

# SGO–Mitteilungen

## Wir entscheiden, ob wir Unkraut oder Blumen gießen

Umgang mit Scheitern – mehr als ein Satz  
im Unternehmensleitbild

Scheitern ist trendy. Im ETH Podcast vom 4. Februar 2022 zum Thema »Vorteile des Scheiterns« beschreibt Manu Kapur, Mitverfasser der ETH-Studie »When Problem Solving Followed by Instruction Works: Evidence for Productive Failure« (2021), Scheitern wie folgt: »Scheitern wird immer mehr zum Mainstream, immer beliebter, es wird immer mehr darüber gesprochen. Es ist trendy, es ist angesagt.« Von global tätigen Unternehmen wie Amazon oder Apple ist bekannt, dass sie dank Misserfolgen erfolgreich wurden: »Misserfolg und Erfindung sind untrennbare Zwillinge«, so Amazons CEO Jeff Bezos. »Die großen Gewinne schaffen den Ausgleich für Tausende von gescheiterten Experimenten.« Start-up-Gründer:innen und etablierte Unternehmer:innen zelebrieren ihr Scheitern in sogenannten FuckUp-Nights rund um den Globus. Dabei erzählen sie von Niederlagen, Kündigungen, finanziellen Herausforderungen und zeigen selbstkritisch sowie selbstironisch auf, wie sie mit diesen Rückschlägen umgegangen sind und gestärkt daraus auf die Spur des Erfolgs wechselten. So weit, so gut.

## Misserfolg als Karriereknick

Und wie sieht es im Alltag bei Unternehmen, Verwaltungen und NPOs mit der Fehlerkultur aus? Schaffen Organisationen den Trend des »Scheiterns« aktiv in ihre Kultur zu integrieren? Eine Studie der Personalberatung SThree (2017) zeigt auf, dass sich der Umgang mit Fehlern in der Praxis fernab von der euphorischen Stimmung einer »FuckUp-Night« abspielt. Auf die Frage, welche Konsequenzen Scheitern hat, gaben rund 45 % der Befragten an, dass sie nicht ohne negative Konsequenzen scheitern dürfen. Die meisten der Befragten gehen zudem davon aus, dass auf einen Misserfolg schädliche Reaktionen folgen: 49 % rechnen damit, dass sie die Anerkennung der Vorgesetzten und Kollegen verlieren würden. Bei 42 % wird Misserfolg negativ kommuniziert und 41 % sehen Scheitern als Hemmnis für die Karriere. 40 % glauben, bei Folgeprojekten nicht mehr berücksichtigt zu werden.

Interessant ist zudem die Diskrepanz in Bezug auf die Wahrnehmung vom Umgang mit Fehlern zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden: Gemäß einer Umfrage der Unternehmensberatung EY (2018) gaben 66 % der befragten Führungskräfte an, in ihren Unternehmen würde eine offene Diskussionskultur zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten herrschen. Von den befragten Mitarbeitenden sehen das hingegen nur 42 % genauso. 18 % der befragten Mitarbeitenden gaben zudem an, dass Fehler in ihrem Unternehmen überhaupt nicht besprochen würden. Unabhängig von der Branche sehen 46 % der Füh-

rungskräfte, die in der gleichen Umfrage befragt wurden, die größte Gefahr einer mangelnden Fehlerkultur in zu wenig Innovationstätigkeit und damit in einem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit. 42 % fürchten, dass sich vertuschte Fehler zu Skandalen ausweiten. 41 % nennen die Demotivation der Mitarbeitenden als eine der größten Bedrohungen und 40 % das Scheitern von Großprojekten. Bei den Angestellten steht mit 57 % die Demotivation der Mitarbeitenden an erster Stelle.

## Scheitern, ohne zu lernen

Nur 29 % der Projekte, die in Unternehmen initiiert werden, sind gemäß Chaos Report von The Standish Group (2019) erfolgreich: 71 % scheitern, d.h., sie werden nie abgeschlossen, erreichen die gesetzten Ziele nicht oder werden abgebrochen. Der hohe Anteil an gescheiterten Projekten, der sich in den letzten zehn Jahren nicht verringerte, inspirierte die Organisationsentwickler:innen von mitPlan, die Ausgangslage bei Organisationen nach gescheiterten Projekten zu erfassen. Die empirische Dokumentation umfasst Erkenntnisse über die letzten acht Jahre auf Basis der Bestandsaufnahmen bei ausgewählten Projekten. Der Fokus liegt dabei auf Mandaten, die nach gescheiterten Transformations- und Entwicklungsprojekten in Auftrag gegeben wurden: Unter Berücksichtigung des systemtheoretisch-kybernetischen Ansatzes umfasste die Bestandsaufnahme der ersten Phase sowohl die kulturelle, strategische, strukturelle, wirtschaftliche als auch technische Dimension. Dabei wurde eine ganzheitliche und interdisziplinäre Sichtweise unter Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven verfolgt. Interessanterweise sind es immer wieder – unabhängig von Branche und Organisationsgröße – sehr ähnliche Situationen. Ein Auszug:

- Gescheiterte, teils auch mehrfach gescheiterte Projekte verursachen Verunsicherung und Frustration
- Unverhältnismäßige Eingriffe und Interventionen zur Projektrettung hinterlassen Spuren
- Gereizte, müde Mitarbeitende fühlen sich nicht ernst genommen, hohe Absenzen
- Stark hierarchisch geprägte Strukturen, formal und/oder informal
- Mangelnder strategischer Rahmen sowie unklare Projektvorgaben
- Mangelhafter Kommunikations- und Informationsfluss
- Schuldfrage steht im Zentrum, nicht Ursache
- Unklare Verantwortungen und Kompetenzen, stark personenorientierte Strukturen
- Mangelnde Fehler- und Wissensdokumentation führen zu Wiederholung gleicher Fehler
- Fehlende Rückkoppelung und Reflexion verhindern organisationales Lernen
- Auf sich fokussierte Bereiche/Abteilungen fehlt Wahrnehmung des Gesamtkontextes

- Keine Konsequenzen für Sponsoren von gescheiterten Projekten, hingegen oft Austritt, Kündigung, Krankschreibung oder interne Versetzung der Projektleitung

Die viel diskutierte und oft auch in den Leitbildern und Führungsgrundsätzen verankerte Fehlerkultur sieht sich im operativen Alltag mit einer herausfordernden Realität konfrontiert: Wenn es hart auf hart kommt, wenn es um Macht und Verlust geht, geraten Leitbilder und Grundsätze oft in Vergessenheit. Es kommt zu Trennungen, Versetzungen und Krankschreibungen. Für die betroffenen Personen, die oft als Stellvertreter:innen für einen Misserfolg stehen, kann dieses Erlebnis sehr prägend sein, mit tiefgründigen Konsequenzen in Bezug auf Gesundheit, Beruf und Umfeld.

### Fünf Disziplinen einer lernenden Organisation

Damit eine Fehlerkultur entstehen kann, braucht es Vertrauen und positive Erlebnisse im Umgang mit Fehlern. Es reicht nicht, Grundsätze zu manifestieren und darüber zu diskutieren. Scheitern sollte ein integraler Bestandteil des organisationalen Lernens werden. In seinem Buch »Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation« führt Peter M. Senge in die entscheidenden Disziplinen ein, die aus seiner Sicht die Lernkultur in einer Organisation aufbauen und erhalten: Als erste Disziplin nennt der renommierte Organisationsentwickler die »Personal Mastery« – die Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung. Mit der zweiten Disziplin »Mentale Modelle« beschreibt Senge verbale Pauschalisierungen oder Symbole, die sich in einer Organisationskultur entwickelt haben. Die dritte Disziplin nimmt die Relevanz, »eine gemeinsame Vision zu entwickeln« auf, mit der das gemeinsame Zukunftsbild transferiert werden kann, an dem sich alle Organisationsmitglieder auf ihre Art und Weise beteiligen können. Die vierte Disziplin, »Team-Lernen«, ist entscheidend, da sie die Verbindung zwischen dem individuellen sowie dem organisationalen Lernen schafft.

Keine der vier Disziplinen ist gemäß Peter M. Senge je zu Ende gelernt. Jede davon formt sich durch lebenslanges Lernen in unterschiedlichen Lebensabschnitten bei unterschiedlicher Priorität. Aus diesem Grundgedanken leitet sich die fünfte Disziplin »Systemdenken« ab. Entscheidend ist, dass durch bewusstes Trainieren einzelne Kompetenzen gezielt entwickelt werden können.

### Schritt zum erfolgreichen Scheitern

Lernen zu Scheitern. Eine Kompetenz, die gelernt werden kann. Und ein Thema, mit dem sich sowohl die mitPlaner:innen als auch das Team bei der Geschäftsstelle der SGO auseinandersetzen. Einerseits aus persönlichem Interesse, andererseits aufgrund der Aktualität für Kunden und Vereinsmitglieder. Veränderungen beginnen bekanntlich bei sich selbst, so auch der Umgang mit Scheitern: Wie können wir uns fit fürs Scheitern machen? Wie können wir lernen, positiver mit dem Scheitern umzugehen? Im Experteninterview führt Elsbeth Horbaty, interkulturelle Coachin und Resilienz-Trainerin, in den Umgang mit Scheitern ein. Eigenverantwortung steht im Vordergrund.

### SGO Welche Rolle spielt aus Ihrer Sicht das »Scheitern« in unserem Leben und in unserer Gesellschaft?

**Horbaty** Unsere Gesellschaft ist seit Jahrhunderten geprägt von immer mehr, immer höher, immer weiter und schneller. Scheitern oder Fehler machen wird als Sand in diesem Getriebe angesehen. Der Mensch lernt jedoch am einfachsten aus Fehlern – trial and error – und deshalb ist es wichtig, Fehler zu machen. Es gibt Schulen, in denen die Kinder ermuntert werden, mindestens drei Fehler pro Tag zu machen, diese bewusst wahrzunehmen und sich zu überlegen, wie sie es das nächste Mal anders machen werden.

### SGO Was geschieht mit uns und unserem Körper, wenn wir scheitern respektive das Gefühl haben, gescheitert zu sein?

**Horbaty** Auf körperlicher und biologischer Ebene funktionieren wir immer noch sehr ähnlich, wie die Menschen, die in Zeiten des Pfahlbaus gelebt hatten. Wir reagieren heute mit einer ähnlichen Reaktion auf das Schreien eines Chefs, wie damals als uns Löwen oder Bären angegriffen haben: mit Flucht, Kampf oder Erstarren. So kann unsere Angst vor dem Scheitern körperliche Stresszustände wie Herzklopfen, Kurzatmigkeit oder Hormonveränderungen auslösen. Das kann zwar kurzfristig zu mehr Kraft und Ausdauer führen, wenn der Stresspegel jedoch nicht mehr sinkt, auch zu Symptomen wie Schwierigkeiten beim Einschlafen oder Durchschlafen, Schwierigkeiten bei der Kontrolle von Emotionen und extreme Wachsamkeit. Hält diese Angst oder Stress längerfristig an, kann das zu ernsthaften Krankheiten und zu Problemen in unseren Firmen und unserer Gesellschaft führen. Ein Beispiel erleben wir jetzt mit dem seit über zwei Jahren anhaltenden globalen Stress in Zeiten von Corona.

### SGO Welches ist die biologische Erklärung zu diesem Verhalten?

**Horbaty** Ohne groß in Details zu gehen: Wir wissen von der Hirnforschung, dass wir im limbischen System in unserem Gehirn einen Bereich haben, der sich Amygdala nennt. Sie ist zuständig, um dem Körper Gefahren oder Sicherheit zu signalisieren. Und ganz wichtig: Diese Gefahr kann wirklich sein oder diese Gefahr kann auch nur gedanklich wahrgenommen werden.

Wenn wir also gestresst sind und eine mögliche Gefahr wahrnehmen, weil wir scheitern könnten, so ist die Amygdala immer auf Rot und unser autonomes Nervensystem im sogenannten sympathischen Zustand. Dieser löst in unserem Körper ähnliche Reaktionen aus wie eine kalte Dusche: kurzes Atmen, Schultern hochziehen, Blut in die Muskeln mit den oben beschriebenen Symptomen.

### SGO Sind wir unserem Nervensystem machtlos ausgeliefert?

**Horbaty** Aufgrund meiner Erfahrungen als Resilienz-Trainerin bin ich davon überzeugt, dass wir unser autonomes Nervensystem beruhigen können, wenn wir unserem Körper Sicherheit vermitteln. Das bringt uns wieder in den sogenannten parasympathischen Bereich, den wir mit einem warmen Bad verglei-

chen können: Die Muskeln entspannen sich, der Atem geht ruhiger, die Verdauung funktioniert wieder und wir können wieder schlafen.

### **SGO** Unserem Körper Sicherheit vermitteln ... wie schaffen wir das in einem Stresszustand?

**Horbaty** Eine sehr einfache und sichere Art ist es, sich in den gegenwärtigen Moment zu bringen, da unsere Ängste meistens in der Vergangenheit oder in der Zukunft liegen (z. B. »Ich habe Angst an Corona zu erkranken«, »Ich fühle mich noch immer wegen des Blicks von meinem Chef unsicher«). Hier eine kurze Anleitung:

- Informationen übermitteln, die erklären, weshalb ich mich unsicher fühle:  
»Diese Situation ist verrückt, nicht ich.«  
Sich vor Augen führen, dass Stresssymptome als biologische Reaktion in unserem Körper reagieren.
- Bewusst die fünf Sinne im jetzigen Moment wahrnehmen: Was sehe ich, wo ich bin? Wonach riecht es? Wie fühlt sich der Wind auf meiner Haut an? Was höre ich, welchen Geschmack habe in meinem Mund?
- Bewusstsein schaffen und Benennen von Emotionen und Gefühlen
- Körperwahrnehmung dieser Emotionen

### **SGO** Was nach einem systematischen Vorgehen klingt, ist im Berufsalltag oft schwierig umsetzbar: Denn steht die Amygdala auf Rot, fehlt die Muße, seine eigene Wahrnehmung zu aktivieren ...

**Horbaty** Ja, das ist korrekt. Diese Wahrnehmung fällt vielen nicht leicht. Körperliche Übungen, die jederzeit gemacht werden können, um in den jetzigen Moment zu kommen, sind da einfacher praktikierbar. Nachfolgend sowie in der Abbildung 1 zwei Beispiele erprobter und effektiver Übungen:

- Stellen Sie Ihre Füße auf den Boden.
- Fühlen Sie, ob die Füße kalt oder warm sind.
- Fühlen Sie die Socken, Steine oder den Teppich auf dem Boden?

Alternativ finden Sie weitere Übungen in Abb. 1.

### **SGO** Heißt das, wir sind grundsätzlich von Natur aus resilient und müssen uns nur das Wissen aneignen, welche Übungen wir in kritischen Situationen machen sollten?

**Horbaty** Wie bei allem gilt auch hier: Übung macht den Meister. Neben den körperlichen Übungen kann jeder Mensch seine eigenen Ressourcen systematisch aufbauen und stärken. Wie ein großes Gebäude, dass so gebaut werden kann, dass es sich im Erdbebengebiet in die Wogen legt, biegt und wieder aufrichtet – genau so können wir uns für schwierige Momente vorbereiten. Aus meiner Erfahrung habe ich folgende Ressourcen als besonders wirkungsvoll wahrgenommen:

#### **Externe Ressourcen**

- Meine sozialen Kontakte: Familie, Freunde, Umfeld
- Zugehörigkeit zur Gemeinschaft
- Kontakt mit der Natur
- Selbstfürsorge, wohltuende körperliche Übungen, Sport
- Gesunde Ernährung

#### **Interne Ressourcen**

- Religion, Spiritualität
- Erinnerungen an glückliche Momente
- Meine Geschichte der Resilienz, wie habe ich überlebt, wie hat meine Familie überlebt

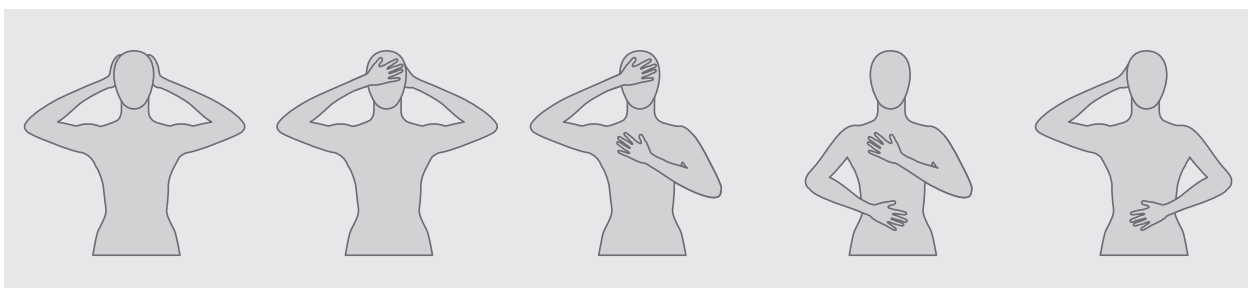
#### **Kulturelle Ressourcen**

- Musik hören oder musizieren, singen
- Aufschreiben, was mit mir passiert
- Tagebuch führen, Poesie, Kunst, Humor

Welche Ressourcen in welcher Form unterstützend sind, ist von Mensch zu Mensch verschieden: Hier lohnt es sich, herauszufinden, welche Ressourcen für einen selbst am wirkungsvollsten sind.

### **SGO** Was können Organisationen für ihre Mitarbeitenden tun, damit eine Kultur des »Scheiterns« ein aktiver Teil der gemeinsamen Entwicklung wird?

**Horbaty** Diese Körperübungen und Ressourcen können dazu beitragen, dass wir uns etwas sicherer fühlen und die Angst und der Stress beruhigt werden. Wichtig ist jedoch – wie eingangs beschrieben – ein Sinneswandel. Wir können viel erreichen, wenn wir bereits im Voraus ein vermeintliches Scheitern als *Lesson learned* einstufen. Vor einer Sitzung, einem Vorstel-



**Abb.1** The 5 Step Self-Holding Exercise (eigene Darstellung in Anlehnung an new-synapse.com)

lungsgespräch, einem Mitarbeitergespräch überlegen, was heißt es eigentlich zu scheitern? Oder danach sich zu überlegen, welche Fehler habe ich oder wir gemacht.

Dieser Prozess kann systematisch von Führungskräften und in der Personalentwicklung gefördert werden. Teams können sich beispielsweise gemeinsam in der Teamsitzung überlegen: Was lief gut? Was lief weniger gut? Was können wir aus unseren Fehlern lernen? Laut dem Psychiater und Holocaust-Überlebenden Viktor Frankl haben wir immer die Freiheit, welche Haltung wir in jeder noch so schwierigen Situation einnehmen wollen. Oder noch einfacher ausgedrückt: Ich kann entscheiden, ob ich den Blumen oder dem Unkraut Wasser gebe.

**SGO** Vielen Dank für das inspirierende Gespräch.



**Elsbeth Horbaty** begleitet seit über 40 Jahren Fachkräfte in der Entwicklungszusammenarbeit und Menschen in extrem schwierigen Situationen nach Naturkatastrophen und im Krieg. Sie ist Trauma-Expertin, ausgebildet am Somatic Experiencing Trauma Institute. Als Krisen- und Kriegsjournalistin sowie aufgrund ihrer Einsätze in Konfliktregionen war der Umgang mit trau-

matischen Erlebnissen für sie stets eine Herausforderung. Sie lebte in Nicaragua, Mexiko, Pakistan sowie in der Schweiz. Seit 2013 arbeitet sie selbstständig als interkulturelle Coachin und Resilienz-Trainerin für NGOs, Verwaltungen und Unternehmen. [www.horbaty.ch](http://www.horbaty.ch)

#### Autorinnen:



**Bettina Freihofer Estrada**  
Gründerin mitPlan, Organisations-Coach,  
Kommunikations-Expertin, Dozentin,  
[www.mitplan.ch](http://www.mitplan.ch),  
Vorstandsmitglied SGO Verein,  
[sgo-verein.ch](http://sgo-verein.ch)

#### Illustrationen:



**Alexandra Del Prete**  
Transformation Managerin,  
Wissenschaftliche Illustratorin, mitPlan,  
[www.mitplan.ch](http://www.mitplan.ch)

#### Quellen

- ETH Podcast 2022. Episode: Vorteile des Scheiterns. (<https://ethz.ch>)  
<https://tinyurl.com/yc8de9s8>.  
EY 2018. Konstruktive Fehlerkultur ist Mangelware. ([www.haufe.de](http://www.haufe.de))  
<https://tinyurl.com/2pjpdxeb>.  
Frankl, V.: ... trotzdem JA zum Leben sagen – Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager. München 1946.  
Osterwalder, A./Pigneur, Y./Etiemble, F./Smith, A.: The Invisible Company. Frankfurt/New York 2020.  
[new-synapse.com](http://new-synapse.com). The 5 Step Self-holding Exercise.  
([www.new-synapse.com](http://www.new-synapse.com)) <https://tinyurl.com/mrxp82zr>.  
Senge, P. M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 2017.  
Sinha, T./Kapur, M.: When Problem Solving Followed by Instruction Works: Evidence for Productive Failure. ETH Zürich 2021.  
SThree 2018. »So arbeitet Deutschland zum Thema Scheitern und Innovation«. ([www.sthree.com](http://www.sthree.com)) <https://tinyurl.com/4h7zj9b2>.  
The Standish Group. Chaos Report 2019.

# gfo-Mitteilungen

Liebe Freundinnen und Freunde der gfo,

was hat die gfo mit der BBC und der R&V Versicherung, dem Folkwang Museum in Essen und der UdSSR gemeinsam? – Sie alle wurden 1922, d. h. vor nunmehr 100 Jahren gegründet.



(Quelle: Canva / GMVozd – Getty images Signature)

Seitdem konnten und mussten sie sich bewähren. Denn alle Organisationen durchlaufen in Zeiten des tiefgreifenden Wandels ihrer Umwelten auch tiefgreifende Krisen. Und in den 100 Jahren haben unsere Gesellschaften ja wirklich tiefgreifenden Wandel erlebt.

Was lernen wir alle miteinander daraus? Im guten Fall werden die Hundertjährigen zum selbstverständlichen Bestand unserer Gesellschaft. Niemand stellt ihre Existenz mehr infrage, ja eigentlich mag sich niemand vorstellen, wie ein Leben ohne sie wäre.

Im unguten Fall ist ihre Existenz bereits beendet, man spricht kaum mehr über sie, hat maximal mit ihren Nachfolgeorganisationen zu tun. Was unterscheidet deshalb den guten Fall vom unguten?

Es ist die Fähigkeit, sich an die Wandlungen im Umfeld anzupassen. Für die kleinen Störungen sprechen wir in dem Zusammenhang von Resilienz, bei den großen Störungen von Disruption. Und das bedeutet über den Zeitraum von 100 Jahren auch, aus der erfolgreichen Bewältigung zahlreicher Krisen eine hohe Resilienz zu entwickeln – und sich dabei mehrfach neu zu erfinden.

Wie das genau funktioniert, wird uns *Julia Merkel* auf unserem Kongress im Oktober 2022 genauer erläutern. Frau *Merkel* bekleidet das Amt des Personalvorstands bei der R&V Versicherung und wird uns unter der Überschrift »100 Jahre R+V – 100 Jahre Orga – 100 Jahre Reorganisation« Einblicke in die resilienten Strukturen eines Großunternehmens geben.

Wie wir von der gfo es geschafft haben, auch 100 Jahre lang immer wieder lebendig und frisch aufzutreten, kann man in unserer Chronik nachlesen, die wir nun auf unserer Website veröffentlicht haben.

Was wir alle daraus lernen können?

Wandel dient dem Überleben – bei Individuen, Teams und ganzen Organisationen. Das gilt besonders für den selbstgestalteten Wandel, der nicht abwartet, bis die Not zum Handeln zwingt.

In diesem Sinne wünschen wir Euch eine wandlungsreiche Zeit und freuen uns auf ein gesundes Wiedersehen!

*Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst*  
Präsident der gfo

## Welche Rolle spielt OE bei der Einführung der hybriden Zusammenarbeit?

Ein Workshop der gfo Regionalgruppe Stuttgart

Präsenzveranstaltungen sind (endlich) wieder möglich! Trotzdem nutzen nach wie vor viele gfo-Freund:innen und -Mitglieder die Gelegenheit einer Online-Teilnahme an interessanten Veranstaltungen und können somit auch als »Überregionale« an unseren Angeboten teilnehmen.

Die gfo-Regionalgruppe Stuttgart hatte deshalb Ende April zum hybriden Workshop eingeladen. Im Pullmann Hotel in Stuttgart hatten die Präsenz-Teilnehmenden Gelegenheit, den interaktiven Austausch mit den online Teilnehmenden ganz praktisch ausprobieren zu können – und umgekehrt.



(Quelle: Kai Krings/privat)

In hybriden Kleingruppen wurden themenbezogene Erfahrungen ausgetauscht und auf dem Sessionboard dokumentiert. Die Teilnehmenden erlebten das Gefühl der persönlichen Nähe



durch die integrierte Kamera im Sessionboard und eine Kamera im Raum.

Ein gelungenes Hybridformat, bei dem beide Seiten interessante Erfahrungen sammeln konnten. Danke an alle Teilnehmer:innen!

*Dr. Kai Krings und Patrick Schneider*  
gfo-Regionalleitung Stuttgart

### Globales Projektmanagement im operativen Kontext der Sartorius Stedim Biotech

Eine Kooperationsveranstaltung  
der gfo Regionalgruppe Hannover

Im April konnten die Mitglieder der Verbände gfo, GPM und VDI aus der Region Hannover Dipl.-Ing. *Andreas Weinmeister*, Manager Operational Quality bei Sartorius Stedim Biotech, als Referenten begrüßen. Sein Vortrag stellte das globale Projektmanagement im operativen Kontext der Sartorius Stedim Biotech in den Mittelpunkt.

In einem stark wachsenden Unternehmen wie Sartorius gilt es – verstärkt durch die aktuellen Krisen –, die Projekte immer wieder souverän anzupassen.

Der Referent wies darauf hin, dass Projektmanagementgrundlagen wie das magische Dreieck mit Qualität, Zeit und Ressourcen bei ihm täglich eine Rolle spielen. Es ist wichtig, immer wieder die Zielsetzung als Anker für die weiteren Entschei-



(Quelle: Canva / metamorworks – Getty images)

dungen zu nutzen. Eine vertrauensvolle Kommunikation ist besonders im asiatischen Markt ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Zuhörenden fanden besonders spannend, wie in der Firma sowohl Wasserfall- als auch agile Methoden kombiniert werden. Die Vorgehensweise bei Sartorius, ein großes Projekt mit Lead Engineers zu bearbeiten, und die projektübergreifende Ressourcenplanung waren weitere inspirierende Vortragspunkte.

*Andreas Daum* (GPM), *Dennis Senning* (VDI) und *Meike Wiarda* (gfo) bedanken sich bei Herrn *Weinmeister* für den anregenden Vortrag »aus dem echten Leben«, die gut nachvollziehba-

re Darstellung der Herausforderungen und Vorgehensweisen bei Sartorius und das souveräne Eingehen auf die Fragen der Teilnehmenden auch über das eigentliche Ende der Veranstaltung hinaus.

*Dr.-Ing. Meike Wiarda*  
gfo-Regionalleitung Hannover

### Von der Macht der Gewohnheit zum Mut zur Offenheit

Eine Veranstaltung  
der gfo-Regionalgruppe Berlin/Brandenburg

Kein Meeting ohne Agenda, kein Projekt ohne Plan, Kontrolle ist alles? Die Dinge im Griff zu haben vermittelt Sicherheit. Doch was wird möglich, wenn sich Menschen ihrer Anwesenheit im Dialog bewusst werden und in Team-Meetings und Besprechungen einander wirklich begegnen, auf Augenhöhe und in aller Offenheit?

Kulturanthropologin Dr. *Nadja Rosmann* war im April zu Gast bei der gfo-Regionalgruppe Berlin/Brandenburg – ein Treffen der besonderen Art.

Ihre These: Wenn wir es wagen, gemeinsam präsent zu sein, entstehen zwischen uns co-kreative Potenziale – ein fundamentaler Perspektivwechsel, der die gestalterische Kraft zwischen Menschen freisetzt und in dem sich ganz neue Möglichkeiten entfalten können. Wenn wir diese Lebendigkeit zwischen uns wecken, sind lähmende Besprechungen und Zoom-Müdigkeit Vergangenheit.

Die Teilnehmenden konnten das Gehörte gleich praktisch erproben: Nach einem Impuls zur inneren Haltung des *emergent dialogue*, einer co-kreativen Praxis dialogischen Miteinanders und bewusst geteilter Präsenz, konnten die Teilnehmenden im Plenum und in Kleingruppen gemeinsam erforschen, was zwischen ihnen aufscheinen kann, wenn sie einander in aller Offenheit begegnen.

Dafür bedarf es zunächst der Entschleunigung, Momenten des Innehaltens, Kennenlernens, auch sich des Raumes bewusst zu werden, wo ich bin und meine Gesprächspartner: »Gut bei mir zu sein und bei der Gruppe«, wie es eine Teilnehmerin treffend ausdrückte. Das Weitere hängt dann sehr vom Kontext ab: Mit oder ohne Agenda, also strukturierter oder freier, vielleicht auch kreativer unterwegs?

In Kleingruppen tauschten sich die Teilnehmenden über ihre persönlichen Erfahrungen aus, insbesondere im »Zeitalter der Online-Besprechungen«, es ging um den Umgang mit Reaktionen, Bildschirmpräsenz und die Potenziale, die in uns und der geteilten Präsenz stecken.

Wir bedanken uns bei *Nadja Rosmann* und allen Teilnehmenden recht herzlich!

*Ramona Becker & Bodo Frenk*  
gfo-Regionalleitung Berlin/Brandenburg

## Workshop »Change Management für die Digitale Transformation«

Ein Workshop der Community of Practice Change Management

Der Begriff »Digitale Transformation« ist ein gängiger Begriff, der jedoch häufig missinterpretiert oder unterschätzt wird. Im ersten Halbjahr 2022 nahm sich die Community of Practice Change Management dieses Themas für einen zweiteiligen Workshop vor.



(Quelle: Canva / Funtap – Getty images)

Zum Start des Workshops wurde mithilfe eines vorbereiteten Miro-Boards über die Relevanz und Vielseitigkeit des Begriffs diskutiert. Dabei konnten sich die Teilnehmenden über ihre ersten Berührungspunkte und Erfahrungen mit digitaler Transformation austauschen.

Gastreferent des ersten Workshopnachmittags war *Alfred Krappel*, Geschäftsführer der Köhninger GmbH. Er berichtete

über den integrativen Ansatz seiner Firma bei der Digitalen Transformation. Der Referent erläuterte die Notwendigkeit einer Kombination aus technischer Projektmanagement-Expertise und »Menschen-Expertise«. Anschließend stellte er ausführlich das 6-K-Modell als Führungs- und Transformationssteuerungs-Framework vor.

Dabei wies er auf die Wichtigkeit bei der Stakeholder-Analyse hin, stark zu priorisieren und sich auf Key Statements zu fokussieren. Diese Vorgehensweise soll der Tendenz vieler Unternehmen entgegenwirken, sich zu viel vorzunehmen. Zusätzlich ist ein Action Plan mit kurz- und langfristigen Zielen sinnvoll, um den Weg im Change-Prozess zu festigen.

Nach dem Vortrag folgte eine lebhafteste Frage- und Diskussionsrunde unter den Teilnehmenden. So wurde über einen potenziellen Fokus für die ersten vier Wochen eines Transformationsprozesses sowie über einen systemischen Ansatz des vorgestellten Modells diskutiert. Es gab Fragen nach Maßnahmen, falls die Stimmung im Change-Prozess kippen sollte. Auch die notwendige Agilität in der Veränderung wurde erörtert.

Die Teilnehmenden hatten die Chance, alle offenen Fragen anzusprechen und auch gegensätzliche Meinungen zu äußern. Da einige Unternehmensberater:innen an der Veranstaltung teilnahmen, konnten viele unterschiedliche Ansichten und Herangehensweisen diskutiert und ausgetauscht werden.

Nachdem jede offene Wortmeldung Gehör in der Runde gefunden hatte, wurden die Gäste mit vielen neuen Eindrücken aus einem sehr interaktiven Workshop in den wohlverdienten Spätnachmittag entlassen.

Herzlichen Dank an den Referenten und alle Teilnehmenden!

*Prof. Dr. Sarah Hatfield & Prof. Dr. Arnd Gottschalk*  
Community of Practice Change Management

# ÖVO-Mitteilungen

## ÖVO-Dialoge im Zeichen der Pandemie

Mit viel Schwung startete die Veranstaltungsreihe der *Dialoge* nach einer pandemiebedingten Pause in ein neues Jahr. Umso treffender, dass die beiden ersten Vorträge der Reihe sich dem Umgang mit der Pandemie widmeten:

Den Auftakt machte die studierte Psychologin Dr. *Angelika Reich* am 9. Mai 2022. Unter dem Titel »Krise und Transformation: Die neue Arbeitswelt gestalten« gewährte sie Einblicke in ihre Tätigkeit als Partnerin im Wiener Büro von McKinsey & Company. Anhand aktueller Untersuchungsergebnisse zeigte sie, wie die Pandemie die Arbeitswelt nachhaltig verändert. Der Druck auf Unternehmen steigt dabei, gilt es doch nicht nur unmittelbar auf die Pandemie zu reagieren, sondern auch auf deren Folgen wie etwa die Zunahme von ortsungebundenem Arbeiten, die beschleunigte Digitalisierung, neue Formen von (Zusammen-)Arbeit oder die zunehmenden Ansprüche von Mitarbeitenden. Die Untersuchungsergebnisse zeigten, dass resiliente Unternehmen, die gut durch die Krise kommen, diese vielfach für eine umfassende und ganzheitliche Transformation ihrer Organisation nützen.

Auf *Angelika Reich* folgte am 8. Juni 2022 Senatsrat Mag. *Richard Gauss*, studierter Volkswirt und als Bereichsleiter Spitzenbeamter in der Geschäftsgruppe Gesundheit und Soziales im Magistrat der Stadt Wien, der die Pandemiebewältigung aus Sicht der öffentlichen Hand beleuchtete. Unter dem Titel »Pandemiemanagement in Wien: Die Organisation von ›Alles Gurgelt‹« stellte er die Entstehungsgeschichte der gleichnamigen Wiener Testinitiative vor. Diese zeigte eindrucksvoll, wie verschiedene öffentliche Stellen gemeinsam mit privatwirtschaftlichen Akteur:innen ein leistungsfähiges und niederschwelliges Testangebot etablieren konnten. Die dafür notwendige Infrastruktur wurde in kurzer Zeit eingerichtet und erlaubte Testkapazitäten von bis zu 800.000 Tests pro Tag. Der Vortrag diskutierte dabei vor allem agile Methoden, die nicht typischerweise mit Verwaltungsprinzipien assoziiert werden, aber auch die Bedeutung von Reporting und institutioneller Absicherung.

Der angeregte Gedankenaustausch der Vortragenden mit ÖVO-Mitgliedern und Studierenden der Spezialisierung Organisation der Wirtschaftsuniversität Wien bei beiden Dialogen zeigte, wie groß das Interesse am Austausch zu Organisationsthemen ist. Weitere *Dialog*-Termine sind für den Herbst geplant.



# Die digitale Zukunft der Personalarbeit

Künstliche Intelligenz treibt digitale Transformation in Unternehmen voran und adressiert auch die Aufbau- und Ablauforganisation massiv. Was bedeutet KI für Human Resources und wie kann der Wandel sinnvoll gestaltet werden? Wie lässt sich die wachsende Datenflut mit künstlicher Intelligenz für fundierte Entscheidungen in der Personalarbeit nutzbar machen? Dieser konkrete Leitfaden für die Umsetzung zeigt, wie Personalerinnen, Organisationsentwickler und Führungskräfte auch ohne IT-Vorwissen durch datenbasierte und KI-gestützte Personalarbeit die Unternehmenstransformation aktiv und verantwortlich begleiten können.



- Das erste Buch, das KI für die gesamte Personalarbeit thematisiert
- Sowohl Hard Facts als auch weiche Faktoren wie Kultur, Werte und Führung im Blick
- Anwendungsorientiert durch Praxistipps und Chancen-Risiko-Darstellungen

Verena Fink

## **KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IN DER PERSONALARBEIT**

Potenziale nutzen und verantwortungsbewusst handeln

2021. 269 S. Geb.

ISBN 978-3-7910-5219-9 | 49,95 €

eBook 978-3-7910-5220-5 | 44,99 €

Bequem online bestellen:

**[www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop)**

SCHÄFFER  
POESCHEL

## Vorschau auf Heft 5/2022

(erscheint am 4. Oktober 2022)



### SCHWERPUNKT Die Organisation und ihre Narrative

Ebers Narrative der Organisationstheorie

Wendt Eine kurze Zeitreise durch die Semantik des Managements

Breyer-Mayländer Narrative für Manager und Entrepreneur

Adenau/Scheuch Organisationale Resilienz und Narration

### AUSBLICK

Heft 6/2022: Workplace Incivility – Toxisches Verhalten in Organisationen  
(erscheint am 1. Dezember 2022)

Heft 1/2023: Die Anywhere-Organisation (erscheint am 1. Februar 2023)

## Call for Papers

Beiträge zur Veröffentlichung in der zfo sind stets willkommen. Neben den ständigen Rubriken

- Führung und Leadership,
- Organisation und Strategie,
- Changemanagement und Organisationsentwicklung,
- Projekt- und Prozessmanagement und
- Business-Analyse

plant die Schriftleitung für die kommenden Ausgaben folgende Schwerpunktthemen.

### LEADERSHIP UND KOMMUNIKATION

Heft 2/2023 – Manuskripteinreichung bis 01.10.2022

Kommunikation ist ein wesentliches, wenn nicht das wesentliche Element von Leadership. Insbesondere im Rahmen von virtueller Führung erhält Kommunikation bei der Zusammenarbeit über eine räumliche und/oder zeitliche Distanz eine ganz besondere Stellung. Der Mangel an direkten Kontakten erschwert die Koordination, das Erkennen von Schwierigkeiten und Konflikten, den Informationsfluss, das Entstehen eines Teamgefühls, aber auch die Leistungsbeurteilung. Diese Aspekte virtueller Führung stellen ganz neue kommunikative Anforderungen an das Leadership.

Artikel für diesen Call for Papers können sich z. B. folgenden Fragen widmen:

- Wie beeinflusst das gewählte Medium die Kommunikation selbst?
- Welche Kennzeichen gelungener Kommunikation existieren?
- Ist das Führen von virtuellen Teams ein neues Thema für Managementtrainings?
- Welche Rolle spielt Kommunikation beim Management und bei der Moderation von Teamprozessen?

### DER GEFORDERTE MENSCH

Heft 3/2023 – Manuskripteinreichung bis 01.12.2022

Digitalisierung, agile Arbeitsstrukturen, größere Eigenverantwortung, Homeoffice und veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen fordern Beschäftigte und können zu Stresssituationen und anderen Belastungen führen. Die Häufigkeit und Geschwindigkeit, mit der sich Arbeitsprozesse, -strukturen und Aufgaben verändern, lösen bei einigen Menschen Ängste aus, diesen immer wieder neuen Anforderungen nicht mehr gewachsen zu sein. Zudem wird einer »Entgrenzung« zwischen Beruf und Privatleben Vorschub geleistet. Erweiterte Handlungsspielräume und die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen können ebenfalls leicht zu einer Überforderungssituation führen.

Artikel für diesen Call for Papers können sich z. B. folgenden Fragen widmen:

- Wie kann ein stärkenorientierter Personaleinsatz die Gefahr der Überforderung von Arbeitnehmer:innen vermindern?
- Müssen Maßnahmen des Arbeitsschutzes im Rahmen von New Work ganz neu gedacht werden?
- Welche Rolle spielen Resilienzstrategien gegen Überforderung?
- Welche Anforderungen sind an das »Selbstmanagement« der Mitarbeitenden zu stellen?

*Hinweise zu den verschiedenen Beitragsformaten der zfo, zur Manuskripterstellung und zum Einreichungsprozess finden Sie unter [www.zfo.de](http://www.zfo.de).*

# SCHÖNE NEUE ARBEITSWELT



ISBN 978-3-648-15934-7  
Buch: **29,95 €** [D] | eBook: **25,99 €** [D]

## NEW WORK IM ALLTAG EINER FIKTIVEN ORGANISATION

Dieses Buch beschreibt die faszinierende Arbeitswelt des fiktiven Unternehmens Stärkande. Lesen Sie, wie New Work gelebt wird, vor welchen Herausforderungen die Mitarbeitenden stehen und wie sie sie lösen. Sie nutzen bekannte, aber auch neue New Work-Praktiken. Beim Thema Empowerment sind sie Vorreiter:innen. Digitalisierung von HR-Prozessen und die Zusammenarbeit mit einer künstlichen Intelligenz haben sie perfektioniert.

- + **Gutes Leben statt guter Arbeit**
- + **Sinnhafte Aufteilung von Arbeitszeit**
- + **New Pay – Bezahlung auf Augenhöhe**
- + **Geregelte Freiheit – Home Office plus**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:  
**[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch)**  
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)  
oder in Ihrer Buchhandlung



# SGO-Verein

Gestalte deine Zukunft. Lerne aus Erfahrung.

**Möchten Sie Ihren  
Wissens- und  
Erfahrungsaustausch  
pflegen?**

Dann werden Sie Teil  
der SGO Community:

[www.sgo-verein.ch](http://www.sgo-verein.ch)

## **Communities of Practice**

Vertiefen Sie Ihr Erfahrungswissen  
und vernetzen Sie sich mit Profis  
aus Ihrer Branche:

[www.sgo-verein.ch](http://www.sgo-verein.ch)  
[communities-of-practice-cop](http://communities-of-practice-cop)

## **#Führungsverständnis**

Viele Unternehmen stehen vor  
fundamentalen Transformationen.  
Es ist also an der Zeit, sich mit  
dem Führungsverständnis  
auseinanderzusetzen.  
Doch wie gehen sie mit dem  
Führungsverständnis im Alltag  
konkret um?

## **Sind Sie dabei?**

In neun Sessions machen sich die  
Teilnehmenden der Community of  
Practice Leadership auf die Suche  
nach Antworten.

[www.sgo-verein.ch](http://www.sgo-verein.ch)  
[communities-of-practice-cop](http://communities-of-practice-cop)  
leadership



Wir entwickeln, vermitteln und vernetzen  
Fach-, Handlungs- und Sozialkompetenz  
in Organisation, Management und Leadership.

  
[www.sgo-verein.ch](http://www.sgo-verein.ch)