

# gfo-Mitteilungen

Liebe Freundinnen und Freunde der gfo,

am Anfang war die Liste. Und die Liste war beim Organisator. Und der Organisator schuf damit Kultur.

So ungefähr müsste der Anfang der Bibel für Organisatoren lauten, die Genesis der organisatorischen Arbeit. Denn es waren assyrische Beamte, die zur Bestandsführung in ihrem Lager der Steuerabgaben eine Liste erstellt haben. Und das, was sie dazu notierten, war die Grundlage für die assyrische Keilschrift, die wiederum als älteste Schrift unseres Kulturraums gilt. Und die Schrift steht bekanntermaßen an der Wiege jeder Hochkultur.

Wenn damit die kulturelle Bedeutung der Liste hinreichend belegt zu sein scheint, wie sieht es mit der organisatorischen und damit auch der wirtschaftlichen Bedeutung der Liste aus?

*Was war und ist das wichtigste Endprodukt des Internetzeitalters?*

Selbstverständlich eine Liste als Ergebnis jeder Informationsrecherche in einer Suchmaschine.

*Was ist die häufigste Aktivität, die in einem Computer jeder Größe stattfindet?*

Die Sortierung von Items zu einer Liste.

*Was ist das Ziel vieler Leistungsträger in Sport und Musik, Kunst und Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung?*

Ganz oben in einem Ranking aufzutauchen – oder zumindest irgendwo auf der wichtigen Einladungsliste.



Quelle: Nuthawuk Somsuk on Canva

Was ist es also, das die Liste so mächtig macht? Sie entlastet das Gedächtnis, sie bringt Ordnung in eine unübersichtliche Gemengelage, sie trennt das, was dazu gehört, von dem, was nicht dazugehört, und zieht damit die Systemgrenze. In den Varianten von Prioritätenliste und Checkliste erleichtert sie schwierige Entscheidungsprozesse. Und mit ihrem Ruf nach einer Überschrift in der Titelzeile trägt sie wesentlich dazu bei, mit der Benennung des Themas eine Fokussierung der Problemlösung zu betreiben.

Wie konnte es passieren, dass so ein vielseitiges Werkzeug so wenig Wertschätzung in der Wissenschaft wie in der Welt erfahren konnte?

Vielleicht, weil es zu einfach erschien – in einer Zeit, in der der Mainstream behauptet, dass alles immer komplizierter und komplexer wird?

Seitdem wir wissen, dass wir uns unsere Welt täglich einfach selbst neu erschaffen, könnten wir uns doch auch das Ziel setzen, sie uns einfach zu gestalten. Und zwar einfach, nachdem wir sie in ihrer Kompliziertheit und Komplexität soweit verstanden haben, wie es in der Situation notwendig und angebracht erscheint.

So einfach wie eine Liste von Maßnahmen als Ergebnis eines Strategieprozesses, eine Liste von Absolvent:innen als Ergebnis eines Studiengangs, eine Liste von Kandidat:innen als Ergebnis eines M&A-Screenings.

Und dann greifen wir zur Weinliste und feiern diesen Erfolg, der immer auch ein Erfolg der Organisation und ihrer Organisator:innen ist – und dazu tragen wir seit 100 Jahren gerne bei!

Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst  
Präsident der gfo

## Wer gewinnt den Process Solution Award 2022?

Das Rennen um den PSA 2022 ist eröffnet! Auch in diesem Jahr vergibt die Gesellschaft für Organisation (gfo) den Process Solution Award in Zusammenarbeit mit Management Circle.

Der Award zeichnet mustergültig implementierte prozessorientierte Lösungen hinsichtlich ihres Innovationsgrades und Nutzens aus.

In den Kategorien

- Gesamtlösungen zu »Prozessorientierte Integrierte Managementsysteme/Governance, Risk and Compliance«,
- Gesamtlösungen zu »Digitale Transformation und digitalisierte Geschäftsprozesse«,
- gute Lösungen zu »Prozessorientierte Reorganisation, Prozessoptimierung, Process Mining, Prozesssteuerung«

werden die besten Projekte prämiert.

Da prozessorientierte Lösungen eine geeignete Softwareunterstützung erfordern, rufen wir Anwenderunternehmen gemeinsam mit ihren Softwareherstellern auf, ihr umgesetztes bzw. abgeschlossenes Projekt für den Award einzureichen.

Die Einreichfrist endet am 05. August 2022.

Die Bewerbungen werden durch eine qualifizierte und neutrale Jury geprüft. Für das bestbewertete Projekt je Kategorie wird dem Anwenderunternehmen und dem Softwarehersteller gemeinsam der jeweilige Process Solution Award verliehen.

Die feierliche Preisverleihung des PSA 2022 und die Präsentationen der Gewinner finden im Rahmen des 14. gfo Jahres-

kongresses 2022 am 11. und 12.10.2022 im van der Valk Airport-hotel Düsseldorf statt.

Alle Informationen zur Ausschreibung gibt es auf der gfo-Web-site unter <https://gfo-web.de/awards/process-solution-award/>

### »IT-Werkzeuge zur Unterstützung des BPM-Lebenszyklus« – eine Veranstaltung der CoP Prozessmanagement

Prof. Dr. *Jan Mendling* von der Humboldt-Universität Berlin stellte den rund 30 Teilnehmer:innen unserer Online-Veranstaltung verschiedene Kategorien von IT-Werkzeugen für Prozessmanagement vor.



Quelle: Milindri on Canva

Sein Vortrag begann mit einer kurzen Einführung in das Wesen eines Prozesses. Am BPM Lifecircle zeigte er, welchen Beitrag ein Tool bei der Modellierung, Automatisierung und Messung von Prozessen leisten kann.

Der Vortrag bot eine hervorragende Orientierung, sodass man sich nicht weiterhin von neuen Begriffen beeindruckt lassen muss. *Jan Mendling* empfahl, jeweils den Beitrag zur Automatisierung, Verbesserung der Koordination oder Transparenz zu hinterfragen.

Sehr interessant waren die gezeigten Beispiele, wie Prozesse abgebildet, die Koordination über Tasks unterstützt oder mit Process-Mining-Werkzeugen untersucht werden.

Bei aller Begeisterung für Tools vergaß *Jan Mendling* nicht, darauf hinzuweisen, dass Tools nur ein Stellrad im Prozessmanagement-Kosmos sind. Die strategische Ausrichtung, die angewandten Methoden und die Kultur sind ebenso wichtige Aspekte im Prozessmanagement.

Wir danken *Jan Mendling* für den Vortrag und freuen uns auf das nächste Treffen der CoP!

*Simone Glitsch*

Community of Practice Prozessmanagement  
simone.glitsch@gfo-web.de

### Wie das Neue in die Welt kommt. Von systemischer zu integraler Organisationsentwicklung im Jahr 2035

Zu einer spannenden Diskussionsrunde der gfo Regionalgruppe Berlin/Brandenburg mit einem anspruchsvollen Thema konnten wir am 10.03.2022 *Caroline Winning* begrüßen, die zu Beginn einen kurzen Einblick in die Thematik gab.

Es entwickelte sich schnell eine rege Diskussion. Folgend einige wichtige Impulse daraus:

Es dauert. Auch das Systemische ist noch relativ jung, es geht umso mehr beim Integralen um Samen säen, Verständnis entwickeln, auch loslassen können, wo man nicht »alles integrieren« kann. Es geht um Entwicklungsschübe für folgende Generationen.

Man kann unter Berücksichtigung aller Menschen mit ihren Rollen und Erfahrungen die Veränderung der Organisation als schöpferisches Spiel annehmen, im Bewusstsein für die Entwicklungsstufen von handelnden Personen und Organisationen und für die Zusammenhänge von Veränderungsauswirkungen: Möchte ich alle mitnehmen, muss ich beispielsweise auch Sicherheitsbedürfnisse berücksichtigen, wenn die Anforderungen steigen, wirkt eine bewusst leichte Überforderung als Entwicklungsanschub. Alle Entwicklungslinien zu beachten und in ein jeweils passendes Verhältnis zu bringen, ist die Herausforderung.



Quelle: Daria Shevtsova/Pexels

Integral informiert ist noch nicht integral angewandt – es sind viel Wissen und eine Menge Bilder und Beispiele in der Welt, aber es bleibt die Aufgabe zu erkennen, wo wir es mit »gelebt« oder Etiketten zu tun haben, siehe auch agil.

Die Praxiserfahrungen, die vielfältig in die Diskussion eingebracht wurden, machten das Thema greifbar.

Vielen Dank an alle, die sich so rege am Austausch beteiligten, insbesondere natürlich an *Caroline Winning*.

*Ramona Becker & Bodo Frenk*

gfo Regionalgruppe Berlin/Brandenburg  
ramona.becker@gfo-web.de, bodo.frenk@gfo-web.de

# SGO-Mitteilungen

## Spannungsfelder im agilen Projektmanagement

Agiles Projektmanagement erfreut sich zunehmender Relevanz und Beliebtheit. Gleichzeitig hat es Spannungsfelder in Organisationen eröffnet, die zu neuen Konflikten und Problemen führen können. Expert:innen am Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule (BFH) stellen ausgewählte Spannungsfelder vor und zeigen Vorschläge auf, wie man diesen Spannungen begegnen kann.

Das agile Manifest ist gerade 20 Jahre alt geworden, und die Ideen und Forderungen scheinen – zumindest, wenn es nach der Verbreitung agiler Methoden geht – großen Anklang zu finden. Agilität ist jedoch in der Umsetzung nicht trivial. Was auf den ersten Blick nach einer Win-win-Situation für Unternehmung und Individuen aussieht, kann schnell zu Spannungen in der Organisation führen. Die Einführung agiler Methoden bringt Veränderung und damit Unsicherheit in zuvor stabile Strukturen. Um tatsächlich die Vorteile agiler Methoden in Projekten nutzen zu können, müssen Organisationen bereit sein, diese Unsicherheit zu benennen, um aktiv damit umzugehen. Die Gegenüberstellung von »Disziplin« und »Agilität« ist beispielsweise schon länger als eine Spannung im agilen Projektmanagement bekannt. Mit diesem Artikel wollen wir ein Bewusstsein für die möglichen Spannungsfelder, die mit der Einführung agiler Projektmethoden einhergehen, schaffen und bieten gleichzeitig Vorschläge, um solche Spannungen in der Praxis anzugehen. Im Folgenden gehen wir exemplarisch auf drei spezifische Spannungsfelder ein, die uns in unserer Forschung und Praxis häufig begegnen.



### 1. Spannungsfeld: Wie verbindet man Managementkontrolle mit Teamautonomie?

Organisationsstrukturen haben die zentrale Aufgabe, die Umsetzung der notwendigen Prozesse im Unternehmen bestmöglich zu unterstützen. Daher ist es stringent und logisch, dass für zunehmend agile Handlungsweisen auch neue Organisationsstrukturen diskutiert und ausprobiert werden.

Zu diesen neuen Strukturen gehören selbstorganisierte Zusammenarbeitsmodelle mit Vernetzungen bis hin zu holokratischen Modellen oder dem Zellstrukturdesign. Es werden Analogie zu selbstorganisierten Organismen aus der Natur, wie beispielsweise einem Bienenvolk, zum Vergleich herangezogen. Selbst für streng hierarchische Systeme wie das Militär, werden neue Antworten gesucht.

Besonders in etablierten Unternehmungen, in größeren Organisationsstrukturen mit wenig Veränderungserfahrung, stellt ein solcher Übergang eine große Herausforderung dar. Ihre Strukturmodelle und die damit kulturell verankerten Grundprinzipien bauen sehr oft auf ein klares Kontrollverständnis durch die Vorgesetzten sowie eine strenge Entscheidungshierarchie. Eine Autonomie des Teams, wie sie für agile Methoden wie beispielsweise Scrum benötigt wird oder im Zellstrukturdesign als Basisidee enthalten ist, ist für sie ein radikal neuer Ansatz. Wie kann der Umbau in eine solche moderne Struktur trotzdem gelingen?

Ein möglicher Weg ist, in einem ersten Zwischenschritt eine Kombination aus bestehender Teamstruktur und einer skill- und teamübergreifenden Zusammenarbeit zu suchen. Es sollen damit die Sicherheit des »organisatorischen Heimathafens« und die bekannten Rollen mit neuen Arbeitsmustern in der Vernetzung und Zusammenarbeit verbunden und aktiv gefördert werden.

2019 stand eine Schweizer Finanzinstitution vor der Fragestellung, wie innerhalb der IT durch eine neue Organisationsform ein vernetztes Arbeiten und der zunehmend notwendige Einsatz agiler Methoden in der Projektumsetzung unterstützt werden kann. Ausgangspunkt war eine klassische Abteilung mit skillorientierten Teams für die Projektleitung, die Businessanalyse und die Softwareentwicklung sowie eine zweite Abteilung, in der betriebsnahe Aufgaben umgesetzt wurden. Nach einer Vorbereitungs- und Planungsphase wurden die Teams inhaltlich neu strukturiert. Dabei wurde eine Teamstruktur mit Teamleitung beibehalten, um eine formale Führungsstruktur zu erhalten. Die Mitarbeiter:innen wurden aber in einem crossfunktionalen Ansatz aus den bis dahin getrennten Disziplinen den Teams zugeordnet. Jedes Team verfügte damit gleichzeitig über sehr unterschiedliche Skills. Innerhalb der Teams wurde eine viel höhere Teamautonomie gefördert, da die Teamleitungen nicht mehr für ihr komplettes Team als die besten Fachexpert:innen agieren konnten. Zusätzlich wurde für ein großes Team die Teamführung aufgrund der Führungsspanne in ein Co-Teamleadership aufgeteilt. Einer der beiden Teamleiter fokussierte sich auf fachliche und operative Aspekte, der zweite Teamleiter auf die klassischen Führungsaspekte wie beispielsweise Zielvereinbarungen oder weitere HR-Themen.

Mit diesem Ansatz wurde eine »klassische Teamstruktur« mit fachlich heterogener Zusammensetzung geschaffen. Die Teamstruktur steht für die direktiven, formellen und autoritä-

ren Anteile der Führung, während die heterogene Teamzusammensetzung für den partizipativen, informellen Aspekt mit einer Teamautonomie steht.

Eine durchgeführte Umfrage zeigte anschließend, dass der Übergang von den allermeisten Mitarbeiter:innen begrüßt wird. Sie sehen neben dem einfachen, direkten Austausch mit anderen Skillgruppen auch die breiteren Weiterentwicklungsmöglichkeiten für sich selbst. Projekte, die mit agilen Methoden arbeiten, können von solchen Teams einfacher unterstützt werden, da die neue Teamzusammensetzung nun beispielsweise genau der eines Scrum-Teams mit den heterogenen Skills entspricht.



## 2. Spannungsfeld: Wie steuert man die Methodenauswahl auf Unternehmensebene?

Vor allem größere Unternehmen, die agile Methoden einführen möchten, stehen vor einer großen Herausforderung. Abgesehen von der Auswahl unzähliger Methoden, Variationen und Kombinationen sowie der Integration bereits bestehender Strukturen und Prozesse müssen die Entscheidungsträger:innen das Spannungsfeld zwischen rigoroser Vorgabe und völliger Methodenfreiheit bewältigen. Das reicht in der Praxis von Extremen, wenn z. B. eine Methode für das gesamte Unternehmen definiert wird, bis hin zu völliger Freiheit, wenn jedes Team selbst entscheiden kann, welche (agilen) Techniken und Methoden es für das jeweilige Projekt anwendet.

Die Liste an Pro und Kontra für die jeweilige Seite scheint endlos lang zu sein. Zum einen erzeugt das Festhalten an einer bestimmten Methode Sicherheit und Vertrauen, eine Identifikation mit den Prozessen und Rollen und unterstützt darüber hinaus auch Lernprozesse, die zur stetigen Verbesserung der Methode führen. Manchen Unternehmen gelingt es auch, solche selbstentwickelten oder angepassten Methoden zu vermarkten, um damit Außenwirkung zu erreichen. Man denke z. B. an den Rational Unified Process (RUP) oder die Microsoft Sure Step Methodology. Zum anderen widerspricht das Festhalten an einer Methode der Tatsache, dass jedes Projekt andere Bedürfnisse hat und das »One size fits all«-Konzept deshalb in der Praxis immer zu Abstrichen führen muss. Gänzliche Wahl- und Anpassungsfreiheit hat den Vorteil, dass man tatsächlich maßgeschneiderte Techniken und Methodenkombinationen für jedes Vorhaben entwickeln kann, doch ebendies stellt ne-

ben Anforderungen an Zeit und Ressourcen auch einen hohen Wissensbedarf über die aktuelle Methodenlandschaft dar.

Ein möglicher Lösungsansatz liegt in der intelligenten Steuerung der agilen Methoden über ein zentrales agiles Expertenteam, das allerdings keine spezifische Methode entwickelt oder gar den Teams auferlegt, sondern als Support und Coaching Unit für die fachliche Beratung und den inhaltlichen Austausch bei Methodenfragen zu Verfügung steht. Ein agiler Transformationscoach aus einem großen deutschen Verkehrsunternehmen erklärte uns dazu: »Es gibt ein grundsätzliches Interesse am Thema und die Nachfrage ist da. Meistens kommen die verschiedenen Teams und fragen nach OKR, Scrum oder anderen konkreten Methoden. Wir gehen dann erstmal wieder weg von der Methode und stellen die Frage nach Pain Points – also welche Probleme denn überhaupt gelöst werden sollen.«

Die Agile Coaching Unit versteht sich in diesem Zusammenhang als interne Dienstleistungsorganisation, in der Experten mit verschiedenen Methoden zusammenarbeiten, um problemorientierte Herangehensweisen auf Basis ihrer breiten Erfahrung vorzuschlagen. Das Team verfolgt selbst einen agilen Ansatz, um den Wandel ihrer (internen) Kund:innen zu begleiten: »Wir machen das Stück für Stück, probieren etwas aus, gehen wieder zurück, testen etwas anderes. Die größten Hürden sind nicht die Methoden, die kennen wir ja und die sind erprobt, der größte Hebel liegt im Bereich des agilen Mindset.« Für das Unternehmen bedeutet dies, dass es keine top-down Zielvorgabe für die »Agilisierung« der Teilbereiche gibt. Es findet also das Pull-Prinzip Anwendung, und die Teams gehen selbstständig – oft aufgrund positiver Erfahrungen anderer Teams – auf die Agile Coaching Unit zu, um die Veränderung anzustoßen.

Die Governance der Methode in so einem System ist deshalb gemischt. Es gibt keine zentrale Methodenvorgabe, aber ein zentrales Team, das die fachliche Wissenszentrale für alle methodischen Fragen bildet. Dadurch entsteht eine hybride Governance, die sowohl die Flexibilität und Anpassungsmöglichkeit bietet, die Organisationen mit vielen unterschiedlichen Projekten benötigen, gleichzeitig aber die zentrale Übersicht, Steuerung und das Lernen aus Fehlern über Projekte hinweg ermöglicht.

## 3. Spannungsfeld: Wieviel Freiheit benötigt der Methodeneinsatz auf Projektebene?

Ein strikter bzw. flexibler Methodeneinsatz beschreibt, ob eine agile Methode leicht angepasst werden kann oder nicht. Im agilen Projektmanagement entsteht dadurch ein Spannungsfeld: Setzt man die agile Methode strikt ein, also genau wie ursprünglich vorgesehen, so kann sie ihr volles Potenzial entfalten. Gleichzeitig allerdings läuft man dabei Gefahr, dass die Methode in der spezifischen Projektsituation nicht richtig passt und man den eigentlichen Gedanken von »agil« übersieht, wenn die Methode zu strikt ausgelegt wird. Wird eine Methode dagegen flexibel adaptiert und eingesetzt, dann mag sie zwar genau zum jeweiligen organisatorischen oder projektspezifischen Kontext passen, kann dann aber so weit verändert worden sein, dass sie zu einem eher rigiden und planbasierten Ansatz wird, der dann

einfach nur mit dem »agilen Siegel« versehen ist. Wenn z. B. Daily Stand-ups in Planungsmeetings ausarten oder lediglich zum Reporting an Vorgesetzte dienen, dann mag diese Methode zwar mit Agilität assoziiert werden, hat in der Ausführung aber wenig damit zu tun.

Agile Ansätze sind in der Regel nicht so detailliert, dass damit alle Maßnahmen im Projekt vollständig bestimmt werden. Daher besteht zwangsläufig ein gewisser Spielraum und auch Bedarf für Improvisation beim Methodeneinsatz in Projekten. Die Methode sollte über eine eingebaute Flexibilität verfügen, die es den Teammitgliedern ermöglicht, sie im laufenden Betrieb anzupassen. Eine geringe Standardisierung (d. h. geringe Einheitlichkeit und Konsistenz der agilen Methoden im Projekt) kann allerdings ebenfalls dysfunktional sein, z. B. wenn es sich um eine standortübergreifende (globale) Projektsituationen handelt.

Der Projektmanager sollte versuchen die Spannung zu nutzen, die diese Widersprüche erzeugt, anstatt sich zu bemühen, sie zu beseitigen. Wenn man sich mehr für den Prozess bzw. die Methode als für seine Werte und Prinzipien einsetzt, wird die agile Methode paradoxerweise rigide. Der Schlüssel kann darin liegen, sich an die agilen Prinzipien zu halten, nicht unbedingt an den Prozess oder die Methode.



*Setzen Sie den Fokus auf Ergebnisse:* Wenn Sie z. B. im Scrum Stories verwenden, um Anforderungen zu dokumentieren und zu organisieren, sollten Sie sie stets auf das Ergebnis ausrichten. Dies ist besonders wichtig auf der Ebene der Features oder Epics. Gehen Sie Ihr Backlog mit einer Kanban-Mentalität an, um die nötige Flexibilität zu haben und um kontinuierlich auf Veränderungen reagieren zu können.

*Stärken Sie die Teamb Motivation durch Werteorientierung.* Das Neue an den agilen Methoden sind nicht unbedingt die angewandten Praktiken, sondern die Anerkennung des Menschen als Haupttreiber des Projekterfolgs, gepaart mit einem starken Fokus auf Effektivität und Manövrierfähigkeit. Wie in allen anderen Bereichen von »agil« werden die besten Ergebnisse erzielt, wenn die Initiative von motivierten Personen getragen wird. Optimale Ergebnisse werden erzielt, wenn sich das Team den agilen Grundsätzen und Werten verschreibt, reflektiert und abstimmt, sich selbst organisiert und sich auf Spitzenleistungen und solides Design konzentriert.



**Prof. Dr. Jennifer Hehn**  
Professorin,  
Institut Digital Technology Management  
BFH Wirtschaft



**Prof. Dr. Andreas Liedtke**  
Professor,  
Institut Digital Technology Management  
BFH Wirtschaft



**Prof. Dr. Nikolaus Obwegeser**  
Professor und Direktor,  
Institut Digital Technology Management  
BFH Wirtschaft

Die Berner Fachhochschule ist langjähriger Premiumpartner der Schweizer Gesellschaft für Organisation und Management (SGO). Prof. Anja Habegger, Leiterin Lehre, BFH Business School ist Vorstandsmitglied der SGO.

# Die digitale Zukunft der Personalarbeit

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



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

Verena Fink

## **KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IN DER PERSONALARBEIT**

Potenziale nutzen und verantwortungsbewusst handeln

2021. 269 S. Geb.


ISBN 978-3-7910-5219-9 | 49,95 €

eBook 978-3-7910-5220-5 | 44,99 €

Bequem online bestellen:

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

SCHÄFFER

<https://doi.org/10.34156/0722-7485-2022-3-208>, am 11.06.2024, 03:53:05  
Open Access -  - <https://www.lock-elibrary.de/agb>

POESCHEL

## Vorschau auf Heft 4/2022

(erscheint am 1. August 2022)



### SCHWERPUNKT Scheitern – Preis des Erfolgs?

Dobusch/Köster/Schäfer/Seckler Fehlschläge offen einräumen? – Über das Nachleben gescheiterter Start-ups

Fischer Der Einfluss der Teamkultur auf nachhaltiges Teamlernen aus Fehlern

Jäger/Kovic FeedForward – von der Zukunft lernen

Tinner/Bethke HR-Management im Kontext der Aging Workforce

### AUSBLICK

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

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

### 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. Konsequenter 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 Fokuserbeit 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?

### LEADERSHIP UND KOMMUNIKATION

Heft 2/2023 – Manuskripteinreichung bis 01.10.2022

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

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

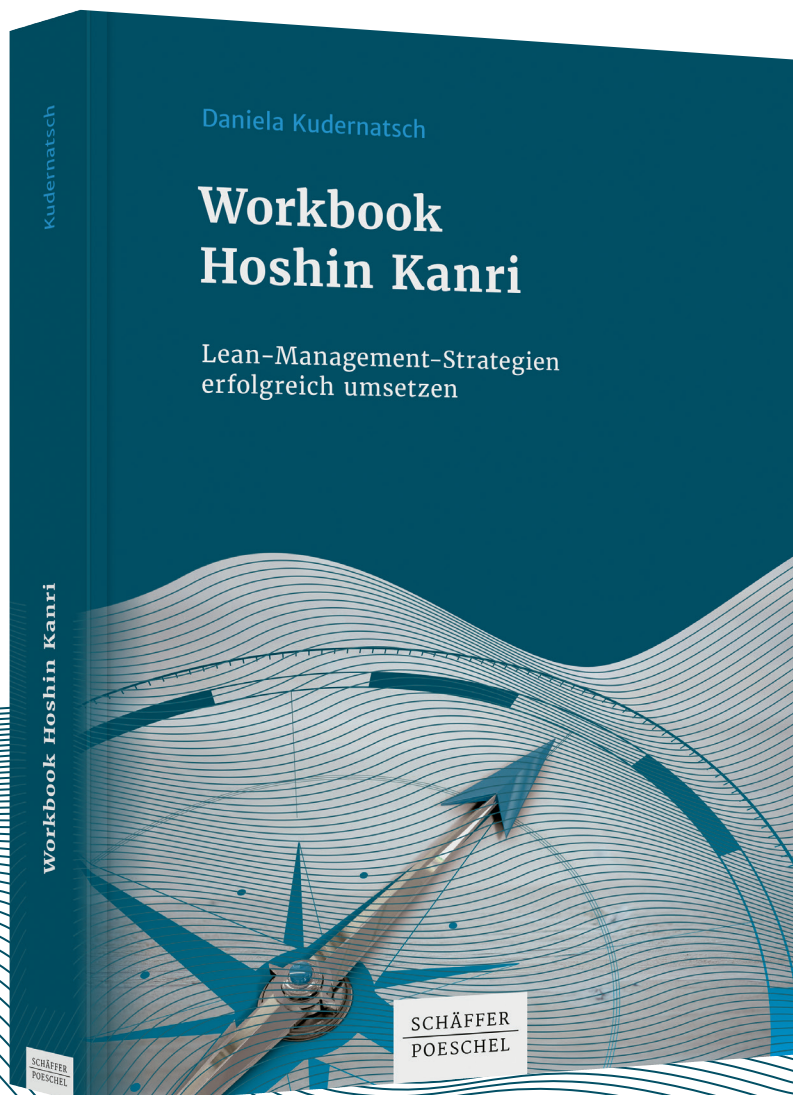
- Wie beeinflusst das gewählte Medium die Kommunikation selbst?
- Welche Kennzeichen gelungener Kommunikation existieren?
- Ist das Führen von virtuellen Teams ein neues Thema für Managementtrainings?
- Welche Rolle spielt Kommunikation beim Management und bei der Moderation von Teamprozessen?

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

# Management aus Fernost

Durch die Einführung des flexiblen Planungsprozesses und nachhaltigen Zielumsetzungsprozesses Hoshin Kanri wird es Organisationen möglich, sich kurzfristig neu und nachhaltig auszurichten. Das Buch stellt alle relevanten Schritte mit den zugehörigen Tools zur Planung und Umsetzung von Hoshin Kanri aus Anwendersicht dar. Es enthält viele bewährte und praktische Werkzeuge sowie über Jahre entwickelte Methoden.

- Leitfaden für die Einführung von Hoshin Kanri
- Die Strategie eines Unternehmens über die gesamte Hierarchie hinweg umsetzen
- Mit zahlreichen Checklisten, Praxisbeispielen, Tipps und Tricks



Daniela Kudernatsch  
**WORKBOOK HOSHIN KANRI**  
Lean-Management-Strategien  
erfolgreich umsetzen  
2022. 185 S. Kart.  
ISBN 978-3-7910-5364-6 | 29,95 €  
eBook 978-3-7910-5365-3 | 25,99 €

#### Weiteres Buch zum Thema:

Kudernatsch: **HOSHIN KANRI**  
ISBN 978-3-7910-4442-2 | 69,95 €

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

SCHÄFFER  
POESCHEL



# SGO-Verein

Gestalte deine Zukunft. Lerne aus Erfahrung.

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

Dann werden Sie Teil  
der SGO Community:

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

**Communities of  
Practice**

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

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



**#Führungsverständnis**

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

**Sind Sie dabei?**

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

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

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



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