

# SGO-Mitteilungen

## Vom funktionalen, hierarchischen zum kundenzentrierten, kollaborativen und agilen Organisationsmodell

Andreas P. Wenger

Eine tiefgreifende Transformation des Organisationsmodells während der Pandemie, und dies mit äußerst vulnerablen Kindern und Erwachsenen als »Kunden«: Wie kann dies gelingen? Erfahrungen und Learnings aus der erfolgreichen Transformation des medizinisch-erzieherischen Zentrums La Castalie in Monthey ([www.castalie.ch](http://www.castalie.ch)) während der Pandemie.



## Organisationsmodell im Mismatch mit den heute betreuten »Kunden«, mit der Institutionsgröße und -komplexität

Leidensdruck ist nötig, damit Unternehmen und Institutionen die Funktionsweise ihrer Organisation wirklich fundamental angehen und die damit verbundenen Mühen auf sich nehmen. Bei La Castalie\* war wichtigen Akteur:innen zunehmend bewusst geworden, dass die über Jahrzehnte gewachsene Organisation nicht mehr effektiv und effizient war:

Eine Tendenz, auch kleine operative Probleme an der Spitze zu entscheiden; dadurch Flaschenhals in der Direktion; sehr operative Ausrichtung der Geschäftsleitung; hoher Koordinationsaufwand zwischen den spezialisierten Abteilungen; Hang zur Formalisierung; unbefriedigender Fokus auf die betreuten Personengruppen – alles eindeutige Symptome, die zeigten, dass das bestehende Führungs- und Organisationsmodell das gute Funktionieren der Institution und die Führung großer Projekte nicht mehr ausreichend unterstützte.

Ein Blick auf die Entwicklung der Institution macht die Hintergründe deutlich:

- Kundenseitig wurden ursprünglich nur Kinder betreut; heute sind es ein Drittel Kinder und zwei Drittel Erwachsene, wobei die Anzahl der Betreuten sich praktisch verdoppelt hat. Parallel dazu hat der medizinische Fortschritt die Le-

benserwartung von Personen mit schweren Polyhandicaps erfreulicherweise erhöht, was zu einer stark gestiegenen Komplexität in der Betreuung führt.

- Institutionsseitig wurde La Castalie aus der kantonalen Verwaltung ausgegliedert, verbunden mit neuen Aufgaben in Management und Verwaltung. In Siders wurde 2010 ein ca. 60 km von Monthey entferntes zweites Zentrum eröffnet, mit Auswirkungen auf die organisatorische Komplexität. Im Einklang mit der Entwicklung der Betreuung und den vielfältigeren Kunden sind neue, spezialisierte Angebote entstanden.

Diese Veränderungen waren für die funktionale, stark spezialisierte Organisation, die sich durch eine beschränkte Delegation von Kompetenzen und Verantwortung auszeichnete, zu viel: Sie war zur Belastung geworden.

## Mit einem gründlichen, explorativen und iterativen Organisationsdesign-Prozess zur Lösung

Die Besonderheit im gewählten Vorgehen lag weniger in den durchlaufenen Schritten (diese orientierten sich in angepasster Form an den hier vorgestellten sieben Schritten zur optimalen Organisationsform; vgl. auch [www.organisationsdesign.ch](http://www.organisationsdesign.ch)) als in der Gründlichkeit des Designs der neuen Organisation in einem Stakeholder-orientierten, explorativen und iterativen Prozess über eine längere Frist:

- Relativ viel Zeit wurde aufgewendet, um die Bedürfnisse der betreuten Kinder und Erwachsenen und deren Auswirkungen auf mögliche Organisationsmodelle zu durchleuchten. Mögliche Grundformen sind konsequent auf ihre Folgen für die Kunden durchdiskutiert worden. Außergewöhnlich daran war, dass die Betreuten selbst aufgrund ihrer Behinderung keine Stimme hatten, ihre Bedürfnisse daher indirekt eingebracht werden mussten. Dabei war die Berücksichtigung ethischer Grundsätze besonders wichtig.
- Das im Design-Prozess als passend eingestufte Grundmodell der zukünftigen Organisation ist in einem sehr iterativen, variantenreichen Prozess detailliert worden. Außergewöhnlich daran war, dass das Zentrum in Monthey komplett neu gebaut werden soll. Insofern war eine enge Abstimmung zwischen organisatorischen Wünschen und architektonischen Möglichkeiten nötig, um Chancen für eine möglichst optimale Funktionsweise zu eröffnen.
- Weil das neue Organisationsmodell auf eine stark erhöhte Eigenverantwortung der operativen Basis mit neuen Rollen setzt, ist viel Zeit in die begleitende Führung im Sinne eines Veränderungsmanagements investiert worden. Außergewöhnlich daran war, dass aufgrund der Verletzlichkeit der betreuten Personen Testmöglichkeiten von Lösungen im

Sinne von »Trial and Error« stark eingeschränkt waren. Entsprechend kam der Sorgfalt der Vorbereitung besonderes Gewicht zu.

