

# gfo-Mitteilungen

Liebe Freundinnen und Freunde der gfo,

in einem Jahr ist Bundestagswahl. Danach wird es Koalitionsverhandlungen und einen Koalitionsvertrag geben. Was müsste aus Organisationssicht in einem solchen Vertrag stehen? Wird es vielleicht Zeit für eine Reorganisation der Bundesregierung?

In Unternehmen wissen wir, dass eine Veränderung des Marktes einen Wandel der Strategie erforderlich macht und eine neue Strategie nur dann wirklich wirksam werden kann, wenn die Organisation in ihren Prozessen, Strukturen und Kulturen darauf ausgerichtet wird. In der Politik hat sich seit Gründung der Bundesrepublik die Weltlage mindestens fünfmal geändert, die Strategie wurde auch mehrfach angepasst, aber die Organisation ist im Wesentlichen immer noch dieselbe wie vor 75 Jahren.

Wozu das führt, wenn fünf Bundesministerien unabgestimmt und ohne klare Führung der Gesamtoperation im Ausland tätig sind, konnten wir in Afghanistan erleben – und zahlreiche Menschen mussten darunter leiden. Aus Organisationssicht ist klar, dass die Schöpferinnen und Schöpfer des Grundgesetzes hierzu keine Ideen haben konnten. Denn als das Grundgesetz entwickelt wurde, war die UN gerade im Entstehen, die NATO maximal angedacht und die EU noch nicht einmal in der Fantasie vorhanden.

Hätten wir als Spezialistinnen und Spezialisten für Organisation ein paar Ideen, in welche Richtungen sich die Organisation der Bundesregierung entwickeln könnte? Gerne eröffnen wir hiermit die Diskussion mit euch.

Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst  
Präsident der gfo

## Damit Teamleitung wirksam wird

Die dritte Veranstaltung der gfo Region Bremen/Oldenburg in diesem Jahr drehte sich um das Thema »Wirksame Teamleitung« und fand im Haus der Wissenschaft mitten in der Bremer Altstadt statt. Referentin *Christiane Schulten* stellte uns die wichtigsten Erkenntnisse aus ihrer Studie zu Teamleitungsmodellen in der Kinder- und Jugendhilfe vor.



Quelle: Canva

Die Studie »Wirksame Teamleitung« ist ein gemeinsames Projekt von *Christiane Schulten* und Prof. Dr. *Jakob Tetens* (IU Internationale Hochschule) und dem Evangelischen Erziehungsverband e.V. (EREV).

Die Studie entstand vor dem Hintergrund der vielfältigen Leitungsstrukturmodelle in der Kinder- und Jugendhilfe, mit dem Ziel, relevante Wirkfaktoren für eine gute Teamleitung zu identifizieren. Hierbei wurden verschiedene Blickwinkel auf Organisation eingenommen: von Motivation und Qualifikation über Aufgaben und Ressourcen für die Leitungsaufgabe bis hin zu Herausforderungen und Entscheidungsspielräumen.

An der Befragung im Jahr 2022 haben sich über 500 Mitarbeitende und Führungskräfte beteiligt. Die Ergebnisse ermöglichen es, empirisch fundierte und differenzierte Entscheidungen für die Entwicklung von Leitungsstrukturen zu treffen.

Hintergründe zur Studie sind auf [www.wirksameteamleitung.de](http://www.wirksameteamleitung.de) zu finden.

Zu den sehr interessanten Ergebnissen gehören z. B.:

- der Zusammenhang zwischen der Zeit der Teamleitungen für Führung und der Klarheit ihrer Kompetenzen auf der einen Seite und der Zufriedenheit aller Beteiligten (der oberen Leitungskräfte, der Teamleitungen selbst und der Mitarbeitenden) auf der anderen Seite
- Gestaltungsmöglichkeiten und Übernahme von Verantwortung als wichtigste Motive der Teamleitungen
- eine wertschätzende Haltung als zentrale Eigenschaft von guten Teamleitungen

Schlussfolgerungen und Wirkfaktoren sind unter anderem:

- Es sollten Qualifizierungsangebote für Führungsnachwuchs entwickelt und besser in der Mitarbeiterschaft kommuniziert werden.
- Klare strukturelle Rahmenbedingungen und hinreichend Zeit für Leitungsaufgaben verbessern die Arbeitszufriedenheit auf allen Ebenen.
- Selbstorganisation ist vorurteilsbehaftet und kein Selbstläufer, ihre Einführung erfordert Sorgfalt.

Unser Abend begann mit einem munteren Kennenlernen im Liberating-Structures-Format und einer kurzen Vorstellung der gfo. Dann gingen wir gemeinsam das Thema wirksame Teamleitung an: zunächst mit einer Selbsteinschätzung zu zentralen Fragen aus der Studie. Das war eine sehr gute Basis für den folgenden Einblick in die Ergebnisse.

Im Anschluss an den Impuls von *Christiane* haben wir uns in Arbeitsgruppen über die Übertragbarkeit auf andere Arbeitsfelder und Wirtschaftszweige ausgetauscht und auf Basis der Erkenntnisse und Fragen eine sehr angeregte Diskussion im Plenum geführt.

Ein inspirierender Abend mit viel Austausch und Diskussion – danke an die Referentin!

*Antje Cordes*  
gfo Regionalgruppe Bremen/Oldenburg

## Agilität und Ungewissheit

Das zweite Münchner Regionaltreffen der gfo im Jahr 2024 befasste sich mit dem Thema »Agilität und Ungewissheit – Schlüsselthemen unserer Zeit«.



Quelle: Canva

Referentin *Rike Pätzold* ging auf die zunehmende Wahrnehmung von Ungewissheit und den Unterschied zwischen Ungewissheit und Unsicherheit ein. Außerdem stellte sie verschiedene Strategien für Individuen und Teams vor, wie man in der Praxis mit Ungewissheit umgehen kann.

Dass im Umgang mit Ungewissheit auf organisationaler Ebene auch Agilität eingesetzt werden kann, erläuterte Regionalleiter Prof. Dr. *Patrick Sailer* anschließend in seinem Vortrag.

Unter anderem führte er aus, was genau die Fähigkeit ausmacht, agil auf Veränderungen zu reagieren, wie dies in der Praxis aussehen kann, ob Scrum tatsächlich eine neue Form des Organisierens darstellt und welche Fallstricke hier lauern können.

Spannende Impulse, die auch beim anschließenden Netzwerken weiter im Fokus standen. Herzlichen Dank an beide Referierende!

*Vanessa Ludewigs & Prof. Dr. Patrick Sailer*  
gfo Regionalgruppe München

## Digitale Transformation im Schulwesen

Unter dem Titel »Prozessorientierte Schule als Ausgangspunkt für die Digitalisierung« trafen sich zahlreiche Schulleitungen, Unternehmer:innen, Hochschulvertreter:innen sowie politische Entscheidungsträger:innen im Städtischen Gymnasium in Eschweiler bei Aachen, um innovative Ansätze zur Optimierung schulischer Abläufe zu diskutieren.

Die zukunftsorientierte Veranstaltung wurde von gfo Regionalleiterin *Heike Lube* und Schulleiter *Winfried Grunewald* eröffnet. In ihren einleitenden Worten betonten sie die Dringlichkeit einer modernen und effizienten Schulorganisation, insbesondere im Kontext der Herausforderungen, vor denen das deutsche Schulsystem steht. Die Notwendigkeit einer digitalen Transformation wurde als zentraler Aspekt hervorgehoben, um den Anforderungen der heutigen Zeit gerecht zu werden.



Quelle: privat  
gfo Regionalleiterin Heike Lube mit Schulleiter Winfried Grunewald

Im Anschluss hielt Prof. *Matthias Meinecke* von der Fachhochschule Aachen ein Impulsreferat. Er stellte die Idee einer prozessorientierten Schule vor und erläuterte, wie diese Herangehensweise als Grundlage für die Digitalisierung dienen kann. Seine Ausführungen regten die Anwesenden dazu an, über bestehende Strukturen nachzudenken, um neue Wege zu beschreiten.

Ein Höhepunkt der Veranstaltung war die Vorstellung der Ergebnisse eines studentischen Pilotprojekts, das in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Aachen durchgeführt wurde. Die Studierenden präsentierten innovative Lösungen zur Planung des Stunden- und Vertretungsplans, die darauf abzielen, Unterrichtsausfälle zu reduzieren und die Qualität des Unterrichts zu verbessern. Zudem wurden neue Ansätze zur Meldung und Verwaltung von Krankmeldungen und Abwesenheiten vorgestellt. Diese praktischen Beispiele zeigten eindrucksvoll, wie durchdachte Prozesse nicht nur den Schulalltag erleichtern können, sondern auch einen positiven Einfluss auf das Lernen der Schüler:innen haben.

In der anschließenden Diskussion, moderiert von *Heike Lube* und den Referenten, hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, ihre Gedanken und Erfahrungen einzubringen. Es entstand ein lebhafter Austausch über die Übertragbarkeit der vorgestellten Konzepte auf andere Schulen sowie über mögliche Herausforderungen bei der Implementierung digitaler Lösungen.



Quelle: Canva/eigene Bearbeitung

Am Ende der Veranstaltung waren sich alle einig: Es besteht ein dringender Handlungsbedarf, um Schulen in ihrer notwendigen Transformation aktiv zu unterstützen und die hemmenden Rahmenbedingungen abzubauen.

Die Organisator:innen haben sich verpflichtet, dieses wichtige Thema weiterhin im Dialog mit Entscheider:innen und Betroffenen zu vertiefen und gemeinsam an tragfähigen Lösungsansätzen zu arbeiten. Der Austausch von Ideen und Erfahrungen wird als Schlüssel angesehen, um die digitale Zukunft der Schulen erfolgreich zu gestalten und eine nachhaltige Verbesserung des Bildungssystems zu erreichen.

*Heike Lube*  
gfo Regionalgruppe Aachen

## Vorschau auf Heft 1/2025

(erscheint am 3. Februar 2025)



### SCHWERPUNKT Wann ist ein Team ein Team?

Limberg/Wieloch: Feedback in virtuellen Teams

Richter/Hohlbein/Prinz: Shared Leadership – Führung im Tandem erfolgreich umsetzen

Bischof/Jansen: Kann man Teamkompetenz trainieren?

Solga: Prozessorientiertes Team-Assessment

### AUSBlick

Heft 2/2025: Commitment, bitte! (erscheint am 1. April 2025)

Heft 3/2025: Public Management – Update! (erscheint am 2. Juni 2025)

## 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.

### SHARED LEADERSHIP – WER IST VERANTWORTLICH?

Heft 4/2025 – Manuskripteinreichung bis 01.02.2025

In einer Zeit, in der Organisationen immer stärker auf Teamarbeit und kollaborative Ansätze setzen, gewinnt das Konzept des Shared Leadership zunehmend an Bedeutung. Shared Leadership beschreibt eine Führungsform, bei der Führungsverantwortung bewusst auf mehrere Schultern verteilt wird. Dies kann zu einer erhöhten Flexibilität, Innovation und einem stärkeren Engagement der Mitarbeitenden führen. Gleichzeitig wirft es jedoch Fragen zur Verantwortlichkeit, Entscheidungsfindung und Rollenverteilung auf.

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

- Welche Herausforderungen und Best Practices existieren bei der Einführung von Shared Leadership in verschiedenen Organisationstypen?
- Wie wirkt sich Shared Leadership auf Teamkohäsion, Kommunikation und Konfliktmanagement aus?
- Welche Auswirkungen hat Shared Leadership auf Mitarbeitermotivation, -zufriedenheit und -leistung? Welcher Zusammenhang besteht zwischen Shared Leadership und organisationaler Leistung?

- Wie beeinflussen kulturelle und kontextuelle Faktoren die Wirksamkeit von Shared Leadership?

### ORGANISATION VON INNOVATIVEN GESCHÄFTS-MODELLEN

Heft 5/2025 – Manuskripteinreichung bis 01.04.2025

In Zeiten schnellen Wandels und intensiven Wettbewerbs ist die Fähigkeit, innovative Geschäftsmodelle zu gestalten, umzusetzen und kontinuierlich zu verbessern, entscheidend für den langfristigen Erfolg von Unternehmen. Dabei liegt ein besonderer Fokus auf der Gestaltung, der praktischen Umsetzung und dem Design von Geschäftsmodellen, die den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen sind.

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

- Wie können Unternehmen systematisch innovative Geschäftsmodelle gestalten, umsetzen und weiterentwickeln?
- Welche Rolle spielt Führung bei der Förderung, Gestaltung und Umsetzung von Innovationen in Geschäftsmodellen?
- Welche organisatorischen Strukturen und Kulturen fördern die Gestaltung und den Erfolg innovativer Geschäftsmodelle?
- Wie können Unternehmen bestehende Geschäftsmodelle erfolgreich transformieren und neu gestalten, um auf Marktveränderungen zu reagieren?

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



# Den Weg für Lernen und Innovation ebnen



- Anleitung für die Implementierung von Organisationstools in verschiedenen Bereichen
- Breite Abdeckung: grundlegende Tools bis hin zu komplexen, fortgeschrittenen Techniken
- Fokus auf schnell anwendbare Tools mit hohem Impact

2024 | 150 Seiten | Broschur

ISBN 978-3-7910-6063-7 | € 39,99

eBook 978-3-7910-6064-4 | € 39,99

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

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

# Innovatives Denken lernen

Stefanie Quade  
Okke Schlüter

## INNOVATION UND TRANSFORMATION MIT DESIGN AGILITY

Zukunft machbar gestalten und systematisch entwickeln

Mit WORKSHEETS, WORKSHOPKONZEPT und CHANGEABILITY SCORE



SCHÄFFER  
POESCHEL

- In kurzer Zeit Prototypen für Produkte entwickeln und testen
- Plug & Play: Erst einlesen oder direkt in ein Innovationsprojekt starten
- Unterstützung durch Worksheets, Workshopkonzept und ChangeAbility Score

Mit Workshop-konzept

1. Auflage 2024 | 164 Seiten | Kartoniert  
ISBN 978-3-7910-6232-7 | € 39,99  
eBook 978-3-7910-6233-4 | € 39,99

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

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**