

# gfo-Mitteilungen

Liebe Freundinnen und Freunde der gfo,

kaum hatte der Präsident im Oktober seine Meinung zur Untauglichkeit eines Digitalministeriums in der neuen Bundesregierung in die Welt (der gfo) gesandt, haben die Koalitionäre die Schnapsidee, die im Wahlkampf noch kraftvoll vertreten wurde, auch schon kassiert. So stellt man sich den Impact der gfo auf Politik und Gesellschaft in Deutschland vor: Der Präsident formuliert ein paar schlaue Gedanken mit wohlüberlegten Argumenten, und sofort reagieren die Entscheidungsträger der Republik ...

Wer nun glaubt, dass den Präsidenten der gfo im Jahr des 100. Geburtstags derselben endgültig die Allmachtsphantasien erwischt haben, kann beruhigt werden: Selbstverständlich weiß er, dass es auch außerhalb der gfo noch schlaue Köpfe gibt, die eine Schnapsidee als solche entlarven und entsorgen können. Aber ein schöner Traum ist es doch, sich vorzustellen, dass die gfo heute schon eine solche Wirkung in gesellschaftlich relevanten Organisationsfragen verzeichnen könnte. Leider haben wir das in den ersten 100 Jahren unserer Existenz noch nicht geschafft, und so bleibt für das zweite Jahrhundert noch reichlich viel zu tun, wenn wir unseren eigenen Anspruch erfüllen wollen, uns zu einem ThinkTank für Organisation in Deutschland zu entwickeln.

Das ist dann auch unser Wunsch fürs neue Jahr an alle, die sich für Fragen der Organisation engagieren: Bitte mischt Euch in Organisationsdiskussionen ein und vertretet Eure Standpunkte, denn wir alle haben mit unserem Wissen und unseren Erfahrungen etwas zu sagen in den allfälligen Diskussionen um gesellschaftlich relevante Organisationen.

Vom Digitalministerium bis zum DFB, vom Spiegel-Verlag bis zum Flughafen Berlin wird überall deutlich, wie entscheidend

Organisationsfragen für den Erfolg nicht nur der Unternehmen, Behörden und NPOs, sondern der Gesellschaft insgesamt sind. Am Ende des Tages ist (fast) alles eine Frage der Organisation. Wir wissen das schon, weil wir uns ganz intensiv damit beschäftigen, der Rest der Gesellschaft ahnt es höchstens, dass es an vielen Organisationen mit ihren Prozessen, Strukturen und Kulturen liegt, wenn sie selbst einen guten oder auch einen schlechten Tag haben.

Euch wünschen wir deshalb viele gute Organisationen, die Euch eine gute Zeit bereiten – im Jubiläumsjahr der gfo!

Und nie vergessen: Dieses Jahr ist das erste im zweiten Jahrhundert der gfo und damit eine exzellente Chance, alles das zur Organisation zu denken und zu fühlen, zu sagen und zu tun, was Ihr schon immer wolltet.

Wir freuen uns auf Eure Beiträge und verbleiben bis dahin mit herzlichen Grüßen vom Vorstand der gfo

*Antje Cordes • Prof. Dr. Guido Fischermanns •  
Simone Glitsch • Claudia Junker • Dr. Kai Krings •  
Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst •  
Prof. Dr. Thomas Russack*

## Process Solution Awards 2021

Ende 2021 wurden die Process Solution Awards 2021 – nach einer virtuellen Preisverleihung im Jahr 2020 – endlich wieder im Rahmen des gfo-Jahreskongresses für Organisation verliehen. Erstmals wurden die Projekte der siegreichen Unternehmen von der Jury in vier Kategorien ausgezeichnet, um so der thematischen Bandbreite der eingereichten Bewerbungen gerecht zu werden.



© Foto: Management Circle AG, Fotograf: Thies Ibold, Hamburg

Prämiert wurden die jeweils besten Projekte der folgenden Kategorien:

- Prozessorientierte Reorganisation, Prozessoptimierung
- Digitale Transformation und digitalisierte Geschäftsprozesse
- Prozessorientierte Integrierte Managementsysteme/GRC
- Kundenfokus im Prozessmanagement

Die Award-Verleihung fand am ersten Kongresstag zu Beginn der Abendveranstaltung in festlicher Atmosphäre statt. Dabei gab es für die Anwender und Hersteller, neben der Urkunde und einer Trophäe, viel Applaus für ihre ausgezeichneten Projekte.

Am nächsten Morgen hatten die Kongressteilnehmer:innen dann die Gelegenheit, von den Anwendern selbst einen Einblick in die Projekte zu bekommen und dabei die unterschiedlichen Einsatzbereiche und Vorgehensweisen in den Projekten kennenzulernen.

Eine sehr anregende Mischung mit vielen Impulsen für die eigene Praxis! Vielen Dank und herzlichen Glückwunsch!

### »Sage mir, wie dein Projekt startet, und ich sage dir, wie es endet!«

So lautete das Thema des 22. PraxisForum Projektmanagement am 7. Oktober 2021. Gemeinsam mit Prof. Dr. *Andreas Daum*, Dr. *Wolfgang Falz*, *Berekat Karavul*, *Susanne Klusmann*, Prof. Dr. *Martina Peuser*, Dr. *Jens Reiche* sowie *Christian Torp* diskutierten die 30 Teilnehmer:innen online und vor Ort über Stolpersteine und Erfolgsfaktoren beim Projektstart. Auch in dieser Veranstaltung gaben die Referent:innen spannende Einsichten in den Projektmanagement-Alltag und teilten ihre Erfahrungen mit dem Publikum.

Dr. *Wolfgang Falz* (VSM AG) berichtete in seinem Impulsvortrag seine Erfahrungen mit Projektstarts von Entwicklungsprojekten in der Schleifmittelbranche. Seine Erkenntnis ist, dass klare Ziele mit eindeutigen Absprachen der Projektbedingungen bereits zum Zeitpunkt des Projektstarts wichtig für den Projekterfolg sind. Zudem verspricht Projektmanagement-Know-how einen erfolgreichen Projektablauf.