Die skizzierten Punkte führten dazu, dass der Organisationsprozess deutlich länger dauerte als in ähnlichen Reorganisationsüblich (Start der Analyse im Sommer 2018, Implementierung des neuen Organisationsmodells und Start am 1. Mai 2020), was gleichzeitig aber im Ergebnis zu einer sehr soliden, durchdachten und gut vorbereiteten neuen Organisation führte.

### Wechsel in ein kundenzentriertes, kollaboratives und agiles Organisationsmodell für die Zukunft

Die Änderungen im Organisations- und Führungsmodell sind fundamental. Vier zentrale Pfeiler der Institution werden umgebaut:

1. Statt aus spezialisierten funktionalen Abteilungen (Ausbildung, Unterkunft, Tagesstätten/Ateliers, Therapie, Pflege) besteht die Organisation nun aus den drei großen Abteilungen: 1) Kinder, 2) Erwachsene mit sozio-educativen Bedürfnissen und 3) Erwachsene mit medizinisch-educativen Bedürfnissen (vgl. <http://www.castalie.ch/organigramme-fonctionnel/>). In diesen sind jeweils die bedürfnistypische schulische Ausbildung, Unterkunft, Aktivitäten und in der dritten Abteilung auch die Pflege zusammengeführt. Mit diesem kundenzentrierten Modell kann in der täglichen Funktionsweise viel besser auf die spezifischen Bedürfnisse der Betreuten eingegangen werden. Das nötige Know-how lässt sich einfacher bündeln und die übergreifende Koordination reduzieren.
2. Dadurch gelingt eine Verkleinerung der Geschäftsleitung von neun auf fünf Personen. Ein schlagkräftigeres, weniger in den operativen Details verhaftetes Führungsgremium kann sich etablieren.
3. In den Abteilungen werden jeweils drei oder vier Gruppen, die pro Gruppe sieben Kinder oder Erwachsene betreuen, in einer organisatorischen Betreuungseinheit zusammengeführt. Diese wird durch eine verantwortliche Person geführt. Die Gruppen ihrerseits funktionieren in einem klaren Rahmen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung und nach einheitlichen Prozessen autonom. Sie übernehmen selbstorganisiert eine Vielzahl von Rollen im Zusammenhang mit dem Gruppenmanagement und dem Tagesgeschäft, die vorher in der Verantwortung von Führungspersonen lagen. Die Verantwortlichen der Betreuungseinheiten koordinieren ihrerseits die Zusammenarbeit zwischen den Gruppen.
4. Mit diesem Wechsel vollzieht sich ein Wandel von einem hierarchischen Führungsverständnis hin zu einer begleitenden, unterstützenden, fördernden und allenfalls moderierenden Führung. Den Mitarbeitenden wird ausdrücklich Vertrauen entgegengebracht, ihre Kompetenzen werden umfassend eingesetzt und erfahren dadurch eine größere Wertschätzung.

Wie sie die fundamentalen Veränderungen der Organisation erlebt hat, berichtet *Martine Pfefferlé*, Direktorin von La Castalie:



*Wie haben Sie als Direktorin die Führungssituation vor der Reorganisation erlebt?*

Das Management beinhaltete die Führung der neun Sektoren. Es war schwierig, diese untereinander gut zu koordinieren. Jeder Verantwortliche war auf die Sichtweise ihres oder seines Sektors fokussiert und es war zuweilen schwierig, eine einheitliche Vision der erbrachten Leistungen zu erzielen. Die Ausgliederung aus der kantonalen Verwaltung im Jahre 2012 fiel mit dem Beginn meines Mandats als Direktorin zusammen. Zu Beginn mussten z.B. alle HR-Leistungen neu aufgebaut werden, später die Projekte für den Neubau in Monthey gestartet werden.

*Was hat Ihnen am meisten Mühe gemacht?*

*Was waren Ihre größten Sorgen?*

Im Jahr 2012 musste die ganze Institution eine neue Identität finden, da sie nun eine öffentlich-rechtliche Anstalt und nicht mehr Teil der kantonalen Verwaltung war. In dieser ersten Transformation änderte sich die Identität der Mitarbeitenden: Sie wurden von öffentlichen Angestellten zu Angestellten von La Castalie. Interne Dienstleistungen wie die bereits erwähnten HR-Leistungen, die vorher vom Kanton erbracht worden waren, mussten neu etabliert werden. Diese neuen Aufgaben belasteten das Tagesgeschäft in der Direktion stark, unter anderem mit vielen personellen Fragestellungen. Die Konsequenz daraus war, dass die Betreuung der zahlreichen wichtigen Projekte (Neubau des Campus in Monthey, Weiterentwicklung des medi-

zinischen Netzwerkes, Umsetzung interner Kompetenzzentren etc.) stark erschwert wurde und sie nur sehr mühselig über mehrere Jahre hinweg realisiert werden konnten.

