gfo-Mitteilungen

Fragen einer 100-Jährigen

Trifft der alte Fisch im Teich auf zwei junge. Im Vorbeischwimmen fragt er ganz beiläufig: „Jungs, wie ist das Wasser heute?“ Schauen die zwei jungen erst ihn, dann einander und zuletzt wieder ihn ganz verdattert an und antworten dann wie aus einem Munde: „Wasser? Welches Wasser?“

Die Frage nach dem allzu Selbstverständlichen zu stellen, steht uns als hundertjähriger gfo jederzeit gut zu Gesicht. Und so haben wir es deshalb auch auf unserem Jubiläumskongress und in dem Jubiläumsheft der zfo intensiv getan und dabei manche interessante Antwort ans Licht gebracht – so z. B.:

1. Auch in einer postheroischen Zeit bleibt der Wunsch nach Heldengeschichten, in denen die Heroen durch ihr Vorbild Orientierung stiften, sehr groß.
2. Das Menschenbild, das wir im Hinterkopf tragen, wenn wir uns an die Gestaltung von Organisationen machen, sagt viel über uns als Organisatoren, aber wenig über die gestalteten Organisationen selbst aus.
3. Was bedeutet es, wenn Verantwortliche in Organisationen ganz selbstverständlich von „wir“ und „uns“ sprechen? Sehen wir da ein Indiz für die erhoffte Balancierung von egoistischen Individuen durch eine solidarische Gemeinschaft von Stakeholdern? Oder erleben wir den Versuch, das bekannte Bedürfnis der Menschen nach Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft im Interesse der individuellen Interessen ausgewählter Shareholder auszubeuten?

Für uns als Hundertjährige bedeuten diese drei Erkenntnisse, dass wir diese grundsätzlichen Fragen in unregelmäßigen Abständen immer wieder neu stellen – und dass wir jedes Mal aufs Neue um die Antwort ringen, die für die vor uns liegende Zeit passt. Alle interessierten Kolleg:innen, die das mit uns zusammen tun wollen, sind herzlich willkommen.

Denn eines ist besonders auch in Zeiten der (existentiellen) Krisen erneut klar geworden: Nur die Organisationen, denen es immer wieder gelingt, zufriedenstellende Antworten auf die existenziellen Fragen zum Warum, Was und Wie ihrer existenziellen Austauschbeziehungen mit ihrer Umwelt zu finden, haben eine Chance, zur (kleinen) 1%-Gruppe der hundertjährigen Organisationen vorzustoßen.

Wir in der gfo haben den Vorteil, dass wir schon wissen, wie es geht – und jeder, der will, kann es in unserer Chronik nachlesen. Aus dieser Erfahrung der Alten geben wir allen Jungen den guten Rat, die Frage nach dem aktuellen Zustand des Wassers (vulgo: der Hierarchie, der Aufgabe, der Zusammenarbeit, der Führung etc.) als Einladung zum gemeinsamen Nachdenken über die Selbstverständlichkeiten unserer Profession zu verstehen.

Wir versprechen, dass wir mit Ihnen genauso (oder vielleicht auch etwas anders?) um die Antworten ringen werden, wie wir es mit unseren Alten getan haben, als wir noch jung waren. Und wir versprechen auch, dass wir uns auf diese Diskussionen freuen, denn dafür wurde die gfo vor mehr als 100 Jahren gegründet.

Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst,
Präsident, zusammen mit dem gesamten Vorstand der gfo

Process Solution Award 2022

Am 12. Oktober 2022 war es wieder soweit – im Rahmen des gfo-Jahreskongresses wurde der Process Solution Award 2022 verliehen.

In der Kategorie »Gute Lösungen zu prozessorientierte Reorganisation, Prozessoptimierung, Process Mining, Prozesssteuerung« ehrte die Jury die Mercoline GmbH zusammen mit ihrem Partnerunternehmen Projektron GmbH.

Robert Ziegler, Ella Funke und *Jan Wallisser* stellten vor, wie der »Relaunch des M.Line-Entwicklungsprozesses: Remote, teamorientiert, qualitätssichernd« erfolgreich gelingen konnte.

Dabei wurde mithilfe der Projektmanagementsoftware BCS ein neuer Entwicklungsprozess kreiert. Es ist gelungen, die Herausforderungen mit einem Entwicklungsteam, das über immer mehr Standorte verteilt ist und schnell wächst, zu bewältigen, indem ein konsequent am Prozess ausgerichtetes Rollenkonzept umgesetzt wurde.