Die zentralen Lessons Learned aus der Startphase der European Payments Initiative (EPI), einem neunmonatigen europäischen Projekt, stellte *Susanne Klusmann* (EPI Interim Company SE) vor. Sprachbarrieren, unterschiedliche Arbeitskulturen und Hierarchieverständnisse haben zunächst Unsicherheiten im internationalen Team erzeugt. Diese Herausforderung wurde verstärkt durch die virtuelle Zusammenarbeit, da sich die Projektmitglieder noch nicht kannten. Gegenseitiges Vertrauen in die jeweiligen Kompetenzen war ein wichtiger Schlüssel für den Erfolg des Projekts.

Herausforderungen beim Projektstart in der öffentlichen Forschung bei einem hohen Drittmittelanteil bildete das Kernthema des Vortrags von Dr. *Jens Reiche* (Max Planck Institut). Er zeigte Verzögerungen von Projektstarts und knappe Ressourcen als Herausforderungen eines Ausbildungsbetriebs mit hoher Fluktuation und befristeten Verträgen in der Wissen-

schaft auf. Positive Auswirkungen auf die Motivation der jüngeren Projektmitarbeiter:innen bereits zu Projektstart hatten agile Arbeitsweisen durch SCRUM.

*Christian Torp* (ibk IngenieurConsult GmbH) referierte über »Fitness für den Projektstart ... damit dynamische Veränderungen, Stakeholder, Interessenkonflikte und Dreiecksbeziehungen bis zum Projektende beherrschbar bleiben«. Für ihn ist essenziell, dass am Anfang eines Projektes der Auftrag tiefergehend verstanden und reflektiert wird. Interne und externe Zielsetzungen sowie diesbezügliche Abweichungen, Eskalationsstufen und die Expertise beim Kunden sind Beispiele für Kriterien, die er zum Projektstart näher betrachtet.

In der Podiumsdiskussion mit den Referierenden wurde die Projektmethoden-Kompetenz als wichtige Basis erfolgreicher Projekte benannt – vor allem zur Projektleitung. Allerdings sollte dies von einem entsprechend hohen Enthusiasmus für das Projekt begleitet werden. Zudem bedarf es der optimalen Kombination aus Projektneulingen und erfahrenen Projektmitgliedern, um das volle Potenzial eines Teams zu entfalten. Insbesondere bei hochschlagenden Emotionen bedarf es eines erfahrenen Personals, das die Stakeholder wieder auf eine neutrale Ebene bringt.

Herzlichen Dank noch einmal an alle Referierenden für die spannenden Einblicke und die Moderation durch Prof. *Andreas Daum*, Dipl.-Kfm. *Berekat Karavul* und Prof. Dr. *Martina Peuser*. Das PraxisForum Projektmanagement wurde von den Kooperationspartnern GABAL, GPM, gfo, GI, niedersachsen.digital, Region Hannover, VDI in Zusammenarbeit mit der Hochschule Hannover und der Leibniz Fachhochschule veranstaltet. Die Veranstaltung wurde in hybrider Form durchgeführt und von allen Teilnehmer:innen durchweg sehr positiv bewertet.

Dr.-Ing. *Meike Wiarda* und *Rolf Jenkel*  
gfo Regionallleitung Hannover

### Anforderungen an das Changemanagement

Die Community of Practice (CoP) Change Management stellte das Thema »Hybrides Führen und Zusammenarbeiten« in den Fokus eines vierteiligen Workshops, in dem die praktischen Anforderungen an das Changemanagement im alltäglichen



Photo by Sigmund on Unsplash

hybriden Arbeiten im Vordergrund standen. Alle 14 Tage konnten sich die Teilnehmer:innen zu verschiedenen Schwerpunktthemen austauschen und gegenseitig von ihren unterschiedlichen praktischen Erfahrungen mit dem hybriden Arbeiten profitieren.

Im ersten Teil des Workshops ging es mit dem Thema »Handwerkszeug und Tools« um den technischen Aspekt des hybriden Arbeitens. Hier wurden unter anderem verschiedene Softwarelösungen vorgestellt, mit denen die digitale Gestaltung von Gruppenarbeitsplätzen und gemeinsame Online-Workspaces ermöglicht werden. Wie gut die Zusammenarbeit mit diesen Tools funktioniert, konnte in Workouts gleich praktisch erprobt werden.

Im zweiten Teil der Workshopreihe »Hybrides Führen und Zusammenarbeiten« beschäftigten sich die 20 Teilnehmer:innen mit den Themen Arbeitsorganisation, -räume und Struktur. Kernfragen hierbei waren vor allem, wie die Arbeit künftig organisiert werden muss und welche Raumstruktur es im hybriden Arbeiten braucht.

Nach einer Erläuterung von CoP-Leiter Prof. Dr. *Arnd Gottschalk* über die Gestaltung hybrider Arbeitswelten mit ihren drei zentralen Handlungsfeldern »New Office«, »New Work« und »New Culture« zeigte *Andreas Karisch*, Organisationsentwickler, Architekt und Business Coach, in seinem Beitrag sechs konkrete Prozessschritte hin zur hybriden Arbeitswelt auf. Schließlich berichtete Co-Working Space Managerin *Laura Schwarz* aus der Praxis und erläuterte die zahlreichen Vorteile, aber auch die Grenzen und Probleme des Arbeitens in Co-Working Spaces.

Ein weiterer Abend mit dem Schwerpunktthema »Führung und Zusammenarbeit« sowie eine zusammenfassende Retrospektive rundeten den von zahlreichen begeisterten Teilnehmer:innen besuchten Workshop ab, in dem natürlich auch ausführliche Diskussionsrunden über die vielen Aspekte, Ziele und Visionen des hybriden Arbeitens ihren Platz hatten.

Prof. Dr. *Sarah Hatfield* und Prof. Dr. *Arnd Gottschalk*  
 sarah.hatfield@gfo-web.de, arnd.gottschalk@gfo-web.de  
 Leitung Community of Practice Change Management

# SGO-Mitteilungen

Unter dem Motto *Zurück auf Start – Unternehmen auf der Sinn-suche* fand am 25. November 2021 die 44. SGO-Herbsttagung statt. In den Räumlichkeiten der HWZ in Zürich wurden rund um das Thema Purpose inspirierende Speeches und anregende Diskussionen mit *Franziska Fink* und *Marius Klauser* geführt.

## »Die gute Organisation« verbindet Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit

*Marius Klauser*

Oft werden Zufriedenheit und Produktivität oder Wertschätzung und Wertschöpfung als Widersprüche gesehen. Doch anstelle des Entweder-oder tritt spätestens in der Welt des New Work und New Leadership ein Sowohl-als-auch. Führung sollte darauf ausgerichtet sein Menschlichkeit *und* Wirtschaftlichkeit hervorzubringen.

### Welcher Zweck sollte verfolgt werden?

Eine gute Organisation könnte man beschreiben als eine Organisation, welche einen nachhaltigen Zweck verfolgt und somit auf ökologische, soziale und wirtschaftliche Ziele hinarbeitet. Es geht demnach nicht darum, dass man nach rein wirtschaftlichen Kriterien die beste Organisation *der* Welt sein möchte, sondern dass man ganzheitlich betrachtet die beste Organisation *für* die Welt sein will. Der Zweck einer Gesamtorganisation lässt sich in Zwecke von Geschäftseinheiten, Teams bis hin zum Zweck von einzelnen Rollen, welche von Individuen wahrgenommen werden, differenzieren. Die Sinnstiftung für Mitarbei-

tende entsteht dadurch, dass durch ihr Mitwirken eine gewisse Deckung des eigenen Lebenszwecks mit dem Zweck der eigenen Rolle(n), des Teams, der Geschäftseinheit und der Gesamtorganisation resultiert. Sinngebung ist somit eine subjektive Bewertung durch das Individuum, während der Zweck der Organisation – das, was eine Organisation tatsächlich tut – eine objektiv beobachtbare Realität ist.

### Den Worten haben Taten zu folgen

Unglaublich wird es für Mitarbeitende und Dritte, wenn der beabsichtigte Zweck, wie er z. B. in Leitbildern und auf Websites steht, wenig mit dem zu tun hat, was die Organisation tatsächlich tut und ernsthaft anstrebt. Statt Orientierung für Mitarbeitende entsteht dann Zynismus und Resignation. Purpose und Culture müssen daher eine hohe Kompatibilität haben. Doch sowohl die Entfaltung des Zwecks als auch die Entfaltung der Kultur lassen sich nicht direkt beeinflussen. Stattdessen erfolgt dies indirekt über die wesentlichen Führungsprozesse in Organisationen: Strategieentwicklung, Personalentwicklung, Organisationsgestaltung, Wertschöpfungssteuerung und Arbeitssteuerung. Sind diese Führungsprozesse gut aufeinander abgestimmt, erfolgt als Wirkung Wettbewerbsfähigkeit, Wertschätzung, Wandlungsfähigkeit, Wertschöpfung und Wirksamkeit. Dadurch entsteht ein echter Wesensgrund (Purpose) und eine tragfähige Wertekultur (Culture). Gute Organisationen machen das Richtige, richtig und aufrichtig. Womit Effektivität, Effizienz und Ethik im Einklang stehen.

### Was macht die gute Organisation aus?

Die Eckpfeiler einer guten Organisation können wie folgt umschrieben werden:

- gemeinsam getragene Prinzipien einer wirksamen Führung respektive einer guten Organisation
- ein neues Verständnis von ganzheitlichem Erfolg, bei dem materielle und immaterielle Aspekte zusammenspielen
- Zweck und kundenzentrierte Segmentierung in möglichst selbstorganisierte »Erfolgsverantwortliche Einheiten (EVE)«
- Führung als verteilte Funktion, wo letztlich alle Personen Führungsverantwortung übernehmen (im Minimum Selbstführung)
- VerANTWORTUNG als das Finden von passenden Antworten auf relevante Fragen im Sinne eines kontinuierlichen individuellen und kollektiven Lösungsfindungsprozesses

### Die Prinzipien einer guten Organisation

#### 1. Sinnstiftender Beitrag zum Ganzen:

Menschen empfinden insbesondere dann Sinn, wenn sie einen in ihrer Wahrnehmung positiven Beitrag zu einem größeren Ganzen respektive für andere leisten können. Dabei ist die Orientierung am Grundbedürfnis der anderen – sprich der relevanten Ziel-/Dialogpartnergruppe – entscheidend.

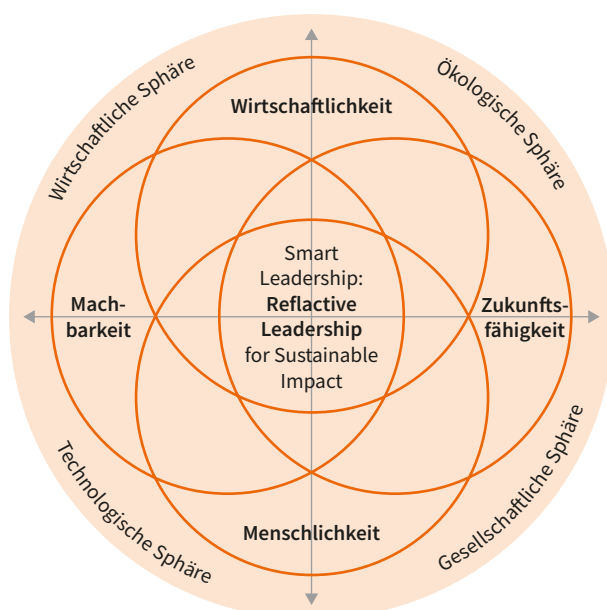


Abb. 1: Reflective Leadership führt zu »Sustainable Impact«

(→ Take out: Zuerst an andere und Immaterielles statt an sich und Materielles denken.)

2. *Konsequente Orientierung am Nutzen/Resultat:*

Menschen und Organisationen erneuern immer wieder ihre Daseinsberechtigung respektive ihren Wert, indem sie Nutzen für ihre Dialogpartner schaffen. Es geht dabei nicht um bloße Ideen und investierte Stunden, sondern umgesetzte Ideen und ausgelöste Wirkungen.

(→ Take out: primäre Orientierung an Wirkung/Nutzen/Output statt an Input)

3. *Stärkenorientierte Fokussierung:*

Wer sich auf Weniges, aber Wesentliches konzentriert, bei dem die eigenen Stärken zum Tragen kommen, erreicht Großes und kann seine Stärken stetig ausbauen. Dazu gehören auch Mut und Selbstvertrauen, anders zu sein, sowie Disziplin und Ausdauer, Taten folgen zu lassen, um etwas zu erreichen.

(→ Take out: Stärken stärken hin zum »Anders-/Verschiedensein«, statt sich undiszipliniert zu verzetteln respektive ausbremsen zu lassen)

4. *Wertschätzendes Vertrauen:*

Die menschliche Interaktionsqualität basiert zum einen auf der Grundwertschätzung respektive dem Grundvertrauen jedes Menschen (in sich und andere) und zum anderen auf gegenseitig erarbeitetem Vertrauen. Gemäß der Vertrauensformel von Maister/Green/Galford gilt: Vertrauenswürdigkeit = (Glaubwürdigkeit + Zuverlässigkeit + Vertrautheit) ÷ Selbstorientierung.

(→ Take out: Fokus auf Menschen/Interaktionen statt Sachen/Dokumente)

5. *Konstruktiv-evolutives Denken:*

Wer optimistisch-konstruktiv denkt, sieht primär Chancen und Lösungen und kann situativ-evolutiv auf Veränderung hin reagieren respektive selbst Veränderungen herbeiführen.

(→ Take out: optimistisches HinterFRAGEN statt negativ-bremsende Denkmuster)

6. *Fundierte Entscheiden:*

Weil Entscheide auch bei sorgfältiger Informationsaufbereitung unter Unsicherheit (gerade auch bzgl. der Entscheidungsauswirkung) stattfinden, ist wichtig, dass man zum richtigen Zeitpunkt richtig entscheidet (nicht möglichst früh und falsch) und im weiteren Verlauf Adjustierungen am Entscheid vornehmen kann.

(→ Take out: zirkuläre Entscheidungslogik nutzen statt Entscheide in Stein meißeln)

7. *Verantwortungsvoll-evolutives Handeln:*

Unerwünschte respektive ausbleibende Wirkung ist nur teilweise durch falsche Entscheide verursacht, oft ist die Entscheidungsumsetzung nicht richtig erfolgt; daher braucht es ein schrittweises, an der verANTWORTung ausgerichtete Handeln.

(→ Take out: VerANTWORTungsvoll handeln statt operativer Hektik an der Wirkung vorbei)

8. *Empfängerorientiertes Kommunizieren:*

Führen ist Kommunizieren respektive Führen von Dialogen mit anderen (und sich selbst) mit Blick auf Verständigung, weshalb nicht nur der Sach-, sondern auch der Beziehungsebene in der Kommunikation größte Bedeutung zukommt.

(→ Take out: Transparente Feedforwards und Feedbacks statt widersprüchlicher Informationen.)

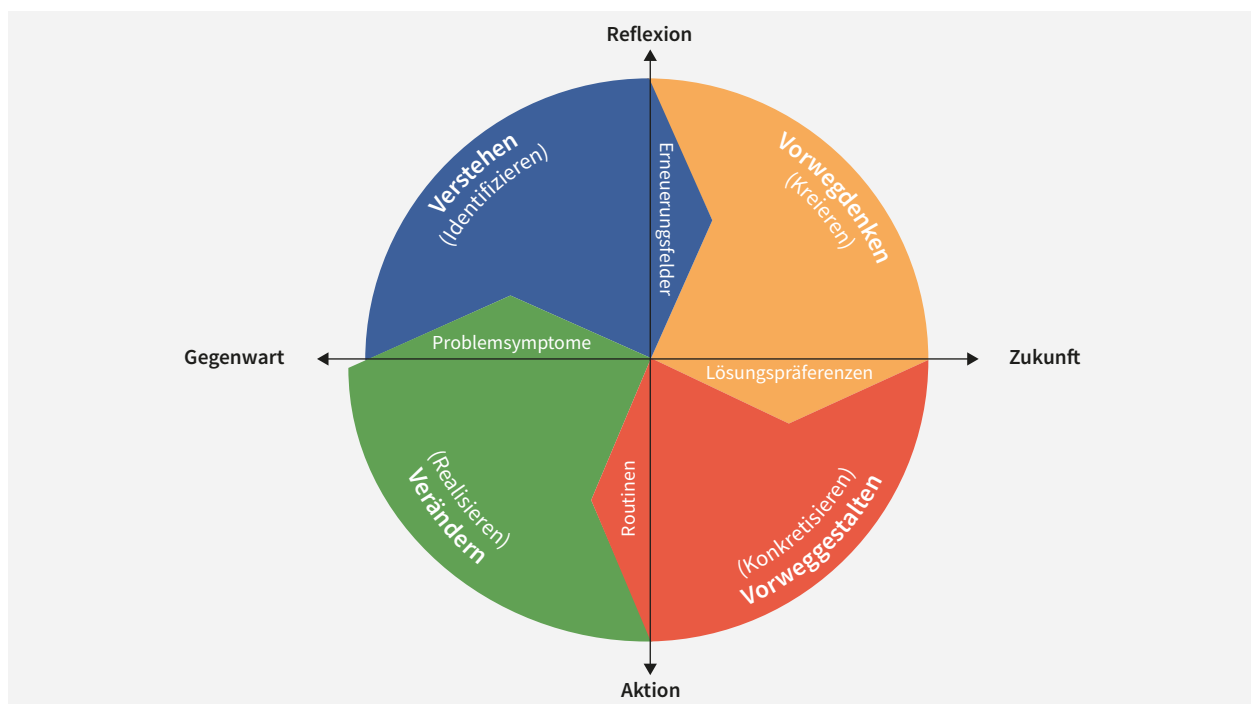


Abb. 2: Reflective Solution Cycle als Basismethodik zur Zukunftsgestaltung



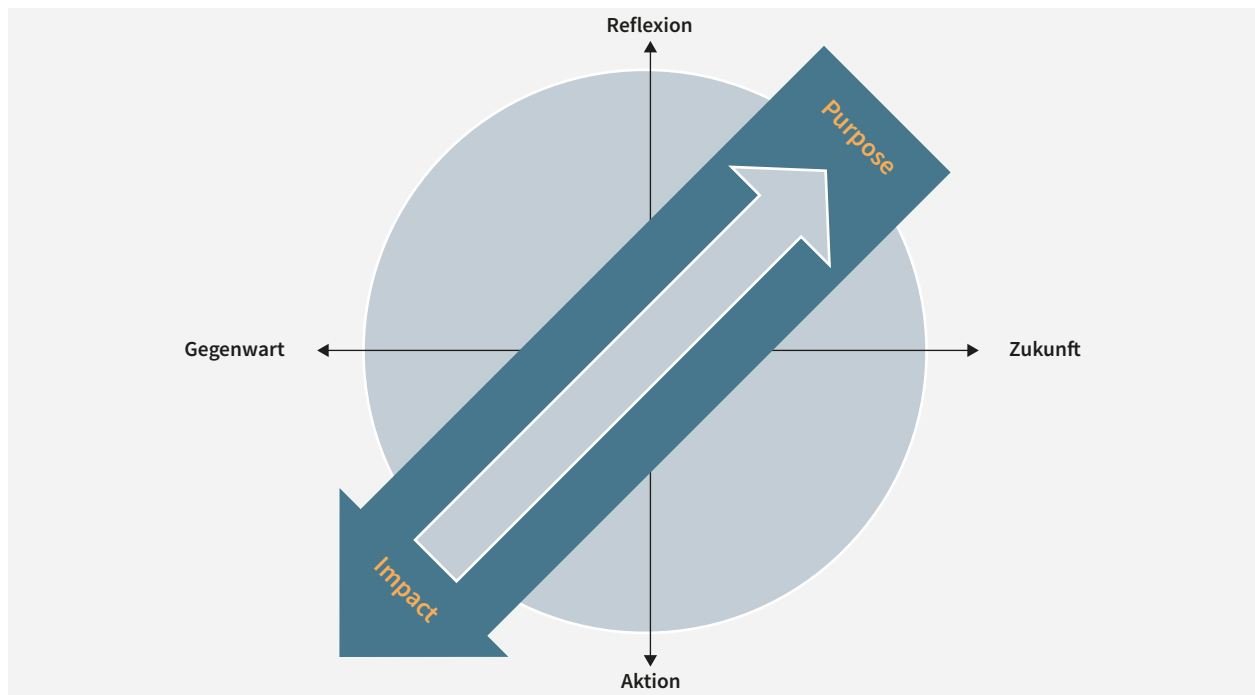


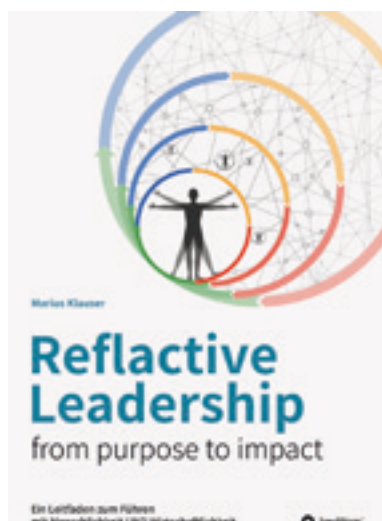
Abb. 3: From purpose to impact by reflection

### Reflective Leadership

Wird Führung nicht als Position, sondern als Funktion der Lösungsfindung betrachtet, dann rückt die zirkuläre Verzahnung von Reflexion und Aktion in den Mittelpunkt. Reflective, active und emotive Leadership verbindet Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln. Wirksame Führungskräfte zeigen Mitarbeitenden ihren Beitrag zum Unternehmen und den Beitrag des Unternehmens zu dessen Kunden und weiteren Anspruchsgruppen auf. Dies führt zu Sinnempfindung, intrinsischer Motivation und Spitzenleistung. Reflective Leadership hilft beim Weg vom Purpose zur Wirkung auf allen Steuerungsebenen – Individuum, Team, Unternehmen und Netzwerk.

### Aufbruch zu einer neuen Führungskultur

Im heutigen Komplexitätszeitalter werden nur noch Organisationen nachhaltig erfolgreich sein, welche Führung als verteilte Funktion verstehen, in der letztlich alle Leader und Follower sind. Der Reflective-Leadership-Ansatz ermöglicht Multi-Leader-Organisationen, indem er Führungsqualität organisierbar und beurteilbar macht und stetig weiterentwickelt. Hohe kollektive Führungsqualität ist der Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Reflective Leadership der Weg dorthin. Reflective Leadership ist der Aufbruch zu einer Führungskultur der Menschlichkeit UND Wirtschaftlichkeit – von sich aus, mit anderen, für die Welt.



**Dr. Marius Klauser**

Direktor EXPERTsuisse, Geschäftsführer allianz denkplatz schweiz und Präsident REFLECTSHIP association.

Er präsentierte sein neuestes Buch »Reflective Leadership« anlässlich der SGO-Herbsttagung am 25.11.2021.

Weitere Informationen:

<https://reflectship.net/buch>

## Firmengründung auf dem Mond – ein ökonomischer Ausflug

Franziska Fink

Weltraumbahnhof Baikonur, 22.02.2022

21:52 Uhr: Drei Frauen, drei Männer und ein Hund steigen in die Raumkapsel. Noch dreißig Minuten bis zum Start.

22:23 Uhr: Start gelungen – die Expedition ist unterwegs zum Mond

Mondoberfläche, 23.02.2022

06:05 Uhr: Harter Aufschlag, erleichtertes Klatschen

### Wozu auf den Mond?

Etwa einen Monat später:

Die Knopfzelle der Uhr ist leer. Das Team hat sich auf der kargen Mondoberfläche akklimatisiert – heute wollen sie mit der Firmengründung beginnen. Ziel der Reise ist es, eine Organisation auf der leeren Mondoberfläche zu gründen. Sie soll alle Visionen verwirklichen, an denen die sechs bisher in ihren etablierten Unternehmen gescheitert sind – im Konzern, in der öffentlichen Verwaltung, im Familienunternehmen oder im Mittelstand.

Sie haben sich vor dem Start geeinigt: Hier oben auf der Mond gibt es kein Entweder-oder, hier gilt Sowohl-als-auch. Mensch und Organisation sollen hier keine Gegensatzpaare mehr sein. Profit und Purpose sollen sich nicht mehr gegenseitig ausschließen. Auf dem Mond hat noch niemand etwas von Taylorismus oder von Frederic Laloux gehört. Der Raum, in dem die neue Unternehmung entsteht, ist in ökonomischer Hinsicht vergangenheitsfrei.

### Im Schatten des Regelbaums

Als erstes rammen sie einen Pflock in den Boden, an dem sie ein Schild befestigen. Es ist der »Regelbaum« mit den fünf Dont's,



die sie für das Projekt vereinbart haben.

Fünf Ausdrücke darf man nicht sagen, am besten auch nicht denken:

- »nein«
- »aber«
- »Das haben wir schon mal probiert.«
- »Das funktioniert doch nicht.«
- »Das kann ich nicht entscheiden.«

Der Hund markiert gleich sein Revier.

### Die Gründung

Sie setzen sich in einen Kreis und starten mit dem Brainstorming ihrer Sehnsüchte.

»Höherer Sinn, heruntergebrochen in konkrete Zwecke«, »Verteilte Autorität, Entscheidungen werden dort getroffen, wo der Bedarf zu entscheiden entsteht«, »Klarer Rahmen und klare Spielregeln ermöglichen Autonomie und Raum zum Gestalten«, »Agile Prinzipien, agile Zusammenarbeit«, »Werte und Kultur, die dem Leben dienlich sind«, »die Kund:innen als Mitentwickler:innen«, »Aufbau eines Ökosystems, das dieselben Werte teilt«, »die Firma als Ort für Entwicklung ihrer Stakeholder«, »Mensch und Unternehmen auf Augenhöhe« ...

Alle Begriffe landen auf bunten Klebezetteln an einem Mondfelsen. Das Team clustert und clustert und klebt immer wieder um, bis die neue Organisation fertig ist.

Alle sind zufrieden, nur der Hund jault, weil keiner an sein Futter gedacht hat.

### Das Fest

Der Hund bedient sich am großen Buffet, welches das Founders-Team zur Feier des Tages auffährt. Die Party ist wild und ausgelassen. Endlich ist die Vision Wirklichkeit!

Der ganze Mond wird mit großen Lautsprechern beschallt, die sechs tanzen begeistert und so bemerken sie nicht, dass Elon Musk mit einer Raumfähre landet. Drei gut gekleidete ältere Herren steigen aus, sie sind auf einem Rundflug durch den Orbit. Angeekelt schauen die drei auf die Szenerie und auf die neue Firma. Sie grummeln und murmeln und runzeln die Stirn, aber zum Glück übertönt gerade »Cosmic Girl« von Jamiroquai alles, und weil ihnen niemand Aufmerksamkeit schenkt, verziehen sie sich wieder und fliegen davon.

### Der Arbeitsalltag

Die Firma floriert und pulsiert. Alle stehen jeden Morgen mit Lust und Energie auf, um ihren Aufgaben nachzukommen. Alles, was sie sich erträumt haben, geht auf. Der Regelbaum wird neu beschrieben: »Tschüss Zweifel!« steht jetzt darauf. Denn bei allen sechs kommt ab und zu ein Zweifel vorbei: Nicht-glauben-können-dass-es-funktioniert. Aber es funktioniert, und jeden Tag sieht die Firma, die da auf bunten Zetteln am Mondfelsen klebt, anders aus. Jeden Tag entwickelt sie sich ein Stück weiter, aus dem, was sie gerade gelernt hat.



Der Hund hat auch eine Rolle gefunden, er kümmert sich um den Firmengarten und verjagt wohlhabende Weltraumtouristen.

### Der Nachwuchs

Die Firma am Felsen wächst und bevor sie dem Team über den Kopf wächst, tauchen neue Kolleg:innen auf. Sie kommen von anderen Planeten, weil das Summen des Purpose sie angeht. Eine bringt ihre Katze mit und der Hund vergisst den Garten.

Das Team wird größer, die Firma auch. Vieles wird angepasst und erweitert, die Begeisterung bleibt. Dann wird der Mond zu klein und die ersten Niederlassungen auf anderen Sternen entstehen. Sternübergreifende Workshops sorgen dafür, dass der Spirit sich fortpflanzt.

### Das Eigentum

Mit den Neuen kommt bei den Alten die Frage nach Eigentum – »Gehört die Firma eigentlich uns?« Sie diskutieren, ob sie sich Anteile sichern sollen, die sie später verkaufen können. Zum Glück bleibt es bei der Diskussion. Sie merken schnell, dass die Neuen die Idee von Eigentum nicht kennen und auch keinen Gefallen daran finden. »Wozu sollte Einzelnen etwas gehören, das allen dient?«

### Die Beratung

Nach ein paar Monaten tauchen im Unternehmen Probleme auf. Es kommen so schnell so viele Neue dazu, dass der Start-up-Charakter passé ist. Jede kennt nicht mehr jeden und es ist gar nicht so leicht, beim Onboarding allen den Spirit zu vermitteln, der dieses Unternehmen so besonders macht. »Wir bräuchten Beratung« ist die nächste Erkenntnis.

»Was ist Beratung?« fragen die Weltall-Locals. Die sechs Gründer:innen von damals schauen sich an. Sie haben es vergessen! Auch das haben sie ja bewusst auf der Erde zurückgelassen.

Ein Team formiert sich, um in der Weite des Alls die Beratung neu zu erfinden. Sie kommen mit einer schönen Firma aus bunten Zetteln zurück, die nun beginnt, für alle zu arbeiten, die sie brauchen.



### Die Ausdifferenzierung

Die Beratungsteams unterstützen bei der Ausdifferenzierung der Struktur. Das Organisationsmodell war super für den Start. Seither sind so viele Erfahrungen, Informationen und Ideen dazu gekommen, dass die Firma nicht mehr wiederzuerkennen ist. Vieles was damals noch gar nicht denkbar war, wird jetzt eingeführt. Der Purpose der Gründung hat viele Samen gestreut und wächst in anderen Unternehmen und Rechtsformen weiter.

### Evolution im Ökosystem

Das erträumte Business-Ökosystem ist entstanden. Die unterschiedlichen Partner entwickeln sich unter dem Shared Purpose gemeinsam weiter. Weltraumchronisten beginnen mit der Arbeit, weil die Geschichte nun schon so verästelt und vielfältig ist, dass die Story nicht mehr so leicht zu erzählen ist.

### Das Museum

Ein Museum entsteht, um den historischen Moment des Anfangs im Jahr 2022 festzuhalten. Die Gründer:innen kommen zur Eröffnung. Vier von ihnen haben längst das Unternehmen verlassen und tragen die Ideen weiter ins All. Als sie durchs Museum gehen, können sie es selbst nicht glauben. Die Landung auf dem Mond scheint ihnen Lichtjahre lang her. Wie klein damals ihre Visionen und Träume waren. Wenn sie da nur geahnt hätten, was alles möglich wird.

### Der Klang

Auch auf dem Planet Erde hört man das Summen der großen Organisation. Manche machen sich auf ins All, um sich initiativ zu bewerben.



#### Franziska Fink

Die Autorin *Franziska Fink* ist purpose driven und fühlt sich manchmal wie diese Crew auf dem Mond. An Visionen und Wünschen für die »gute Organisation« mangelt es ihr auf jeden Fall nicht. In ihrer Arbeit als Unternehmensberaterin hat sie es dagegen oft mit der Schwerkraft von Organisationen zu tun. Die Erde ist eben nicht der Mond. Die Partnerin der Beratergruppe Neuwaldegg begleitet Konzerne, Mittelstand, Verwaltungen oder Non-Profits in der Transformation. Dabei geht es auch um den Weg zur Purpose Driven Organization – Unternehmen, die ihren Sinn und Seinszweck zur Steuerung nutzen und so Qualitäten der Mondfirma verwirklichen. Die »gute Organisation« geht eben doch – wenn auch in kleinen Schritten. [www.neuwaldegg.at/beratung/purpose-strategie/](http://www.neuwaldegg.at/beratung/purpose-strategie/)



# ÖVO-Mitteilungen

## Generalversammlung der ÖVO und Dialogveranstaltung

Die Österreichische Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO) lud am 16. November 2021 zu ihrer ordentlichen Generalversammlung. Im Zentrum des Berichts des Vereinsvorstandes stand der Rückblick auf eine von der Covid-19-Pandemie geprägte Funktionsperiode. Trotz der schwierigen Rahmenbedingungen blickt die ÖVO zuversichtlich auf die kommende Arbeitsperiode und plant, das Vereinsleben im kommenden Frühjahr durch Veranstaltungen im Präsenzmodus wiederzubeleben. Besonderen Dank für ihren Einsatz für die ÖVO sprach die Generalversammlung *David Steinmetz* und *Michael Reiter*, die nicht neuerlich für eine Vorstandsfunktion kandidierten, sowie *Gerhard Nanz* aus, der bereits während der Funktionsperiode ausgeschieden war.

*Renate Meyer*, Professorin für Organization Studies an der Wirtschaftsuniversität Wien, wurde einstimmig als Präsidentin

wiedergewählt. Ebenso in ihren Funktionen bestätigt wurden *Stephan Leixnering* (Stv. Präsident und Schriftführer) und *Alfred Zeitlinger* (Kassier). Als neues Vorstandsmitglied hieß die Generalversammlung *Anna Cordt* willkommen, die der ÖVO als Leiterin der Organisationsabteilung der Oesterreichischen Nationalbank schon über viele Jahre verbunden ist.

Pandemiebedingt musste die Dialogveranstaltung mit *Anna Cordt*, die im Anschluss an die Generalversammlung geplant war, verschoben werden. Aufgrund des neuerlichen Lockdowns in Österreich fand der Dialog unter dem Titel »DNA – Das Neue Arbeiten: Wie die Pandemie die Digitalisierung der Nationalbank vorantreibt« am 9. Dezember 2021 als Onlineveranstaltung statt. *Anna Cordt* berichtete dabei, wie die Oesterreichische und andere europäische Nationalbanken als Arbeitgeberinnen auf die aktuelle Pandemie reagierten und wie die Krisensituation organisationale Veränderungen beschleunigte oder überhaupt erst ermöglichte. Auf den Vortrag folgte eine rege Diskussion mit den zahlreichen Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

## HAUFE.

## ZEIT UMZUDENKEN



ISBN 978-3-648-15640-7  
Buch: **39,95€** [D]  
eBook: **35,99€** [D]



ISBN 978-3-648-15561-5  
Buch: **39,95€** [D]  
eBook: **35,99€** [D]

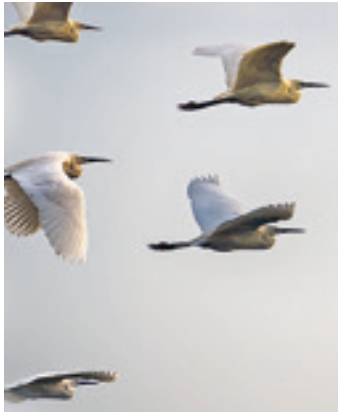
Um in der wachsenden Komplexität erfolgreich zu bleiben, braucht es ein grundlegend neues Verständnis von Kommunikation. Begeben Sie sich auf eine Lernreise in eine neue, integrale Welt. Starten Sie ein Selbstlernprogramm, das inspiriert und Wege zeigt, wie Sie mit wachsender Komplexität zunehmend in den Flow kommen.

- + **Wertschätzend kommunizieren – Lösungsräume eröffnen**
- + **Mit zahlreichen Tools und Übungen zum direkten Einsatz**
- + **Inkl. Vorlagen für virtuelle Whiteboards, Detailbeschreibungen u.v.m. zum Download**

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

## Vorschau auf Heft 2/2022

(erscheint am 1. April 2022)



### SCHWERPUNKT Führung und Organisation – Update

Stoi Kontextorientierte Führung und Organisation

Fischer/Hüttermann/Siebenaler Culture-Strategy-Adaptiveness Framework

Bischof/Olbert-Bock/Ruffilli Stille Post – Frauen in Top-Level-Positionen von Schweizer Unternehmen

Gruninger-Hermann et al. Digital Leadership Kompetenzkatalog

Höfler/Richter/Spivak Peer Recruiting

Losekam/Lipovac Employer Branding im Wettbewerb um Talente aus den Generationen Y und Z

### AUSBLICK

Heft 3/2022: Neue Formen des Projektmanagements – was haben wir gelernt?

(erscheint am 1. Juni 2022)

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

### DIE ORGANISATION UND IHRE NARRATIVE

Heft 5/2022 – Manuskripteinreichung bis 01.04.2022

Bei dem Versuch, Organisationen zu deuten und zu verstehen bzw. diese zu leiten und zu gestalten, greifen wir auf bestimmte Vorstellungen von Organisation und Management zurück, die sich in Metaphern ausdrücken lassen. Durch die Verwendung ganz unterschiedlicher Metaphern im Rahmen der Organisationsanalyse können die verschiedenen Eigenarten von Organisationen erfasst werden. Diese Vorstellungen entstehen aus einer grundsätzlicheren Denkhaltung heraus. Deren Weiterentwicklung im Zeitverlauf verändert auch den Blick auf Organisationen.

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

- Welche Ideen und Konzepte haben sich durchgesetzt bzw. bewährt? Sind Entwicklungslinien erkennbar?
- Können bestimmte Leitideen und Leitbilder moderner Organisationen identifiziert werden?
- Wie ist die Rolle einer sinnstiftenden Erzählung für die heutige Organisation einzuschätzen? Ist die Frage nach der Sinnhaftigkeit von Organisationsarbeit relevant?
- Welches (Selbst-)Verständnis von Organisation wird die Zukunft prägen?

### WORKPLACE INCIVILITY – TOXISCHES VERHALTEN IN ORGANISATIONEN

Heft 6/2022 – Manuskripteinreichung bis 01.06.2022

Ob Anschreien, Drohen, öffentliches Bloßstellen, Beleidigen oder Hintergehen: Führungskräfte oder Kolleg:innen, die Mitarbeiter: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 vor allem stressbedingte 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?

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

# CREATING THE FUTURE BY BRIDGING PERSPECTIVES!

**Das erste Event rund um die Themen  
People, Transformation & Innovation**



**Nono Konopka**  
Podcaster & Mitgründer  
Biking Borders



**Armin Landgraf**  
Ex-CEO Canyon Bikes



**Astrid Schulte**  
CEO Berendsohn AG

## KEYNOTES

**Erlebe eine inspirierende Mischung aus  
Community, Expo & Conference mit  
über 120 Vorträgen, Panels und  
Workshops sowie 75 Lösungsanbietern  
3.000 Teilnehmer:innen zum  
Austausch & Netzwerken  
Outdoor Area, Drinks, Food & Music**

**31.05 - 01.06. 2022**

**Fredenhagen  
Frankfurt-Offenbach**

**Sichere dir bis 28.02.22  
dein EARLY BIRD Ticket**

**[copetri.com](https://copetri.com)**

Neugierig auf uns?





Berliner Ideenlabor

# DESIGN THINKKIT

## 2. AUFLAGE

Pascal Ackerschott  
Katharina Böhnke  
Hannah Robold

*Das Toolkit für die Konzeption  
und Moderation eigener  
Design-Thinking-Workshops*

**ISBN 978-3-7910-5194-9**  
**89,95 € [D]**



**DESIGN THINKKIT** ist ein praxisorientiertes Toolkit für die Konzeption, Durchführung und Moderation von Design-Thinking-Workshops. Es befähigt und ermutigt kreative Köpfe bei ihren ersten Schritten als Workshopleiter\_innen und unterstützt sie im Anschluss in ihrer Arbeit mit menschenzentrierten Innovationsmethoden.

### INHALT

- Coaching-Handbuch
- Übersichtsplan
- Leitsätze-Poster
- 23 Methodenbögen

SCHÄFFER  
POESCHEL