter Umständen zum Teil entbehrlich machen kann, vor allem aber, dass der Innendienst für das Gedeihen eines Geschäftes eine mindestens ebenso wesentliche Rolle spielt, als die reine Vertriebstätigkeit.

Buchhalterei und Registratur z. B. werden in manchen Geschäften zwar selbstverständlich als notwendige Verrichtungen angesehen, aber die damit betrauten Beamten stehen in der allgemeinen Rangordnung und auch in den Einkünften hinter den Reisenden und Agenten. Aber wer gesehen hat, welche empfindlichen Verluste einer Firma durch die Vernachlässigung dieser beiden Fächer entstehen können — Verluste, welche die Erfolge eines schneidigen Vertreters oft völlig hinfällig machen — der wird zu einer ge-

\*) Wir verzichten darauf, nach althergebrachter Art ein Programm vorzuführen, das traditionell mit den Worten „Was wir wollen“ überschrieben wird. Was wir wollen, das mag der Leser aus dem Inhalte dieser ersten Nummer unseres Blattes ersehen, für die wir auch von dem durch seine Berufstätigkeit stark in Anspruch genommenen Geschäftsmanne eine Stunde Aufmerksamkeit erbitten dürfen.

Redaktion und Verlag der „Organisation“.

Verbürgte Auflage dieser Nummer 50000 Exemplare.

rechteren Würdigung der Arbeit dieser Innenbeamten kommen. Die Organisation des Innenbetriebes ist von allerwesentlichster Bedeutung für ein Geschäft, auf ihr soll sich der Aussen Dienst aufbauen, und, wenn sie die Thätigkeit der Aussenbeamten zum Teil entbehrlich macht, so ist das durchaus als ein heilsamer Einfluss zu bezeichnen.

Eine der wesentlichsten Obliegenheiten des Chefs ist es die Arbeit zweckmässig zu verteilen, anordnende, ausführende und aufsichtsführende Organe zu schaffen und, was schwieriger ist, im richtigen Gleichgewicht zu erhalten. Manche Geschäfte machen schon, wenn man sie betritt, einen angenehm berührenden Eindruck, welcher durch die sichere, ungezwungene und glatte Art der Abfertigung erzeugt wird; in anderen dagegen empfindet man von vornherein, dass dort eine eigenartige Zerfahrenheit herrschen müsse, dass jeder hineinreden und doch keiner das Richtige thun will. Diese Ueberzeugungen und Eindrücke verstärken sich, wenn man in das innere Getriebe vieler grosser Unternehmungen hineinblickt. Wir kennen grossartige Geschäfte, welche ungewöhnlich gut rentieren und bei denen doch durch den Mangel an klarer und straffer Organisation beträchtliche Summen vergeudet werden, bei denen ein krasses Missverhältnis in der Besoldung der einzelnen Angestellten und Beamten besteht und dadurch eine allgemeine Unzufriedenheit und Unlust erzeugt wird — Geschäfte die sich zuweilen dennoch auf ihre angeblich vor treffliche Organisation viel zu Gute thun.

Die Hauptsorge der oberleitenden Persönlichkeit muss es sein, das Geschäft in diejenigen Teile zu gliedern, in die es von Natur zerfällt und den einzelnen Angestellten das ihrem Naturell besonders zusagende Feld anzugeben. Eine bestimmte Form lässt sich hier beim besten Willen nicht aufstellen, jedes Geschäft hat seine Eigenart, welche besondere Organisation erfordert, und naturgemäss wird auch jeder Vorsteher, jeder Firmeninhaber gewisse persönliche Neigungen zu Wort kommen lassen wollen. Der eine Grundsatz aber ist als allgemein gültig hinzustellen: es muss jeder einzelne seine ganz bestimmte Thätigkeit in dem Gesamtkörper eines Unternehmens haben, für die zunächst er persönlich verantwortlich gemacht wird.

Kann die Organisation gelehrt und gelernt werden? Viele verneinen es und sagen, wie das Talent zum Reisenden, zum Vertreter, zum Betriebsleiter ein angeborenes sei, so werde auch nur ein mit ganz be-

stimmtter Veranlagung begabter Mensch in der Organisation und Leitung Hervorragendes leisten. Wir wollen nicht widersprechen, aber wir meinen, dass es doch eine Anzahl von Kenntissen, Fingerzeichen und Hilfsmitteln giebt, die dem Minderbegabten, dem, der sich neu in diese Thätigkeit einarbeiten soll, und auch dem, der sich eben erst über die Bedeutung der inneren Organisation klar geworden ist, mit Nutzen vorgeführt werden können. Unsere Zeitschrift stellt es sich zur Aufgabe, diesen Führerberuf auszuüben, und sie wird, so hoffen wir, auch den vielerfahrenen Geschäftsleitern oder denen, die sich dafür halten, manches Neue und Wertvolle sagen können.



## **Die innere Einrichtung von Versandgeschäften.**

### **I. Der Stadtversand. \*)**

1. Sämtliche eingehenden Bestellungen sind von der Briefannahmestelle entgegen zu nehmen und mit dem Annahmestempel und einer laufenden Nummer zu versehen. Die Bestellbriefe werden summarisch in das Annahmebuch eingetragen.

2. Die Briefannahmestelle übergibt sämtliche Bestellbriefe zunächst der Registratur. Dasselbst werden die Bestellungen auf Grund der Kundenkarten geordnet in a.) neue Kunden und b.) alte Kunden. Den Bestellbriefen neuer Kunden sind neu auszustellende Kundenkarten, den Bestellbriefen alter Kunden die bisherigen Kundenkarten beizufügen. Vor Ausstellung neuer Kundenkarten hat der Registraturbeamte mit grosser Sorgfalt zu prüfen, ob der Kunde nicht bereits unter ähnlichen Namen im Buch vorhanden ist, ohne Rücksicht auf die Unterschrift, und dass aus verschiedenen Domizilen bestellt wird. Es wird also eine der wichtigsten Aufgaben des Registraturbeamten sein, sich aus den vorhandenen Registern die volle Ueberzeugung zu verschaffen, dass der neue Kunde vorher noch nicht in den Geschäftsbüchern vor kommt. Ist festgestellt, dass ein Kunde sich verschiedener Unterschriften bedient, so ist die zweite Unterschrift auf der alten Kundenkarte unter Beisetzung des Zeichens D. (doppelt), das deutlich mit Blaustift zu vermerken ist, beizufügen.

3. Das so bearbeitete Material ist in getrennten, mit deutlicher Aufschrift zu versendenden verschiedenfarbigen Mappen: — 1. neue Stadtkunden, 2. alte Stadtkunden, —

\*) Von einem Freunde unseres Blattes, der Inhaber eines grossen Versandgeschäfts für die feinere Genussmittelbranche ist, erhalten wir den nachstehenden Artikel, der eine Serie von Aufsätzen über die Organisation der Versandgeschäfte einleitet.

# Theorie und Praxis der Organisation



- Führender Klassiker zur Organisation bereits in der 11. Auflage
- Klar formulierte Lernziele, mit Kontrollfragen und Lösungen
- Viele aktuelle Beispiele aus der Wirtschaftspraxis
- Mit durchgehender Fallstudie
- Inklusive umfangreichem Dozierendenskript

neues Thema: Agiles Change Management

2023 | 650 Seiten | Hardcover  
ISBN 978-3-7910-5698-2 | € 44,99  
eBook 978-3-7910-5699-9 | € 44,99

Jetzt online bestellen:  
[www.shop.haufe.de](http://www.shop.haufe.de)

SCHÄFFER  
POESCHEL

# Stimmen aus dem zfo-Herausgeberbeirat

Die zfo ist für mich ...

... seit vielen Jahren ein fester und lieb gewonnener Bestandteil meiner regelmäßigen Lektüre und ich gehe fest davon aus, dass die zfo weiterhin ihre Rolle als DIE Transferzeitschrift für die Organisations- und Führungsforschung einnehmen wird!

Prof. Dr. Stephan Kaiser

... eine wichtige Brücke zwischen Managementpraxis und Wissenschaft.

Prof. Dr. Martin Högl

... eine der relevantesten Zeitschriften im Bereich der Organisationsentwicklung und des Managements. Sie ist wissenschaftlich fundiert, aber nicht theoretisch, behandelt ihre Themen praxisnah und problemorientiert, gleichzeitig allgemein verständlich, aber nie oberflächlich. Dafür stehen die exzellenten Autorinnen und Autoren, die ihre Beiträge der zfo zur Publikation anvertrauen. Mit Formaten wie dem Standpunkt und der Glosse blickt die zfo zudem unterhaltsam über den Tellerrand hinaus. Und als Verlagsmensch gefällt mir das sachliche, aber mit originellen Fotos kontrastierte Layout.

Martin Bergmann

Wer Innovationen erfolgreich gestalten möchte, muss oft ganze Systeme verändern. Das erfordert Leadership und ein gutes Gespür dafür, wie Organisationen in ihren Strukturen, Prozessen und Kulturen funktionieren und wie sie gesteuert werden können. Die zfo ist für mich der Ort, an dem wir unser Verständnis davon weiterentwickeln – im ständigen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis.

Dr. Wasko Rothmann

... eine inspirierende und bereichernde Publikation, die durch die gelungene Verbindung von Wissenschaft und Praxis seit 125 Jahren nachhaltig Impact erzielt.

Prof. Dr. Anja Habegger

... der wissenschaftliche Spiegel des Wandels in unserer Arbeitswelt – und das über 125 Jahre voll kontinuierlicher Veränderungen und gravierender Umbrüche hinweg auf einem beständig hohen Niveau.

Prof. Dr. Heike Nettelbeck

Als ich noch an der Uni arbeitete, war die zfo mein Fenster in die Praxis, seit ich in der Praxis arbeite, ist sie mein Fenster in die Wissenschaft.

Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst

... immer wieder ein Nachschlagewerk, um den Blick auf das tägliche Berufsleben zurechtzurücken und die Grundlagen für Entscheidungen, Methoden und Vorgehensweisen bestätigt zu bekommen. Sie hilft in vielen Diskussionen als Referenz – durch die Best Practices.

Die Treffen des Herausgeberbeirats sind für mich jedes Mal ein besonderer Moment. Ich beschäftigte mich mit ganz anderen Meinungen, Ansichten und Themen und erhalte wertvolle und konstruktive Denkanstöße für den eigenen Beruf und die Auseinandersetzung mit Organisationen, Prozessen und den daran beteiligten Menschen.

Dr. Gerd Nanz

... eine immer wieder spannende Lektüre, da sie wertvolle Erkenntnisse aus Theorie und Praxis in verständlicher und kompakter Weise vermittelt.

Prof. Dr. Gerhard Schewe

... eine wertvolle Brücke zwischen Organisationsforschung und -praxis. Praktische Herausforderungen und Ideen aus der Wissenschaft finden hier zusammen.

Dr. Stephan Leixnering



## 125 Jahre zfo

- 2 Auszug aus der ersten Ausgabe 1898
- 5 Stimmen aus dem zfo-Herausgeberbeirat
- 8 Forum für den Dialog zwischen Praxis und Wissenschaft  
*Markus Sulzberger*
- 10 Chronik

## SCHWERPUNKT

### Organisation in und von Abhängigkeiten

- 12 Organisationsdesign und interne Abhängigkeiten  
Entstehung von und Umgang mit Interdependenzen  
*Jens Grundei*  
Die Organisationsgestaltung ist sowohl für das Entstehen von Interdependenzen zwischen Teil-aufgaben im Unternehmen verantwortlich als auch ein Mittel, um die damit verbundenen Probleme zu bewältigen.
- 19 Organisationsbezogener Patriotismus  
Ein Gleichgewicht zwischen Loyalität und kritischem Denken anstreben  
*Robin Kehl*  
In Zeiten des Fachkräftemangels wird die Mitarbeiterbindung für Unternehmen immer wichtiger. Durch Transparenz und Mitarbeiterbefähigung können sie einen gesunden organisationsbezogenen Patriotismus fördern.
- 26 Herausforderungen des geowirtschaftlichen Wandels für das Projektmanagement  
Eine Systematisierung der komplexen Interdependenzen  
*Martin Barth/Margit Sarstedt*  
Die Veränderungen im globalen Wirtschaftsgeschehen haben Auswirkungen auf das internationale Projektgeschäft. Eine Systematisierung der Projekte nach ihrem Internationalisierungsumfang kann die Risiken für Unternehmen minimieren.
- Interview
- 31 In der Pharmaindustrie gilt es, die ganze Lieferkette global zu verschlanken  
Mit Dr. Max Raster, Mitglied des Aufsichtsrats der DWK Life Sciences, sprach die zfo über die hohen Transportkosten und Lieferengpässe, aufgrund derer die Pharmaindustrie ihre Lieferketten neu gestalten muss.



## **zfo-OrgLab**

- 36 **Sailing Strategy**  
Zweckorientierung und Agilität in unsicheren Zeiten in Einklang bringen  
*Marcus Baur/Martin Kornberger*

## **Führung und Leadership**

- 41 **Leadership in der Krise**  
Eine Charakterprüfung für Mensch und Organisation  
*Heike Nettelbeck/Rudolf Lütke Schwienhorst*
- zfo-Toolkit
- 47 **Pricing als Führungsaufgabe**  
Sich im Wettbewerb differenzieren und Ergebnisse verbessern  
*Roman Stöger*
- zfo-Toolkit
- 51 **Positive Leadership**  
Mit einem stärkenorientierten Führungsansatz zu mehr Erfolg  
*Heike Rawitzer*

## **Organisation und Strategie**

- zfo-Toolkit
- 54 **Strategien für unternehmerische Sustilienz**  
Geschäftsmodelle gleichzeitig nachhaltig und resilient machen  
*Thomas Wunder*

## **Business-Analyse**

- 61 **Digitale Geschäftsmodellinnovationen implementieren**  
Eine Fallstudie bei Henkel  
*Johanne Düsterbeck/Kourosh Bahrami/Markus Reihlen*

## **Spektrum**

- 25 **Impressum**
- 68 **Verbandsmitteilungen**
- 72 **Vorschau/Call for Papers**

# Forum für den Dialog zwischen Praxis und Wissenschaft

Die erste Ausgabe der zfo – damals »Organisation – Mitteilungen für Industrie, Handel und Behörden« – erschien im Jahre 1898/99, herausgegeben von C. Julius Gladitz; angesprochen wurde damals der »ehrbare Kaufmann«. Zum Jahreswechsel 2023/2024 dürfen die »moderne zfo« und ihre Verantwortlichen den 125. Geburtstag begehen; Grund genug zu feiern, zurückzublicken, zu bewerten, zu reflektieren und Dankbarkeit auszudrücken.

Seit dem Gründungsjahr begleitet die Zeitschrift – später »ZfürO«, Zeitschrift für Organisation, und seit den 1980er-Jahren »zfo«, Zeitschrift Führung + Organisation – Interessierte, Fachspezialistinnen und Fachspezialisten, Organisatoren und Organisatorinnen sowie Führungspersonen in den Themenfeldern Organisation, Führung, Management, Projektmanagement und Leadership. In dieser sehr langen Zeit haben sich sämtliche Einflussfaktoren wie Umweltbedingungen, Besitzverhältnisse, Leserschaft, Erscheinungsbild und Auflagengrößen mehrmals signifikant verändert. Es stellt sich die Frage, ob die Gründer der zfo ihre Zeitschrift heute noch erkennen und verstehen würden. In Anbetracht dessen, was die Welt mit ihr über die Jahrzehnte gemacht, von ihr verlangt und was sie umgesetzt hat. Ich denke ja. Wie ein Fels in der Brandung, wie ein Leuchtturm, wie ein Wegweiser, eine Orientierungstafel, wie ein Chamäleon hat die Zeitschrift Menschen, ja Generationen überdauert und Veränderungen kontinuierlich und erfolgreich verarbeitet. Damit hat sie den immer wieder auftretenden Propheten des Niedergangs, des Verschwindens, der Verzichtbarkeit getrotzt. Es ist primär den Leserinnen und Lesern der zfo zu verdanken, dass sie andere, prominente deutschsprachige, betriebswirtschaftliche Fachzeitschriften überlebt hat. Die Verantwortlichen für die zfo haben über all die Jahre nie angefangen aufzugeben und nie aufgegeben anzufangen. Deshalb ist die zfo aus verschiedensten Leben lebend herausgekommen. Das ist das Beeindruckende an der zfo.

Wo Menschen in der Gesellschaft oder in Institutionen zusammenleben und arbeiten wollen oder müssen, braucht es Orientierung, Abstimmung, Koordination, Kommunikation, Motivation, Regeln und Verständnis im Hinblick auf die Erfüllung von Sinnerwartungen in der Arbeit. Die Wahrnehmung und die konkrete Umsetzung von Werten in der Erreichung gemeinsamer Ziele, seien diese finanzieller, kultureller oder marktorientierter Natur, sind ebenfalls wichtige Einflussfaktoren, die in den vergangenen zwei Jahrzehnten deutlich an Bedeutung gewonnen haben.

Wie ein roter Faden – man erinnere sich an den ibo-Würfel »Modell der organisatorischen Gestaltung« – haben die inhaltlichen Elemente (Aufgabe, Aufgabenträger [Mensch], Sachmittel und Information), die Dimensionen (Zeit, Raum und Menge) sowie die Beziehungen (Aufbau- und Ablauforganisation) als Ba-

sis der Organisationslehre, der Organisationstheorie und der Organisationspraxis mit all ihren Methoden über die lange Zeit Bestand gehabt. Im Mittelpunkt stand und steht immer die organisatorische Gestaltung im Sinne der Bereitstellung eines Rahmens, einer Umwelt für die Leistungserstellung der Beteiligten. Darüber hinaus haben die Komponenten der Entwicklung, der Veränderung, also der Umsetzung eine zunehmend bedeutende Rolle gespielt: Projektmanagement war über lange Jahre das dominierende Thema – ein wahrer Siegeszug. Das ist das Zeitlose an der zfo.

Expertenwissen war wichtig und willkommen; praktische Erfahrung und gesunder Menschenverstand fanden gleichgewichtig ihren Platz.

Die zfo ist den verschiedenen Siegeszügen der instrumentellen Vernunft, der pragmatischen Überformung, dem Druck nach Genauigkeit und Perfektion oder der Heilssuche in der quantitativen Welt offen, flexibel, interessiert, aber auch mit einer beachtenswerten Gelassenheit begegnet. Die Verantwortlichen für die zfo haben immer wieder darauf bestanden, Türen für Neues, Anderes, Menschliches, Nichtbeweisbares, Nichtzählbares zu öffnen und damit zugleich das Vernünftige (Ratio) und das Natürliche (Mensch) zu pflegen. Dank dieser dualen Ausrichtung ist es immer wieder gelungen, neue Erfahrungsräume zu betreten und sogar dem Experimentieren eine Chance zu geben. Expertenwissen war wichtig und willkommen; praktische Erfahrung und gesunder Menschenverstand fanden gleichgewichtig ihren Platz. Damit hat sie über all die Jahre eine inhaltliche und optische Lebendigkeit gelebt und den Leserinnen und Lesern immer wieder Begeisterung, Inspiration und Motivation für ihre beruflichen Aufgaben liefern können. Die Leserinnen und Leser haben diese Leistungen mit einer wechselnden, aber fundierten Anerkennung quittiert. Das ist das Schöne an der zfo.

In all den Jahren haben die Verantwortlichen für die zfo versucht, das richtige Zielpublikum zu eruieren, zu erfassen und entsprechend anzusprechen. Dies ist angesichts der bewährten Ausrichtung der zfo als Brückebauerin, als Grenzgängerin zwischen Wissenschaft und Praxis eine wahrlich schwierige Aufga-

be. Aber genau diese Strategie hat das Alleinstellungsmerkmal der zfo begründet. Im Rückblick ist es den Mitgliedern im Herausgeberbeirat und den Vertretern des Verlages hoch anzurechnen, dass sie diesen Pfad nicht verlassen und gängigen Erfolgsrezepten getrotzt haben. Sich also nicht auf die eine Seite – rein wissenschaftliches Organ – oder auf die andere Seite – rein praxisorientierte Zeitschrift – geschlagen haben. Die Verantwortlichen waren sich dieser speziellen Herausforderung sehr bewusst und haben beide Kundengruppen immer wieder konkret angesprochen und aktiv gepflegt.

Als Beispiele seien die jährliche Vergabe des zfo-Preises an junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Umkreis der Kommission Organisation im Verband der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer für Betriebswirtschaft oder die Präsentationen der zfo an den verschiedensten praxisorientierten Fachtagungen der drei Gesellschaften gfo, ÖVO und SGO erwähnt. Ebenso wichtig war die Möglichkeit für Organisationsbeauftragte in der Praxis oder für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler jeglichen Alters und jeglichen Fachbereiches, Beiträge in der zfo zu publizieren und dabei zu lernen. Dies natürlich immer unter der kompetenten, wohlwollenden Überwachung und Begleitung der Schriftleitung mit den ihr nahestehenden Experten und Expertinnen. Das ist das Wertvolle an der zfo.

In vielen Situationen waren Glück und Zufall der zfo hold, so vor allem bei der Berufung der Verantwortlichen, etwa der Schriftleiter, der Exponenten des Verlages, der Vertreter der Trägergesellschaften gfo, ÖVO und SGO sowie der Mitglieder des Herausgeberbeirats. Letzterer als eine kompetente Mischung aus anerkannten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie erfolgreichen Praktikern und Praktikerinnen. Zudem haben die Pflege und der kontinuierliche Ausbau not-

wendiger Netzwerke in der Praxis und der Wissenschaft zu nachhaltigen Erfolgen geführt. Über all die Jahre waren die Lage und die Entwicklung der zfo – wie Absatzzahlen, finanzielle Ergebnisse – primär von Mangel und engen Grenzen geprägt. Aber exakt dieser Mangel, diese engen Grenzen haben die Verantwortlichen für die zfo in ihrem freiwilligen Engagement beflogen, zeitweise über das Interesse hinaus sogar zu einer Passion geführt und motiviert. Wäre der Überfluss ein besserer Ratgeber gewesen? Ich glaube eher nicht. Das ist das Überraschende an der zfo.

Die zfo hat ihren existenziellen Zweck über 125 Jahre gesucht, gefunden und erfüllt. Sie hat weitherum deutliche Fußabdrücke hinterlassen. Warum ist dies gelungen? Es gibt sicher eine Vielzahl von guten Gründen. Aus meiner Sicht war ein kritischer Erfolgsfaktor der Umstand, dass der Zweck der zfo als Institution mit dem Zweck der Verantwortlichen in ihrer Mitarbeit für die zfo übereingestimmt hat. Dies ist nicht selbstverständlich, ja sogar außergewöhnlich.

Alle diejenigen, die in diesem Jubiläumsjahr loben, gratulieren, danken und mit den erbrachten Leistungen zufrieden sind und sich zu Recht auf die Schultern klopfen, wünschen der zfo und ihren Verantwortlichen für die Zukunft alles Gute. Sie glauben an den bewährten Fokus und den Zweck, die Bereitschaft zur Veränderung und die gelebte Freude an der entsprechenden Zusammenarbeit.



**Dr. Markus Sulzberger**  
Ehrenmitglied und  
langjähriger Vorsitzender des  
Herausgeberbeirats der zfo

# Chronik

## 125 Jahre Zeitschrift Führung + Organisation

1898

Gründung der Zeitschrift »Organisation – Mitteilungen für Industrie, Handel und Behörden« auf Initiative der Fabrik Stolzenberg, eines Baden-Badener Büro- und Organisationsmittelherstellers. In seinem gleichnamigen Verlag erschien die Erstausgabe.

Die Autoren der Zeitschrift versuchen vor allem, die Organisation an sich zu definieren, ihre praktische Anwendung zu fördern und Lesern Tipps für den Geschäftsbetrieb an die Hand zu geben.

ab 1910

Die Zeitschrift »Organisation« erscheint mit dem neuen Untertitel »Zeitschrift für praktische Geschäftsführung, Reklame und Plakatkunst«. Im zweiten Jahrzehnt treten kaufmännische Techniken im Geschäftsverkehr und Betrieb in den Vordergrund.

1914–1918

Erster Weltkrieg. In der Kriegszeit werden in der »Organisation« vereinzelt propagandistisch gefärbte Artikel veröffentlicht. In den meisten Artikeln beschäftigen sich die Autoren jedoch eher sachlich mit kriegsbedingten Problemen für die Organisation am Arbeitsplatz oder mit Fragen des Büroalltags.

1918/1919

Nach Kriegsende überwiegen zunächst nüchterne Sachthemen. Ab Anfang 1919 kommen Elemente von Scientific Management, Normung und Rationalisierung in den Beiträgen zur Sprache. Diese Themen werden die Arbeitswelt der 1920er-Jahre prägen.

1922

Gründung des Organisatoren-Verbands e.V. in Berlin, ab 1926 als Gesellschaft für Organisation e.V. (GföO).

1924

Zusammenlegung der »Organisation« mit der Zeitschrift »Praktische Psychologie«. Laut Redaktionsankündigung soll das Arbeitsgebiet dieser Zeitschrift »in Zukunft sämtliche Fragen der Arbeits- und Betriebswissenschaft sowie der Psychotechnik und der Verwaltungspraxis umfassen«.

1927

Die »Zeitschrift für Organisation« (ZföO) erscheint in erster Ausgabe als offizielles Verbandsorgan der GföO. Wie schon in den letzten Ausgaben der Vorgängerzeitschrift dominieren die Themen Normung und Rationalisierung der Arbeitsabläufe. Außerdem werden nun auch neuartige Bürogeräte wie Schreib-

maschinen oder Zeitzähler besprochen und verglichen. Doch die Weltwirtschaftskrise führt bald zu einer stärkeren Auseinandersetzung mit makroökonomischen Fragen. Ab Ende des Jahrzehnts erscheinen erste wissenschaftliche Beiträge in der ZföO. Zum ersten Mal finden sich namhafte Vertreter aus der Wirtschaftswissenschaft unter den Autoren.

1931

Der Verlag für Organisations-Schriften GmbH wird eigens zur Herausgabe der ZföO gegründet.

1933–1945

Mit der Machtergreifung der Nationalsozialisten verliert sowohl die GföO als auch die ZföO wertvolle Mitglieder wie den Schriftleiter Fritz Wlach. Die Redaktion der ZföO wird mit Linientreuern besetzt. Der Verlag für Organisations-Schriften gibt in der Folge auch NS-Literatur heraus. Bis Ende der 1930er-Jahre dominieren weltanschaulich geprägte Artikel. Fachlich bedeutende, ideologisch unabhängige Beiträge zur Organisation in Wirtschaft und Behörden können nur kurzzeitig und in geringem Umfang veröffentlicht werden. 1944 stellt die ZföO kriegsbedingt ihre Arbeit ein.

1951

Die ZföO wird im Verlag Dr. Th. Gabler in Wiesbaden wieder ins Leben gerufen. Ab 1952 erscheinen sechs Hefte im Jahr. Das Themenspektrum der ZföO bleibt auch nach dem Krieg zunächst weitgehend auf die Rationalisierung sowie die Optimierung von Betriebsführung und Bürowesen beschränkt.

1967

Gründung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation (SGO).

1968

In der ZföO verstärkt sich der Trend zu einer wissenschaftlicheren Auseinandersetzung mit Organisation. Prof. Dr. Knut Bleicher kann für die Schriftleitung gewonnen werden. Er baut parallel zum traditionell organisatorisch-praktischen Themenfeld einen wissenschaftlichen Teil der Zeitschrift auf.

1973

Die ZföO übernimmt die Zeitschrift »Neue Betriebswirtschaft« und verstärkt damit weiter ihr wissenschaftliches Profil.

1981

Gründung der Österreichischen Vereinigung der Organisatoren (ÖVO).

1982

Die Zeitschrift erscheint im Fachverlag FBO in Baden-Baden mit dem neuen Titel »Zeitschrift Führung + Organisation« (zfo). Schriftleiter wird Prof. Dr. Norbert Thom. Mit seinem Namen sind eine Reihe von Produktideen verbunden. In den Beiträgen der zfo lassen sich das Vordringen der EDV in den Arbeitsalltag und die Auswirkungen der Informationstechnologie auf den Bereich der Organisation beobachten.

1996

Die zfo wechselt erneut den Verlag. Sie erscheint jetzt im Schäffer-Poeschel Verlag in Stuttgart. Prof. Dr. Michael Gaitanides übernimmt die Schriftleitung. In den 1990er-Jahren sind die klassischen, praktischen Themen in der zfo ebenso rar geworden wie die sehr theoretischen Abhandlungen der 1970er- und frühen 1980er-Jahre. Stattdessen dominieren nun der Ton und der Horizont moderner kommerzieller Unternehmens- und Managementberatungen.

1998

GfürO, SGO und ÖVO feiern gemeinsam das 100-Jahr-Jubiläum der zfo in Bregenz. Am Rand der Dreiländertagung von ÖVO, SGO und GfürO in Bregenz wird die neu entwickelte Website der zfo ([www.zfo.de](http://www.zfo.de)) vorgestellt.

2002

gfo, SGO und ÖVO schließen sich zu einer zfo-Herausgebergesellschaft zusammen. In der Folge kommt es zu einem Relaunch der Zeitschrift. Der zfo-Herausgeberbeirat trägt, unter seinem Vorsitzenden Dr. Markus Sulzberger von der schweizerischen SGO, gemeinsam mit der Schriftleitung und dem Schäffer-Poeschel Verlag wesentlich dazu bei, die Zeitschrift weiterzuentwickeln.

Die Beiträge in der zfo stehen in der ersten Hälfte der 2000er-Jahre zum einen im Zeichen der organisatorischen Herausforderungen durch die Digitalisierung und internetbasierte Anwendungen in Gesamtwirtschaft und Arbeitsalltag. Zum anderen wirken die Erfahrungen der Dotcom-Krise nach: Es stellen sich Fragen nach dem Wert von moralischem Handeln im Zusammenhang mit Führung und Organisation.

ab 2006

Schriftleiter Prof. Dr. Michael Gaitanides kann seinem Nachfolger Prof. Dr. Gerhard Schewe eine gut eingeführte, qualitativ anspruchsvolle wissenschaftliche Fachzeitschrift mit langer Tradition übergeben. Prof. Schewe betont im Editorial zur ersten Ausgabe unter seiner Leitung den Stellenwert der zfo, als »praxisorientierte Wissenschaftszeitung, die mit Blick auf die Abonentenzahl Wettbewerberprodukte weit hinter sich« lasse und bekräftigt: »Die spezifische Kompetenz der zfo soll auch weiterhin auf der Schnittstelle von Theorie und Praxis liegen«.

2007

Es findet erneut ein Relaunch der zfo statt. Unter anderem kehrt man zum Konzept eines Schwerpunktthemas für jede Ausgabe zurück. Die Beiträge in der zfo beschäftigen sich in der zweiten Hälfte der 2000er-Jahre oft mit Strategien zur Bewältigung der zahlreichen Herausforderungen durch hochdynamische, globalisierte Märkte. Im Zuge der Wirtschafts- und Finanzmarktkrise ab 2008 werden vermehrt auch Themen wie Krisenmanagement und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen diskutiert.

ab 2010

Die zfo befasst sich im zweiten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends – wie weite Teile der öffentlichen Diskussion – mit Themen wie nachhaltige Wirtschaftsformen, Digitalisierung sowie Anpassung der Arbeitswelt an moderne Lebens- und Arbeitsvorstellungen.

2022

Dr. Markus Sulzberger übergibt nach gut 20 Jahren den Vorsitz des zfo-Herausgeberbeirats an Prof. Dr. Anja Habegger.

#### Anmerkung

Überwiegend übernommen aus: gesellschaft für organisation e.v.: 100 Jahre gfo – 100 Jahre Organisation made in Germany, St. Augustin 2022, <https://gfo-web.de/gfo/100-jahre-gfo/> (letzter Zugriff: 22.10.2023).