Robert Ziegler berichtete von messbaren Fortschritten der Time-to-Market und der Kundenzufriedenheit. Außerdem wurde über dieses Projekt eine kontinuierliche Messung und Verbesserung der Entwicklung möglich, die bereits zu mehreren erfolgreichen Iterationen nach der Ersteinführung des neuen Prozesses geführt hat. Für nachhaltigen Fortschritt ist damit gesorgt.

In der Kategorie »Gute Gesamtlösung für digitale Transformation und digitalisierte Geschäftsprozesse« wurde die Ottobock SE & Co. KGaA gemeinsam mit ihrem Partnerunternehmen, der Intellior AG, ausgezeichnet.

https://doi.org/10.34156/0722-7485-2023-1-56 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

v.l.n.r.: Robert Ziegler, Ella Funke, Jan Wallisser,
Prof. Dr. Matthias Meinecke

Das vorgestellte Programm »IT/BPM Strategie konzernweit umsetzen – Prozesse im validierten Umfeld lenken und digitalisieren« ist ein besonders gelungenes Beispiel dafür, wie eine in der Unternehmensstrategie verankerte Enterprise-Architecture-Management-Initiative dazu beiträgt, langfristige Unternehmensziele zu erreichen.

Die mit der intellior AG und ihrer BPM-Suite Aeneis umgesetzte Initiative bildet die Grundlage für prozessorientierte Anforderungsanalysen, Variantenmanagement, Harmonisierung und Standardisierung sowie den Aufbau eines integrierten Managementsystems.

Udo Tydecks und *Christoffer Schaffert* präsentierten, wie sich durch konsequente Prozessorientierung ein Unternehmen mit weltweit verteilten Standorten mit den beteiligten Stakeholdern und den rollenspezifischen Sichten von Aeneis besser gestalten und steuern lässt.

Die Komplexität einer Unternehmensarchitektur wird durch klare Prozesse, Verantwortlichkeiten und Anforderungen schneller und besser handhabbar.

v.l.n.r.: Christoffer Schaffert, Udo Tydecks,
Prof. Dr. Matthias Meinecke

Im Namen der gfo gratuliert der Jury-Vorsitzende Prof. Dr. *Matthias Meinecke* noch einmal beiden Preisträgerteams und bedankt sich für die eindrucksvollen Beiträge!

Neues aus der Community of Practice Prozessmanagement

Wieder stand in einer Online-Veranstaltung der CoP Prozessmanagement aktuelle Fachliteratur im Mittelpunkt: gfo-Mitglied und Autor *Rainer Feldbrügge* nahm uns mit in die systemische Sicht auf Prozessmanagement.

Als Prozessmanager:innen wissen wir, wie Prozesse zu optimieren sind, wie wir Organisationen um Prozesse herum reengineeren, wie wir Prozesse automatisieren. Dennoch stehen wir bei der Umsetzung immer wieder vor den gleichen Herausforderungen: Prozesse sind erhoben und dokumentiert, werden aber nicht »gelebt«.

Was fehlt also, damit Organisationen wirksame und kundenorientierte Zusammenarbeit entwickeln? Das macht *Rainer Feldbrügge* in seinem neuen Buch zum »Systemisches Prozessmanagement« greifbar.

Im Vortrag zeigte er uns, welche zusätzlichen Erkenntnisse der systemische Blick ermöglicht und welche Annahmen des Prozessmanagements wir dadurch infrage stellen.

Statt nur zu analysieren, empfiehlt er Prozessberatenden, Prozesse verstehen zu wollen. Es gilt, nicht nur den Prozess in einem Dokument zu visualisieren, sondern die unterschiedlichen Sichten durch Diskussion wahrzunehmen und sich auszutauschen, was zu standardisieren ist.

Auch sollte Prozessmanagement ein Teil der Führungskräfteentwicklung sein, damit jede Person mit Führungsverantwortung ihre Prozesse versteht.

Die Teilnehmenden beteiligten sich engagiert an der anschließenden Diskussion und freuen sich auf weiteren Input bei den Veranstaltungen der CoP Prozessmanagement.

Simone Glitsch
Leitung Community of Practice Prozessmanagement

24. PraxisForum Projektmanagement in Hannover

Die Kooperationspartner GABAL, GPM, gfo, GI, niedersachsen.digital e.V., Region Hannover sowie dem VDI in Zusammenarbeit mit der Hochschule Hannover und der Leibniz Fachhochschule hatten zum ersten PraxisForum Projektmanagement in Präsenz seit zwei Jahren eingeladen.

Unter der Moderation von Prof. Dr. *Andreas Daum* (Hochschule Hannover) entwickelte sich ein leidenschaftlicher Austausch von Ideen zum Thema »Laterales Führen: Ohne Weisungsbefugnis zum Projekterfolg«.

Prof. Dr. *Carolina C. Schnitzler* von der Hochschule Hannover lud zum Perspektivenwechsel ein: Statt die Machtfrage zu stellen, empfiehlt sie das Nachdenken über Einfluss(potenziale). Denn laterales Führen und die Verringerung von Führungsebe-

https://doi.org/10.34156/0722-7485-2023-1-56 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

nen sind längst Standard in Unternehmen und erfordern neue Herangehensweisen.

Jörg Neubert von der wissenswerft GmbH nahm die Teilnehmenden mit in das Tagesgeschäft eines Unternehmens, das großartige Software herstellen will. Er rief dazu auf, die Starrheit eines Organigramms zu verlassen und in Rollen zu denken. Sein Fazit: Eine bestimmte Organisationsform ist nicht gut oder schlecht, sondern sie muss passend sein, das erst macht sie sinnvoll und erfolgreich.

Marcus Bröer und *Daniel de Buhr* von der ÜSTRA zeigten gemäß dem Motto »von Profis für Profis« die Praxis in einem Unternehmen mit 101-jähriger Tradition. Als Projektleiter bauen sie immer wieder Brücken zu allen Seiten hin und schauen, wo es klemmt. Projektmanagement bedeutet für sie Serviceleistung.

Iris Heymann und *Stefan Kothe* von der Sparkasse Hannover spannten mit fit4future den Bogen vom Führungsleitbild hin zu veränderten Lernmethoden. Ein Leitbild wird nur dann gelebt, wenn es Führungskräfte und Mitarbeitende gemeinsam verstehen und vereinbaren, was damit gemeint ist. So gilt nicht länger »Wissen ist Macht«, sondern »Wissen teilen ist Unternehmenskultur«.

Nicole Burke und *Charlotte Pichiri-Kupsch* von der HDI AG nahmen die Anwesenden mit in ein Gespräch darüber, warum und wie die geteilte Führung zwischen Product Owner und People Manager glücklich macht. Auch scheinbar Banales wie Duzen – wenn es nicht hierarchisch verordnet wird – ist hilfreich für den Umgang auf wirklicher Augenhöhe.

Obwohl die Referierenden aus so unterschiedlichen Unternehmen kamen, haben sie fast ausnahmslos über zwei wesentliche Erkenntnisse aus ihrer Praxis berichtet:

- Laterales Führen ist nicht nur wichtig im Rahmen von Projektarbeit, sondern ist eine der zentralen Führungsrollen in Zeiten von VUCA und Agilität.
- Arbeiten, Führen und Lernen braucht in der heutigen Arbeitswelt ganz grundsätzlich ein ganz neues Führungs- und Rollenverständnis.

Dabei waren sich die Referierenden einig über den wesentlichen Erfolgsfaktor des lateraten Führens: Der neue Führungsstil muss mehr denn je die Unterschiedlichkeit und Individualität von Mitarbeitenden berücksichtigen. Diese Forderung stellen auch die Mitarbeitenden selbst.

Die Teilnehmenden ergänzten die Vorträge mit praktischen Fragen wie »Wie spiegelt sich laterale Führung im Gehalt wider?« oder »Wie genau funktioniert das mit der Eskalationsinstanz?«.

In der Abschlussrunde mit Fragen von *Michael Mente* (GPM) und Dr.-Ing. *Meike Wiarda* (gfo) betonten die Referierenden, dass persönlicher Mut und eine hohe Kommunikationskompetenz im Umgang mit allen Beteiligten eines Projektes die Erfolgsschlüssel für ihre Arbeit sind.

Das schöne Ambiente des Hodler-Saals im Neuen Rathaus und die herzliche Begrüßung durch Stadtrat Prof. Dr. *Lars Baumann,* Dezernent für Personal, Digitalisierung und Recht Landeshauptstadt Hannover, rundeten das PraxisForum stimmig ab.

Rolf Jenkel, Ingrid Szurowski & Dr.-Ing. *Meike Wiarda*
gfo Regionalgruppe Hannover

https://doi.org/10.34156/0722-7485-2023-1-56 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY