

GfO- Jahreskongress 2010 für Organisation und Management in Potsdam „Das kooperative Unternehmen: Kunden, Prozesse, Mitarbeiter und IT vernetzen!“

so das diesjährige Motto auf dem **gfo-Jahreskongress** für Organisation und Management, welcher am 4. und 5. Oktober 2010 im Kongresshotel in Potsdam bereits zum dritten Mal mit organisatorischer Unterstützung des Bildungspartners Management Circle durchgeführt wurde. Das Ziel, mit diesem Kongress eine Plattform für ein lebendiges Netzwerk für Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft zu bieten, wurde von den Teilnehmern voll bestätigt. Ca. 170 Teilnehmer wurden in den vier Fachforen und Forumsvorträgen zeitgemäße und organisatorische Lösungen und neueste Erkenntnisse aus dem Bereich „Change-Management, Mitarbeiterführung, innovative Prozessorganisation und optimale Organisations-Methoden“ vermittelt und Erfahrungen ausgetauscht. In der begleitenden Fachausstellung zeigten die Hauptsponsoren Intellior.ag und Soreco, die Sponsoren Bic Platform, MTM und die Co-Sponsoren DeVacto, Projektron, Signavio ihre Produkte. Medienpartner waren BPM-Netzwerk.de, org-Portal.org, Competence Site, Projekt Magazin und ZFO.

Im Zentrum der zweitägigen Tagung stand die Bedeutung von Wettbewerbsfähigkeit und organisatorischen Wandel sowie dessen Auswirkung für den Praxisalltag. Die Referenten sorgten zum Teil für verblüffende Einblicke in ihren organisatorischen oder wirtschaftlichen Arbeiten. Da gab es ganz persönliche Bekenntnisse zu hören von Referenten, wie sie den Weg zum organisatorischen Wandel (Change-Management) im Unternehmen gefunden hatten, wie auch provokative Thesen gestandener Professoren, die bewusst eine sprachlich unkonventionelle Art und Weise ausgewählt hatten, um die Themen wie Veränderungs-Management, Portfolio-Methoden und Organisationsprozesse zu strukturieren.

Inhalte der Plenarvorträge am ersten Tag

Nach dem Eröffnungsvortrag von Prof. Binner, Vorsitzender des gfo Vorstandes, zu Grundprinzipien und Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit in Unternehmen wurden im Rahmen der Plenarvorträge des ersten Nachmittags drei Themenblöcke mit exemplarischen Anwendungsfällen vorgestellt.



Eröffnungsvortrag von Prof. Dr.- Ing. Hartmut F. Binner

Thomas Jaschke berichtete, wie die Bayerische HypoVereinsbank durch die Koordination von übergeordneten regulatorischen Projekten unternehmensweite Synergien nutzt. Ein gutes Beispiel, wie konsequentes Projektmanagement mit entsprechenden Standards und Unterstützungsfunktionen Mehrwerte schaffen kann. Der anschließende Beitrag "Teamwork als Schlüsselfaktor: Die optimale Arbeitsorganisation" von Christoph Schwarz zeigte, wie arbeitsorganisatorische Optimierungen in der Schott AG über die entsprechenden Anpassungen der Rahmenbedingungen unterstützt werden. Die Einführung der Vertrauensarbeitszeit stand dabei in enger Verbindung zur Weiterentwicklung der Gruppenarbeit sowie eines an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ausgerichteten Vergütungssystems. Der dritte Beitrag aus dem Themenfeld des Prozessmanagement kam vom Gewinner des Process Solution Awards 2010: Das ganzheitlich über den gesamten Lebenszyklus optimierte Reklamationsmanagement der Interpane Glas Industrie AG, ein Workflow mit Einbindung aller relevanten Systeme. Leider war Herr Benedict Groppé erkrankt, so dass die Umsetzungspartner Intellior AG und Soreco International AG (Herr Dr. Schönecker) den Vortrag mit den Anwenderfolien bestritten haben. Der Abschluss des Tages wird allen Teilnehmern lebhaft in Erinnerung bleiben: Herr Martin Christian Morgenstern hat jedem von uns seinen Affen gezeigt - im lebhaften Dialog einerseits - im Loslassen und Entspannen andererseits: Wann ist zuletzt ein ganzes Plenum in langsamster Gangart, in persönlicher Reflexion schweigend zum Templiner See spaziert? Umso mehr Themen gab es dann in der Abendveranstaltung zu besprechen, zu der Management Circle "unter die Zeppeline" eingeladen hatte.

Der nächste Vormittag startete unmittelbar mit den Fachforen.

Am zweiten Tag fanden in den Fachforen folgende Vorträge statt:

Im **Fachforum 1** „Changemanagement und Mitarbeiterführung: Veränderungen gemeinsam gestalten“
Leiter Fachforum 1: Prof. Dr. Volker Stein

Das Fachforum I zum Thema „Change Management und Mitarbeiterführung: Veränderungen gemeinsam gestalten“ widmete sich dem Thema des organisatorischen Wandels. In seiner Einführung machte *Univ.-Prof. Dr. Volker Stein* von der Universität Siegen die komplexe Herausforderung anhand eines theoretischen Rahmens deutlich: Dieser richtet sich auf die Multiperspektivität des Organisationswandels aus und zeigt, dass Aktivitäten des organisatorischen Wandels unterschiedlichen Schwerpunkten – etwa dem strategischen Wandel, dem kulturellen Wandel oder dem mechanistischen Wandel – oder aber mehreren Schwerpunkten gleichzeitig folgen. In diesen Rahmen ließen sich auch die drei Präsentationen des Fachforums einordnen:

Annette Weissing, Leiterin des Management of Change Consulting Services Germany bei der Hewlett-Packard GmbH, zeigte anhand konkreter Beispiele und Erfahrungen auf, wie bei ihrem Unternehmen die Organisationsentwicklung als Erfolgsfaktor zur Reorganisation und zum Kulturwandel und damit letztlich auch zur Effizienzsteigerung beitrug. Sie verband den mechanistischen Wandel, der sich auf Aufbau- und Ablauforganisation konzentriert, mit der Perspektive des kulturellen Wandels. Sehr schön ließ sich hier nachvollziehen, wie mit Hilfe eines koordinierten Prozesses schrittweise für die Veränderungsnotwendigkeiten Akzeptanz bei den Mitarbeitern hergestellt wurde.

Marlen Nebelung, Arbeitsgebietsleiterin Personal- und Führungskräfteentwicklung bei der DB Station & Service AG, konnte im Rahmen ihrer offenen Reflexion eines strategischen Veränderungsprojektes aufzeigen, wie Widerstände in Veränderungsprozessen positiv genutzt wurden. Sie verdeutlichte insbesondere, wie wichtig es ist, dass die Beratenden wie auch die Verantwortlichen eines Wandlungsprozesses während der gesamten Projektphase lernfähig bleiben und Signale des Widerstands (die es in jedem Change-Prozess geben wird) in positive Impulse umwandeln. Wachheit, die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit Kritik und das Abweichen von vordefinierten Pfaden, wenn diese sich als nicht zielführend herausstellen, sind Garanten für lernfähige Wandlungsprojekte

Michael Diederichs, Leiter Veränderungsmanagement bei der RWE Power AG, ließ den kulturellen Wandel bei der RWE Power AG Revue passieren. Er konkretisierte nicht nur die Merkmale der Zielkultur (die sich interessanterweise um die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft des Unternehmens und aller seiner Mitarbeiter drehen), sondern stellte mit einer Kulturkarte und einem Kultur-Staffelstab auch Instrumente vor, die konkret zum Einsatz kamen und sich bewährt hatten.

Im **Fachforum 2** „Synergien nutzen: Unternehmensweite Vernetzung durch ganzheitliches Prozessmanagement“
Leiter Fachforum 2: Dr. Guido Fischermanns

Stephan Saal, Balance Manager bei der Vattenfall Energy Trading GmbH, berichtete über die Prozessmodellierung zum operationalen Prozessmanagement. Hier ging er besonders auf die Modellierung und Prozesspublizierung ein.

Gregor Greinke, Vorsitzender des Vorstandes der GBTEC Software & Consulting AG, referierte in diesem Forum über die Überwachung mit den richtigen KPI's und der sinnvollen Aufgabenverteilung.

Clemens Rath, Quality Design Manager bei eBay European Center of Excellence, hielt einen anschaulichen Vortrag über die Kundenzufriedenheit im Baukastensystem als globale Serviceprozesse und internes Zusammenspiel bei eBay

Dr. Gero Decker, Geschäftsführer der Signavio GmbH, moderierte über Prozesse aus dem Blickwinkel der IT und Fachbereiche und ging hier besonders auf die Prozessoptimierung und Auswirkungen auf alle Bereiche ein.

Dr. Felix Schiedner, Interner Berater der ZF Friedrichshafen AG, schloss dieses Forum mit einem interessanten Beitrag über Lean Management und das prozessorientierte Denken in administrativen Prozessen



Angeregte Gespräche in der Pause

Im **Fachforum 3** „Optimierungsmethoden, -tools und Unterstützungsmöglichkeiten bereichsübergreifend implementieren“

Leiter Fachforum 3: Heinz-Josef Botthof

Thomas Lange, der Evonik Degussa GmbH stellt die Operational Excellence (OPEX) vor. Unternehmen müssen an ständige Veränderungen angepasst sein. Es ist eine lebenslange Aufgabe, und OPEX stellt Transparenz dafür her. Da Rahmenbedingungen nur sehr schwer veränderbar sind, müssen sich Unternehmen an diese neuen Bedingungen anpassen. Veränderungen sind Herausforderungen, werden aber häufig als Bedrohung verstanden. Krisen lösen Veränderungen aus und schaffen auch persönliche Betroffenheit. Das Thema OPEX ist für alle Unternehmen von Bedeutung und sollte ein commitment orientierter Ansatz sein.

Marc Kensy von der Deutsche MTM Vereinigung e.V., stellte im zweiten Vortrag einen Erfahrungsbericht zum Thema Datenerhebung im Kreditversicherungsumfeld vor. Das Ziel der präzisen Datenerhebung war u.a. die Möglichkeit, Prozesse mit den Daten zu gestalten, ohne Feldversuche machen zu

müssen. Das Vorgehen folgte dem Grundsatz „vom Groben zum Detail“. Zusammen mit den Mitarbeitern wurden Prozesse erhoben, analysiert, bewertet, simuliert, gestaltet. Potenziale wurden erkannt und ein klares Mengengerüst war für die Gestaltung gegeben. Die zentralen Stellschrauben waren Produkte und Prozesse. Das Ergebnis: das Produktportfolio wurde optimiert, die Produktstabilität verbessert und zeitliche Freiräume geschaffen.

Sven Schnägelberger, Geschäftsführer der BPM & O Architects GmbH, berichtete im dritten Vortrag über das „Reifegradmodell“ EDEN. Es wurde von Prozessmanagementexperten aus verschiedenen Unternehmen entwickelt. Mit den Fragen „Was ist Prozessorientierung?“ und „Gibt es die Prozessorganisation überhaupt?“ eröffnete er seinen Vortrag und verdeutlichte, dass es kein einheitliches Verständnis zum Thema Prozess gibt. Das Reifegradmodell EDEN zeigt sechs Stufen von chaotisch bis nachhaltig auf. Prozessorientierung erfordert das Verhalten von Führungskräften zu verändern. Wir brauchen Mut zum Musterwechsel. Es müssen mittel- und langfristige Ziele gesetzt werden. Danach müssen die Schritte ausgewählt werden, mit denen man diese Ziele erreichen kann. Den Start setzt man am besten bei den Punkten mit dem größten Nutzen.

Fazit: Prozessmanagement ist nichts für veränderungsresistente Unternehmen! Es muss immer mit Change Management begleitet werden.

Im **Fachforum 4** „Zusammenarbeit und Know-how-Transfer: Unternehmensweite Dokumentation und Wissensmanagement“
Leiter Fachforum 4: Prof. Dr. Jens Grundei

In dem von Prof. Dr. Grundei geleiteten Fachforum 4 ging es um Zusammenarbeit und Know-how-Transfer.

Michael Meier, Manager Organization der Daimler AG Stuttgart, berichtete zunächst über den Einsatz von Kommunikationsarten bei Daimler, mit denen ein einheitlicher Informationsstand zwischen verschiedenen Unternehmenseinheiten hergestellt wurde. Mit dem leicht zu handhabenden Instrument konnten gemeinsame Zielvorstellungen implementiert und Vorurteile zwischen den Bereichen abgebaut werden.

Paul Seren, Leiter Wissensmanagement der Schaeffler Technologies GmbH & Co. KG, erläuterte sodann den Aufbau eines unternehmensweiten Wikis, mit dem das Wissensmanagement im Hause Schaeffler erheblich verbessert werden konnte.

Im letzten Beitrag wurde die Perspektive auf eine behördenübergreifende Zusammenarbeit erweitert. *Hildegard Wolff*, Oberstaatsanwältin in Braunschweig, illustrierte anschaulich einschlägige Probleme und zeigt Ansätze zur Effizienzsteigerung bei der Kooperation zwischen Behörden im Rahmen von Wirtschaftskriminalitätsprozessen auf. Das große Interesse der Teilnehmer zeigte sich in der regen Diskussion der Beiträge.



Lebhafte Diskussionen beim Forum

Plenarvorträge am zweiten Tag

Die Plenarvorträge des zweiten Nachmittags verschafften Einblick in ganz andere Themenwelten: Nachdem die Wichtigkeit von Soft Factors bereits im Eröffnungsvortrag von Prof. Binner über die in Kooperation mit Boston Consulting durchgeführte Studie Organisation 2015 unterfüttert und betont wurde, hat Prof. Dr. Gerhard Roth den Zuhörern nahegebracht, wie unser Hirn die Soft Factors im täglichen Verhalten und vor allem in Veränderungsprozessen beeinflusst. Sein Beitrag "Wie kommt die Kultur ins Hirn? Hirnphysiologie und Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern" zeigt, dass Veränderungs- und Organisationsentwicklungsinterventionen in der Arbeitswelt für das Hirn reichlich spät kommen. Die wesentliche Entwicklung und Ausprägung von Persönlichkeit und persönlichem Verhalten passiert vor der Geburt und in den ersten Lebensmonaten! Aber deshalb brauchen wir nicht aufzugeben, das Einzige was wirklich funktioniert ist die intrinsische Motivation: Mitarbeiter an der Gestaltung der Leistungen, Leistungsprozesse und Strukturen so zu beteiligen, so dass sie möglichst selbstorganisiert und leidenschaftlich ihren und den Erfolg des Unternehmens suchen und finden.

Ulrich Loth von W.L. Gore & Associates (besser bekannt unter der Marke GoreTex) führte dann in eine Welt, die sich viele Teilnehmer aus klassischen Unternehmensstrukturen kaum vorstellen konnten: Ein Struktur ohne Organigramm, mit mehreren Führungsrollen, mit dynamisch an die Persönlichkeitsentfaltung angepassten Verantwortlichkeiten. Eine Struktur, die den wesentlichen von Prof. Roth benannten Erfolgsfaktor zum Prinzip erhebt: die intrinsische Motivation als stärkster Treiber einer leidenschaftlichen Ergebnisorientierung.

Im letzten Beitrag zeigte Dennis Lotter von Benefit Identity die Potenziale und Handlungsfelder zum Thema "Zukunftsfähig durch Corporate Social Responsibility (CSR)". Wie wird der steigende Anteil von LOHAs die Leistungen und Prozesse der Unternehmen verändern? Ist CSR Kür oder Pflicht?

Schlussworte/ das Fazit am Ende

Es ist nicht übertrieben, von einem zahlreichen Zuspruch der Teilnehmer zu den Vorträgen zu sprechen. Es waren für die Anwesenden zwei lehr- und anregungsreiche Tage, umfangreich an Themen mit ganzheitlichen Betrachtungs- und engagierten Vortragsweisen. Den Veranstaltern ist es mit den gewählten Themen nach mehr Veränderungs-Management, Flexibilität & Prozessorientierung, Kommunikation & Führung nicht nur gelungen, einen ergiebigen Gesprächsaustausch für Flexibilität und

Transparenz anzuregen, sondern es wurde auch konzeptionell gezeigt, wie Organisationen die Krise durch Veränderungsfähigkeit und ausgewogene Hard- und Softfacts besser meistern können.

Der gfo-Kongress, so Prof. Dr. Binner, wurde getragen von den Teilnehmern. Er sprach ein herzliches Dankeschön an die Organisation aus. Die Bitte und ein Wunsch zugleich ist es, die Zahl der Teilnehmer und Veranstaltungen zu steigern verbunden mit dem Ziel, Mitglieder und Partner in 2011 und 2012 verstärkt zu gewinnen. Ein Wiedersehen auf dem 4. gfo-Jahreskongress in Potsdam ist für den **17./18. Oktober 2011** versprochen worden.