*Wie erleben Sie die Führungssituation heute? Was gefällt Ihnen am neuen Organisationsmodell am besten?*

Das neue Modell erlaubt den sachkundigen Personen, angepasste, rasche und gleichzeitig innovative Entscheidungen zu fällen. Die Reorganisation hat uns gleich von Beginn an erlaubt, viel effektiver auf die Pandemie zu reagieren, weil die Teams tatsächlich handlungs- und entscheidungsfähig waren.

*Wo besteht weiterer Entwicklungs- und Verbesserungsbedarf aus einer Gesamtsicht?*

Wir müssen die veränderte Kultur der Zusammenarbeit noch besser in der ganzen Institution verankern. Dazu gilt es, die Geschäftsleitungsmitglieder, die Verantwortlichen der Betreuungseinheiten und die Mitarbeitenden noch vertiefter zu schulen. Zudem werde ich im Oktober 2022 meine Funktion als Direktorin abgeben. Es ist der richtige Moment, auch in dieser Position einen Wandel zu haben, neue Sichtweisen einzubringen und die Kulturveränderung so zu konkretisieren.

### Erfolgreiche Umsetzung unter erschwerten Bedingungen mitten in der Pandemie

Im Frühjahr 2020 hatten die Mitglieder der Geschäftsleitung zuerst große Bedenken, die neue Organisation mitten in der Pandemie umzusetzen: Die großen operativen Herausforderungen



bei der Betreuung der sehr vulnerablen Personen aufgrund von Covid-19 ließen eine zusätzliche Belastung und Verunsicherung durch die Reorganisation als unklug erscheinen. Doch dann wurde trotzdem umgesetzt.

Wie die Implementierung in diesem Kontext ab lief, erläutert Steeve Quarroz, Verantwortlicher für den Sektor Erwachsene mit sozio-edukativen Bedürfnissen:

*Was waren die Ängste vor der Implementierung der neuen Organisation inmitten von Covid-19? Haben sich diese bewahrheitet?*

Während der Konzeptionsphase des neuen Organisationsmodells haben wir sehr intensiv darüber nachgedacht, wie die neue Struktur in der Realität funktionieren würde. Unsere Bedenken bezogen sich nicht auf die neue Organisation, von deren Passung wir in der Geschäftsleitung ziemlich rasch überzeugt waren. Vielmehr hat uns beschäftigt, wie die Mitarbeitenden und die Verantwortungsträger sich die neue Struktur und deren Funktionsweise würden aneignen können. Wir wollten gleichzeitig sicherstellen, dass die neue Organisation auch für die Betreuten wirklich einen Mehrwert haben würde. Um dies zu ermöglichen, wussten wir, dass wir die Teams im Wandel begleiten mussten. Nur so würde es uns gelingen, dass sich alle in das neue Organisationsmodell eingeben und ihr Verhalten auf die neue Philosophie und Arbeitsorganisation anpassen würden.

In dieser Situation hat uns die Pandemiesituation stark verunsichert. Wie sollte es uns gelingen, ein partizipatives, agiles Modell zu implementieren, wenn wir doch gleichzeitig ein »top down« ausgerichtetes Krisenmanagement fahren mussten? Wie sollten wir ein Modell, das stark auf transversales Funktionieren und das Teilen von Ressourcen setzt, in einer Situation umsetzen, in der wir die Gruppen sehr abgeschlossen betrieben mussten, um die Ausbreitung des Virus zu verhindern? Nur die Implementierung würde uns die Antworten geben.

Unsere Stärke war, dass wir in der Geschäftsleitung wirklich davon überzeugt waren, dass die neue Organisation die richtige Antwort auf die zukünftigen Herausforderungen von La Castalie ist. Auch wenn die Bedenken in einer ersten Phase berechtigt waren: Die Agilität des Organisationsmodells hat es uns erlaubt, auf effiziente und kollaborative Art und Weise Antworten zu finden und die nötigen Anpassungen vorzunehmen. Zudem zeigte sich, dass die Pandemie uns zwang, sehr viel stärker abteilungsübergreifend zu kooperieren als vorher – z.B. zwischen den Abteilungseinheiten und der Pflege. Die neue Organisationsstruktur hat diese Zusammenarbeit stark erleichtert. Gleichzeitig sind die Gruppen an ihrer neuen Verantwortung gewachsen und sind autonomer geworden, gerade was die Arbeitsplanung und das Management der Absenzen anging.

*Was hat bei der Implementierung funktioniert?**Wo ergaben sich größere Herausforderungen?*

Die Mehrheit der Mitarbeitenden hat sich rasch mit dem neuen Organisationsmodell angefreundet, was zeigt, dass es den Erwartungen und Bedürfnissen entspricht. Die verstärkte Autonomie der Gruppen und die den Verantwortlichen der Betreuungseinheiten übertragenen Kompetenzen haben zunehmend dazu geführt, dass viele operative Probleme effizient vor Ort gelöst werden konnten, die vorher durch die Sektorverantwortlichen bzw. durch die Direktion hatten behandelt werden müssen. Dadurch konnten die Aufgaben in der Institution besser verteilt und die Ressourcen flexibler eingesetzt werden.

Selbstverständlich gibt es auch heute noch Herausforderungen. Das gegenseitige Verständnis für die Rollen und Funktionen der verschiedenen Akteure in La Castalie muss weiter geschärft werden. Hierzu laufen im Moment diverse Maßnahmen (z. B. internes Audit, spezifische Kommunikation, Ausbildung). Auch der Zusammenarbeit mit den Familien und rechtlichen Vertretern der Betreuten muss spezielle Aufmerksamkeit zugeteilt werden, da diese neu dezentraler wahrgenommen wird. Schließlich gilt es zu beachten, dass diese neue Organisation auf eine Arbeitsweise trifft, die sich im Laufe von 50 Jahren entwickelt und verfestigt hat. Die Geschäftsleitung und der Kader müssen sich dem bei der Führung und Begleitung ihrer Teams bewusst sein. Situative Führung, die zwischen Delegation von

Kompetenzen und enger Begleitung im operativen Alltag oszilliert, ist aktuell weiterhin nötig.

*Was war der Nutzen der neuen Organisation für die Funktionsweise von La Castalie in der Pandemie?*

Ohne Zweifel hätten wir ohne die neue Organisation viele nötigen Maßnahmen nie so rasch implementieren können. Dies zeigt ein Vergleich zwischen der ersten und der zweiten Welle der Pandemie. In der ersten Welle zwischen März und Mai 2020 mussten wir die Tagesstätten schließen, um die Unterkunftseinheiten personell zu verstärken. Dieses Dispositiv wurde durch die Sektorverantwortlichen gemanagt und erfolgte nach dem Top-down-Prinzip. Auch wenn die Entlastung funktionierte, waren die Prozesse kompliziert und die Reaktionsfähigkeit auf die Entwicklung der sanitären Situation sehr reduziert. In der zweiten Welle im Herbst 2020, d. h. nur fünf Monate nach der Implementation der neuen Organisation, wurde die personelle Entlastung auf der Stufe der Verantwortlichen der Betreuungseinheiten in enger Abstimmung mit den operativen Gruppen und dem Leitungsteam der Abteilung organisiert. Damit konnten wir nicht nur viel rascher agieren als früher, sondern auch kreativer mit angepassten Lösungen auf die spezifischen Herausforderungen im jeweiligen Kontext eingehen, ganz im Interesse der Gesundheit und entsprechend den Bedürfnissen der betreuten Kinder und Erwachsenen.

**Einige Learnings aus externer Sicht**

Einige Elemente, die in La Castalie eine erfolgreiche Reorganisation ermöglicht haben, sind nicht außergewöhnlich, sondern entsprechen allgemeiner Best Practice in solchen Prozessen. Beispielsweise, dass eine Erarbeitung der neuen Organisation mit den später Verantwortlichen und den Betroffenen zu tragfähigeren Lösungen führt und Widerstände verhindert. Oder dass individuelle, frühzeitige Gespräche mit Personen hilfreich sind, für welche die Reorganisation zu einer Schlechterstellung führt, um persönliche Alternativen zu entwickeln und allgemein negative Stimmungen einzudämmen. Schließlich, dass eine klare, nachvollziehbare Methodik dem Leitungsteam Orientierung und Sicherheit gibt.

Darüber hinaus gibt es aber zumindest vier Elemente, die bei La Castalie außergewöhnlich ausgeprägt und dem Reorganisationserfolg sehr zuträglich waren:

1. Die persönliche Entwicklungsbereitschaft zentraler Personen war sehr hoch. Die Abkehr von einem hierarchischen Modell verlangt die Fähigkeit, eigene, eingeübte Verhaltensmuster zu hinterfragen und zu verändern, sich Ängste einzugehen, loszulassen, Kontrolle abzugeben und das Vertrauen zu entwickeln, dass der gute Gang des Betriebs auch anders möglich ist. Diese Themen sind im Reorganisationsprozess von mehreren Personen auch mit »Ich-Botschaften«

(»ich muss mich verändern«) ausgedrückt und gemeinsam thematisiert worden. Diese Offenheit und Ehrlichkeit waren sehr hilfreich.

2. Das Bewusstsein für die großen kulturellen Konsequenzen und die damit verbundenen Unsicherheiten war sehr stark vorhanden. Sobald die neue Organisation in ihren Grundzügen feststand und lange vor dem Stichtag der Implementation, haben die Verantwortlichen sich jenseits von Lippenbekenntnissen ernsthaft Gedanken gemacht, welche Auswirkungen die Reorganisation auf die Unternehmenskultur und die Mitarbeitenden haben würde und wie diese Transition ganz konkret gefördert werden könnte. Dabei waren auch sofort HR-Maßnahmen wie eine gezielte Weiterbildung ein Thema.
3. Die Absicherung des Prozesses im größeren Rahmen war jederzeit sichergestellt. Gerade im öffentlich-rechtlichen Kontext ist es zentral, dass übergeordnet ein Sponsor in einer Machtposition das Unterfangen unterstützt und fördert. Die zuständige Staatsrätin des Kantons Wallis hat diese Rolle auf exemplarische Art und Weise ausgefüllt. Sie hat die Reorganisation mit echtem Interesse begleitet, dafür Ressourcen zur Verfügung gestellt und die nötige Geduld aufgebracht, als der Prozess im Interesse eines guten Resultats länger brauchte als ursprünglich geplant.

4. Die Pandemie-Situation hat der Konzentration auf die Essenz der Reorganisation genützt. Nach dem definitiven »Go« gab es keine Zeit, sich um alle Details zu kümmern, Dinge zu zerreden, die perfekte Lösung zu entwerfen, zu lavieren oder sich in Ängsten zu verlieren. Aufgrund der Krisensituation musste rasch gehandelt und die Kernaspekte der neuen Organisation gezielt umgesetzt werden. Dies ist gelungen – im Wissen darum, dass später Details nachgeliefert und Lösungen nachjustiert werden müssen.

**\* Zur Institution La Castalie ([www.castalie.ch](http://www.castalie.ch)):**

La Castalie hat zur Aufgabe, unabhängig vom Schweregrad jeder geistig oder mehrfach behinderten Person einen angepassten Lebensrahmen und ein individualisiertes Betreuungsprogramm zu bieten. Im Januar 2022 wurden 216 Kinder und Erwachsene von gut 233 Vollzeitäquivalenten betreut. La Castalie ist eine gemeinnützige, selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit in Monthey. Sie ist die größte Institution dieser Art im Kanton Wallis, Schweiz

**Zu den interviewten Personen:**

*Martine Pfefferlé*, ist Direktorin von La Castalie in Monthey, [martine.pfefferle@castalie.ch](mailto:martine.pfefferle@castalie.ch)

*Steeve Quarroz*, ist Verantwortlicher des Sektors Erwachsene mit sozio-edukativen Bedürfnissen von La Castalie in Monthey, [steeve.quarroz@castalie.ch](mailto:steeve.quarroz@castalie.ch).

**Zum Autor:**



*Dr. Andreas P. Wenger*, ist Präsident der SGO Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management sowie Gründer und Mitinhaber der Transforma AG in Zürich, [wenger@transforma.ch](mailto:wenger@transforma.ch)

# gfo-Mitteilungen

Liebe Freundinnen und Freunde der gfo,

in diesem Jahr wäre mein Vater 100 Jahre alt geworden und mein Enkel feiert seinen ersten Geburtstag. Ich stehe nun dazwischen als derjenige, der froh ist, dass die nächsten Generationen bereits unterwegs sind, um das Erbe anzutreten, der aber auch noch die Aufgabe hat, ein wenig von den Traditionen und Veränderungsimpulsen der Altvorderen an die Nachgeborenen weiterzugeben.

Dieser persönliche Bezug passt sehr gut zur gfo im Jahr 2022. Denn in diesen Tagen ist die gfo 100 Jahre alt geworden!

Bei allem Stolz, dass wir mit der gfo die weltweit älteste Gesellschaft zum Thema in ihr zweites Jahrhundert führen dürfen, wissen wir auch um unser aller Verantwortung, dabei immer wieder die richtigen Weichen zu stellen und im Zweifelsfall auch erst selbst die Gleise zu legen, auf denen der Zug in eine gute Zukunft weiterfahren kann.

Möge unser kleines Feuerwerk an Initiativen für das Jubiläumsjahr ein guter Beitrag zu beidem sein. Es reicht

- von einem Jubiläumskongress mit erstklassiger Besetzung bis zu einer vervollständigten Chronik, die wir portionsweise bereitstellen;
- von 100 Statements unserer Mitglieder zur gfo, die wir auf der Website publizieren, bis zu einem Kranz spannender Veranstaltungen in den Regional- und Fachgruppen;
- von einem Jubiläumsheft der zfo mit Rückblick auf 100 Jahre Organisationsforschung im Herbst bis zu einem Fachbuch zur Führung in Krisenzeiten in Kooperation mit der Hochschule Darmstadt;
- von der Publikation unserer Studie zum Beruf des Organisators bis zur Publikation der Ergebnisse aus unseren Interviews mit zahlreichen Vorständen zu ihrer Führungspraxis in der Krise;
- von der Verleihung der bewährten Awards für die besten Masterarbeiten, die besten Prozesslösungen, das beste Paper für die zfo bis zur zweiten Auflage unseres erfolgreichen neuen Kongressformats »Science for Society« in Kooperation mit unseren Partnern.

Aber die wichtigsten Events sind und bleiben die Aktivitäten unserer Mitglieder innerhalb und außerhalb der gfo.



Denn da zeigt sich, wie lebendig unsere Gemeinschaft weiterhin ist und bleibt. Und diese Lebendigkeit ist entscheidend dafür, dass unsere Nachfolger in 100 Jahren vielleicht schreiben: Damals haben einige Leute die richtigen Weichen gestellt.

Wir laden Euch alle ein, mit uns die Weichen zu stellen und das Leben auf dem Zug in die Zukunft zu genießen!

Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst  
Präsident der gfo – Gesellschaft für Organisation e. V.

mit herzlichen Grüßen vom Vorstand der gfo

Antje Cordes / Prof. Dr. Guido Fischermanns /  
Simone Glitsch / Dr. Kai Krings / Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst /  
Prof. Dr. Thomas Russack

## Gelungene Premiere – 1. gfo-Intervisionstreffen

»Wie packe ich den kniffligen Workshop an?«

»Was soll ich mit der Führungskraft machen, die regelmäßig aus den Vorgaben ausschert?«

»Wie bekomme ich das Team mit ins Boot?«

»Ist ›agil‹ für uns der richtige Weg?«

Organisator:innen, Coaches oder Berater:innen stehen immer wieder vor Fragen, zu denen sie neue Impulse oder einen Perspektivwechsel brauchen. Die gfo-Intervisionsgruppe schafft dafür ein neues Format. Im Januar haben wir uns zum ersten Mal mit Kolleg:innen aus der gfo online zur Intervision getroffen und unsere Expertise für drei fruchtbare kollegiale Beratungen genutzt.

Und es geht weiter!

Einmal im Monat haben gfo-Mitglieder nun die Gelegenheit, ein aktuelles Thema aus ihrem Arbeitsumfeld von anderen Organisationsprofis beleuchten zu lassen.



Photo by Jordan Ladikos on Unsplash

Drei Mitglieder können jeweils ein Thema vorstellen und erhalten dazu in 45 Minuten Feedback und Reflektion von drei bis vier anderen Mitgliedern.

Erfahrene Kolleg:innen moderieren das Format, um den bestmöglichen Output zu sichern.

Herzlichen Dank an alle Teilnehmenden und besonderen Dank an *Olaf Hinz, Rainer Feldbrügge, Marcus Graßmann und Rudolf Lütke Schwienhorst* für die gemeinsame Initiative!

gfo-Mitglieder, die Interesse an der Teilnahme haben, können sich gerne an mich, *Antje Cordes*, wenden.

Antje Cordes  
Mitglied des Vorstands & gfo Regionalleitung  
Bremen/Oldenburg  
antje.cordes@gfo-web.de

### »Was macht die Macht mit uns?«

Macht – sie begegnet uns überall, beruflich wie privat. Aber was bedeutet das überhaupt: Macht haben? Und wie gehen wir mit Macht um?

Eine Online-Veranstaltungsreihe der gfo-Regionalgruppe Berlin/Brandenburg beleuchtet das Thema »Macht« seit Anfang 2021 in all ihren Facetten.

Die Idee: Referent:innen aus den verschiedensten Arbeits- und Lebensbereichen teilen ihre speziellen Blickwinkel auf die Macht mit den Teilnehmenden. In anschließenden Diskussions- und Fragerunden bleibt viel Raum, eigene Erfahrungen beizusteuern und Fragen zu erörtern.

Die letzten Veranstaltungen zeigen, aus welch unterschiedlichen Perspektiven man sich dem Thema nähern kann:

In »Samurai-Prinzipien im Business-Alltag? Der Blick über den Tellerrand« wurden Parallelen in Kampfsport und Berufsalltag aufgezeigt. Die Teilnehmenden bekamen dank *Marc Keller* aus der Schweiz einen kleinen, aber kurzweiligen und hochinteressanten Einblick in die Welt des Kampfsports und der Prinzipien der Samurai. Daraus ergab sich eine lebhafte Diskussion zur Frage: Welche Prinzipien der Ausbildung und Lebenseinstellung dieser Kämpfer und ihrer Gesellschaft sollten wir für unseren (Berufs-)Alltag prüfen und vielleicht adaptieren?

»Macht und Liebe – zwischen Widerspruch und Synthese« war das spannende Thema der fünften Veranstaltung der Reihe. Prof. Dr. *Barbara von Meibom* nahm uns mit auf eine kurze Reise in sechs Landschaften der Liebe, darunter die »ermächtigende«. In einer Breakout-Session beschäftigten sich die Teil-

nehmenden mit der Energie von Macht und Liebe und wurden sich in einer »Juwelenübung« auf der Suche nach äußerer und inneren Widerständen in erlebten Alltagssituationen der eigenen Ressourcen zur Bewältigung dieser bewusst.

Team- und Organisationsentwicklerin *Sandra Weckert* zeigte in ihrem Vortrag »Über Wut, Mut und Musik«, wie man aus persönlichen (Ohn-)Machterfahrungen umso mehr Energie und Kreativität schöpfen kann. Als Heranwachsende in der DDR machte sie früh die Erfahrung, dass ihre Pläne und Träume als Musikerin von der Macht der Obrigkeit durchkreuzt wurden. Heute hat sie ihre Leidenschaft für Musik ins Business übertragen und mit der »Bigband method« ein erfolgreiches Tool entwickelt, das schnelle Erkenntnisse über Teammitglieder und ihre Fähigkeiten bringt.

»Macht und Stimme« war das Thema der ersten Veranstaltung 2022 mit *Miroslav Großer*, Stimmcoach aus Berlin. Neben einem visuellen Einblick in die Stimmanalyse und zahlreichen praktischen Tipps zur Stimmpflege stand vor allem die mögliche Wirkung einer Stimme im Vordergrund. Je nach persönlichen Hörerfahrungen des Zuhörers bewirkt eine Stimme manchmal Eindrücke, die der Sprecher gar nicht beabsichtigt hatte. Welcher Stimme geben wir Autorität, warum, und wem geben wir Macht über unsere Stimmäußerung?

Wir bedanken uns noch einmal herzlich bei allen Referent:innen und Teilnehmenden und freuen uns auf die nächsten Veranstaltungen zum Thema »Macht« – es gibt noch viele weitere spannende Aspekte!

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



Photo by GR Stocks on Unsplash

# SGO-Verein

Gestalte deine Zukunft. Lerne aus Erfahrung.

## Impressionen von der 44. SGO Herbsttagung:



## Communities of Practice

Vertiefen Sie Ihr Erfahrungswissen und vernetzen Sie sich mit Profis aus Ihrem Bereich:

<https://sgo-verein.ch/communities-of-practice-cop/>

In neun Sessions machen sich die Teilnehmenden der CoP Leadership auf die Suche nach Antworten.

<https://sgo-verein.ch/communities-of-practice-cop/leadership/>

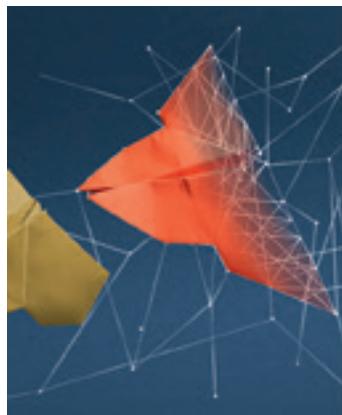
## #Führungsverständnis

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?

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

## Vorschau auf Heft 3/2022

(erscheint am 1. Juni 2022)



### SCHWERPUNKT Neue Formen des Projektmanagements – was haben wir gelernt?

Gemünden/Kock Projektmanagement neu denken: das Triple-A-Konzept

Feldmüller/Hunziker/Ortner/Atzor Projekt Governance – wichtiger Erfolgsfaktor von klassisch bis agil

Messenböck/Jahn/Gossy/Schneider/Stolba Die Evolution des Transformationsmanagements

Bischof/Scherer Umgang mit Ambivalenz im Projektmanagement

### AUSBLICK

Heft 4/2022: Scheitern – Preis des Erfolgs? (erscheint am 1. August 2022)

Heft 5/2022: Die Organisation und ihre Narrative (erscheint am 4. Oktober 2022)

## 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.

### WORKPLACE INCIVILITY – TOXISCHES VERHALTEN IN ORGANISATIONEN

Heft 6/2022 – Manuskripteinreichung bis 01.06.2022

Ob Drohen, Bloßstellen, Beleidigen oder Hintergehen: Menschen, die Kolleg:innen ohne Skrupel drangsalieren, benutzen und manipulieren, um ihre persönlichen Ziele zu erreichen, verschlechtern das Arbeitsklima. Die Folgen bei den Betroffenen sind geringe Arbeitszufriedenheit, sinkende Produktivität, schwindende Bindung an das Unternehmen und eine Erhöhung des Krankenstands. Unter einem vergifteten Arbeitsklima leidet letztlich die Performance des gesamten Unternehmens.

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

- Welche Handlungsempfehlungen können Organisationen ausgesprochen werden, um unangemessenem Verhalten am Arbeitsplatz aktiv entgegenzuwirken?
- Kann »gute Führung« ein wirksames Mittel gegen toxisches Verhalten sein? Was ist in diesem Sinne »gute Führung« und wie kann diese dauerhaft sichergestellt werden?
- Unter welchen Bedingungen begünstigt Unternehmenskultur eine »vergiftete« Arbeitsatmosphäre?
- Wie verändert sich toxisches Verhalten im Zuge neuer Arbeitsformen?

### DIE ANYWHERE-ORGANISATION

Heft 1/2023 – Manuskripteinreichung bis 01.08.2022

In den vergangenen Jahren hat die Entwicklung weg von starren Arbeitsmodellen hin zu flexiblen Wertschöpfungsprozessen an Fahrt aufgenommen. Konsequent weitergedacht führt dies zu Organisationsformen, die durch »Work from Anywhere« geprägt sind, also der freien und selbstbestimmten Wahl von Arbeitsort sowie Arbeitszeiten. Beschäftigte wählen und gestalten ein Arbeitsumfeld, in dem sie sich am produktivsten und damit auch am zufriedensten fühlen.

Das klassische Büro wird zu einem Ort der Begegnung und des Austauschs, während die eigentliche Fokusarbeit auch an anderen Orten stattfindet. Dieses hybride Arbeitsmodell hält für Unternehmen einige Herausforderungen bereit, z. B. in Bezug auf technische Anforderungen, Arbeitszeitmodelle, betriebliche Abläufe, Arbeitsplatzausstattung, Arbeits- und Datenschutz sowie Anforderungen an Führungskräfte und Beschäftigte.

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

- Kann »Work from Anywhere« eine Antwort auf den Wandel der Arbeitswelt sein?
- Welche Grundregeln sind im Hinblick auf Kundenkontakte und Teamerfordernisse notwendig?
- Was bedeutet eine Anywhere-Organisation für die Unternehmenskultur und die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen?
- Wie lässt sich in einer Anywhere-Organisation vertrauensvoll und transparent zusammenarbeiten?

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

# Organisations- und Führungsgestaltung

New Work ist ein Hype, dessen Schattenseite bereits spürbar ist: Organisationen scheinen die neue Wunscherfüllungsmaschine zu sein. Dieses Buch hilft dabei, das Spannungsfeld aufzulösen, in das Führungskräfte bei der agilen Transformation geraten.

- Rollenklarheit für Führungskräfte
- Orientierung und klare Handlungsimpulse

Jantscher / Lauchart-Schmidl  
**BEING IN ORGANIZATIONS**  
Die Beziehung zwischen Mensch und Organisation lebendig gestalten  
220 S. Geb. € 39,95  
ISBN 978-3-7910-5258-8

Für die Umsetzung von Projekten benötigen Sie nicht nur die Methoden, sondern auch das Verständnis, wie sich Kultur in Teams entwickelt und wie Projekte diese Entwicklung fördern können.

- Workshop-Konzepte und Ideen
- Prozesse digital umsetzen und in den Teams verankern

Feldbrügge  
**SYSTEMISCHES PROZESS-MANAGEMENT**  
Unternehmen digitalisieren – Teams mobilisieren  
250 S. Geb. € 39,95  
ISBN 978-3-7910-5261-8

Dieses Buch bietet individuelle Lösungen für Führungskräfte – sowohl in ihren persönlichen Beziehungen als auch in und zwischen den Führungsteams: Konfliktpotenziale lösen und ein gemeinsames Miteinander entwickeln.

- Schaffung guter Führungskultur
- Neue Führungsdenkweisen und -instrumente

Thiel / Linnepe  
**SYSTEMISCHE FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG**  
Die summative Kraft der Führung leben  
212 S. Geb. € 39,95  
ISBN 978-3-7910-5226-7

Bequem online bestellen:  
[www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop)



# COMMUNITY – CONFERENCE – EXPO

Sei dabei, wenn die Themen **PEOPLE**, **TRANSFORMATION** und **INNOVATION** erstmalig verzahnt und diskutiert werden!



## KEYNOTES

Erlebe eine inspirierende Mischung aus  
Community, Expo & Conference mit

- über 130 Vorträgen, Panels, Workshops
- 75 Lösungsanbieter:innen
- 3.000 Teilnehmer:innen zum Austauschen & Netzwerken

31.05. – 01.06.2022

**Fredenhagen  
Frankfurt-Offenbach**

**Sichere dir jetzt  
dein Frühbucher-Ticket  
[copetri.com](http://copetri.com)**

Sponsoren:  Mercer

 Personio  
Das HR-Betriebssystem

 tts

 UKG  
Our purpose is people

 XING E-Recruiting

Hauptmedienpartner:  Frankfurter Allgemeine  
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND