

Nachlese zum 4. gfo-Managementkongress

Der gfo Jahreskongress für Organisation und Management fand am 17./18. Oktober 2011 bereits zum vierten Mal in Potsdam in erfolgreicher und vertrauensvoller Kooperation mit Management Circle als Veranstaltungspartner statt und stand in diesem Jahr unter dem Motto „Das wandlungsfähige Unternehmen: transparent – agil – innovativ“.

Der erste Tag begann mit drei parallelen Workshops, die von den Teilnehmern entsprechend ihrer Interessen ausgewählt werden konnten. Die Themen „Projektarbeit versus Linienarbeit – Passende Mitarbeiter in Projekte einbinden“ (Maik Dohrl, Datschka Pencheva, Projektron GmbH), „Wettlauf mit der Zeit – Führen in dynamischen Veränderungsprojekten“ (Prof. Dr. Bernd Okun, DE VACTO Veränderungsakademie) sowie Produktivitätsmanagement bei der Bahn-BKK „Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit durch reproduzierbare Arbeitsabläufe“ (Reinhard Marx, Bahn- BKK; Marc Kensy, MTM-Vereinigung) fanden regen Zuspruch.

Die Plenumsveranstaltung am ersten und zweiten Veranstaltungsnachmittag wurde in guter Tradition von Dr. Kai Krings moderiert. Am ersten Tag eröffnete Prof. Dr. Ing. Hartmut Binner, Vorsitzender des Vorstands der gfo, den Kongress einer Keynote zur Wandlungsfähigkeit von Unternehmen. Er stellte die Herausforderungen und Einflußfaktoren von Wandlungsfähigkeit als wichtigen Wettbewerbsfaktor in den methodischen Rahmen des MITO Managementmodells – mit den entsprechenden Lösungsräumen und Handlungsempfehlungen. Sowohl eine wandlungsfähige Führungsstruktur, als auch die Fähigkeitsanforderungen auf der Inputseite (Team-, Partnerschafts- und Motivationsfähigkeit) sowie die Anforderungen auf der Outputseite (Problemlösungs-, Reaktions- und Konkurrenzfähigkeit) erfordern einen professionellen Umgang mit Softfacts, und zwar von deren Entwicklung bis zum effizienten Einsatz.





Keynote Sprecher Prof. Dr. Hartmut F. Binner, gfo-Vorstandsvorsitzender

Im Anschluss stellte Jan Peter P. Schacht von Oliver Wyman die Ergebnisse der branchenübergreifenden Befragung von Vorständen und Geschäftsführern namhafter DAX- und Familienunternehmen zu den Erfolgsfaktoren der „Organizational Transformation“ vor. Die Studie wurde in Kooperation mit der gfo durchgeführt.

Als Ergebnis zeigt der Studie Best Practices und Handlungsempfehlungen zur Veränderungsfähigkeit von Organisationen, die nach den beiden Varianten kurzfristige Restrukturierungsprozesse vs. langfristige Transformationsprozesse unterschieden werden können.

Die TOP3-Erfolgsfaktoren für die Umsetzung - klar definierte Ziele, - die Akzeptanz des Vorhabens im gesamten Vorstand, - die permanente Unterstützung durch das Management sind zwar identisch, aber in unterschiedlicher Rangfolge.

Während für Restrukturierungen erfolgskritisch ist, dass Entscheidungen nicht verwässert werden, benötigen Transformationsprozesse ein professionelles Change Management.

Im nächsten Beitrag stellte Frau Bernadette Imkamp die Ergebnisse Ihres Projekts „Generationenmanagement in der Schwäbisch Hall Gruppe“ vor, in dem betriebliche Lösungen für die Herausforderungen über alle Lebensphasen der Mitarbeiter entwickelt wurden und das einen Weg zum demografiefesten Unternehmen aufzeigt. Die Ergebnisse reichen von einer intensiven Berufsausbildung, nebenberuflichen (Master-) Aus- und Weiterbildungen über Elternteilzeit, Sabbaticals, Pflege von Angehörigen und dem Wissensübergang beim Eintritt in den Ruhestand bis hin zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, Kindertagesstätten- und Seniorenstiftplätzen. Ein ganzheitlicher Ansatz, mit dem einerseits die Alterspyramide verjüngt, aber auch die Arbeitsfähigkeit und die Mitarbeiterbindung in das Zentrum der Bemühungen gestellt wird.

Eine ganz andere Thematik adressierte Herr Udo Schauff vom Bundesamt für Verfassungsschutz: Die vielfach unterschätzte Gefahr von Industriespionage, die zum existenzbedrohenden Verlust von Innovations- und Zeitvorsprüngen führen kann. Dabei geht es nicht nur um vorwiegend russische oder chinesische Geheimdienste, die mit in Summe mehr als einer Million hauptamtlichen Mitarbeitern staatlich legitimierte Industriespionage betreiben, sondern auch um Auftragsspionage durch konkurrierende Unternehmen, über die gezielt personelle Einfallstore (unzufriedene Mitarbeiter, Servicekräfte, Industriedelegationen) oder auch technische Lücken in der IT oder dem physischen Zugangsschutz ausgenutzt werden. Die Fallbeispiele zeigten, wie einfach und kaum durchschaubar das leider viel zu häufig auch gelingt.



Interessierte Zuhörer im Plenum

Das Highlight des ersten Tages war der einstündige freie Vortrag von Prof. Dr. Peter Nieschmidt zu Arbeit und Führung im Wandel, von dem die Teilnehmer gefesselt und begeistert waren. Die Auseinandersetzung mit der Veränderung des Arbeits- und Führungsverständnisses von der Antike über die römisch katholische Gesellschaftslehre im Mittelalter, die Reformation bis hin zum Calvinismus und Wirtschaftsliberalismus des 19. Jahrhunderts hilft zu verstehen, warum es entgegen besseren Wissens immer noch tiefgestaffelte Hierarchien und sachrational dominierte Manager gibt, die vom „modernen“ Arbeitsverständnis im deutschen Idealismus und Hegels Arbeitsbegriff Epochen entfernt sind. Das wichtigste Produktivvermögen wandlungsfähiger Unternehmen wartet in vielen Unternehmen noch auf die Entdeckung und Entfaltung durch Führungskräfte, die Führungshandeln in den Vordergrund stellen und sich der Führungstechniken nur situativ bedienen, um die Entfaltung der Mitarbeiter zu unterstützen. Die Führungskräfte bestimmen, ob gerne gearbeitet wird oder nur gearbeitet werden muss, mit den entsprechenden Konsequenzen für die Ergebnisqualität und die Möglichkeit zur Erschließung von Produktivitätspotenzialen.

Der Tag endete mit Cocktails eines Sponsors und einem Grillbuffet mit Livemusik, kurzum mit vielen Genüssen und guten Gesprächen.

Am zweiten Vormittag hatten die Teilnehmer wieder die Qual der Wahl: In vier parallelen Vortragsreihen wurden Praxisfälle zu den Themen „Mitarbeiterbeteiligung“, „Change Management/Kommunikation“, „Nutzung von Social Media“ sowie neuen „Methoden und Know How Transfer“ vorgestellt und diskutiert.

In den Fachforen fanden folgende Vorträge statt:

Forum I: „Unternehmensprozesse effizient gestalten: Mitarbeiter involvieren und Schwachstellen aufdecken“
 Leiter. Heinz-Josef Botthof



Drei Vorträge mit unterschiedlichem Charakter, die uns die Bandbreite der Diskussion über Effizienz bei Prozessen verdeutlicht haben. Herr Friedhelm Vianden hat sich in seinem Beitrag „den Menschen nicht vergessen“, klar positioniert und den Menschen in den Fokus der Optimierung gestellt. „Es muss uns gelingen, dass die Mitarbeiter Spaß haben an dem was sie tun“. Er führte sehr deutlich vor, wie wichtig die Begeisterung des Managements für die Sache und die Wertschätzung der Menschen ist. Steuern und mitgestalten, aber keinesfalls vorgeben oder gar anordnen. Mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess parallel zur Prozessoptimierung wurde das Projekt über drei Jahre gestaltet. Dabei ging es sehr stark darum, die Impuls und Ideen der Mitarbeiter aufzugreifen, einzubinden und gemeinsam umzusetzen. Man hat sich Zeit genommen und die Kommunikation optimiert. Die Kultur der eigenständigen Traditionshäuser die in der HSE Technik GmbH & Co. KG zusammengefasst wurden hat sich sehr positiv und tragfähig verändert.

Ein komplexes Projekt mit einem sehr engen Zeitplan war die Herausforderung für Herrn Dr. Lougear und Herrn Popp, die in ihrem Beitrag „Geschäftsprozessdokumentation im HIS (dem Hinweis- und Informationssystem) des Gesamtverbands der Dt. Versicherungswirtschaft (GDV)“ vorgestellt haben. 480 beteiligte Versicherungen wurden in 15 Monaten mit einem einheitlichen System versorgt, das eine vorhandene AAltlösung ersetzte. Eine klare Prozessdokumentation mit einem leistungsfähigen System unterstütze die Arbeit sehr und gab die Möglichkeit, den Zeitplan einzuhalten. Veränderungen im Laufenden Projekt haben die Aufgabe zudem erschwert. Ein zentraler Erfolgsfaktor war der Prototyp, mit dem eine gute Überzeugungsarbeit unter anderem bei den Landesdatenschützern und bei den Versicherungen möglich war. Ein Projekt mit vielen Herausforderungen, die aber durch klares und konsequentes handeln alle umgesetzt wurden.

Im Beitrag Prozessmanagement und Strategie in der Supply Chain hat Herr Bail einen Paradigmenwechsel in der Prozessoptimierung vorgestellt, der in einem aktuellen Projekt vorangetrieben wurde. „Die Menschen wissen, was wichtig ist“ sagt er und fordert damit auf, die Prozessgestaltung mit den Menschen statt für die Menschen zu machen. Organisationen müssen bei der Entwicklung immer vier Dimensionen für den Menschen berücksichtigen: Sollen, Können, Dürfen und Wollen. Nur wenn alle vier Dimensionen bei dem Mitarbeiter vereint sind, wird er ein Leistungsträger sein. Führung muss lernen, loszulassen, da der Mitarbeiter für seinen Part im Prozess die Verantwortung übernimmt. Fragen ja, Sagen oder anordnen nicht mehr. Die Rollen der Mitarbeiter werden aus den einzelnen Prozessen abgeleitet. Kommunikation im Sinne eines zielgerichteten Austausches ist der Schlüssel zum Erfolg.

Forum II „Erfolgsfaktoren im Change Management: Kommunikation & effiziente Gestaltung“
Leiter: Prof. Jens Grundei

Das Fachforum II war ganz dem Thema „Change Management“ gewidmet. Damit knüpfte es nahtlos an die am ersten Konferenztag empirisch belegte Bedeutung der gezielten Steuerung von Veränderungsprozessen an. Zunächst legte Prof. Dr. Bernd Okun die Grundlage mit allgemeinen Überlegungen zum Verlauf und zu Problemen von Veränderungsprozessen. Er veranschaulichte typische Merkmale betrieblicher Veränderungen, die immer wieder Probleme aufwerfen – so etwa die Häufigkeit und die Geschwindigkeit, mit der Mitarbeitern auch gravierende Veränderungen zugemutet werden. Mitunter wird ein neues Veränderungsprojekt bereits auf den Weg gebracht, obwohl noch nicht einmal klar ist, welchen Erfolg das letzte Projekt gebracht hat. Er legte vor allem überzeugend dar, welche hohe Bedeutung der Führung zur Bewältigung von Wandel zukommt.

Für die Flughafen München GmbH stellte sich die zunehmende Anzahl und Komplexität von Projekten als Problem heraus. Claudia Donig und Dr. Michael Streng zeigten auf, wie die Einführung eines systematischen Projektmanagements auch als Instrument der Organisationsentwicklung wirken kann. So wurde deutlich, dass neben Effekten wie der Standardisierung von Vorgehensweisen und der damit verbundenen Effizienzsteigerung z.B. auch die bereichsübergreifende Zusammenarbeit durch ein einheitliches Projektmanagement verbessert werden konnte. Die Auszeichnung besonders gelungener Projekte stellte sich als geeignetes Instrument heraus, um den Mitarbeitern einen zusätzlichen Anreiz zu geben.

Dr. Christian Lawrence widmete sich schließlich ganz dem Thema „Kommunikation im Rahmen des Change Management“. Am Beispiel der Positionierung der Munich RE zeigte er sehr anschaulich die Notwendigkeit einer proaktiven Kommunikationsarbeit auf, die konsistent sowohl nach außen als auch

nach innen gerichtet sein muss. Die Mitarbeiterkommunikation muss deshalb konsequent aus den strategischen Vorgaben abgeleitet und in Abstimmung mit HR umgesetzt werden. Denn das Ziel auch strategischer Veränderungen besteht letztlich darin, die Verhaltensweisen von Mitarbeitern zu ändern.



Führung durch die Fachausstellung

Forum III: „Das wissensgetriebene Unternehmen: Know-how-Transfer mit neuen Mitteln
 Leiter: Prof. Dr. Volker Stein

Das Fachforum III widmete sich dem wichtigen Thema des organisatorischen Wissensmanagements. In seiner Einführung machte Univ.-Prof. Dr. Volker Stein, Professor für Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen und Vorsitzender des gfo-Beirates, die komplexe Herausforderung anhand eines theoretischen Rahmens deutlich: Organisatorische Intelligenz ergibt sich aus einer Kombination von organisationaler Lernfähigkeit, organisationalem Lernen und Wissen sowie organisationalem Gedächtnis. Der zentrale Unterschied zum reinen individuellen Lernen liegt im unternehmensweiten, verzahnten Wissensmanagement mit allen seinen Querbezügen und Eigendynamiken. Um diese angemessen gestalten zu können, bietet sich eine multiperspektivische Herangehensweise an, die systematisch die Facetten des Wissensmanagements einfängt: So die strategischen Zielaspekte, die mechanistischen Prozessmanagementaspekte, die kulturellen Akzeptanzaspekte, die organischen Aspekte von Lernzyklen und nicht zuletzt die dezentralitäts- und virtualitätsbezogenen Kooperationsaspekte. In diesen Rahmen ließen sich auch die drei Präsentationen des Fachforums einordnen:

Marion Ollmann, Personal- und Organisationsentwicklerin bei den Berliner Verkehrsbetrieben (BVG) zeigte anhand konkreter Beispiele und Erfahrungen auf, wie in ihrem Unternehmen die Wissensweitergabe von ausscheidenden auf verbleibende Personen im Sinne einer Wissensstafette



funktioniert. Besonders interessant für die Zuhörer des Fachforums waren die dargestellten Möglichkeiten zur Anpassung dieses Instruments an die spezifischen Bedingungen von Unternehmen, die organisatorische Verankerung bis hinein in die Unternehmensleitung sowie die überwundenen Stolpersteine, aus denen sich anschaulich lernen lässt.

Oliver Zeller, CEO der Ploetz + Zeller GmbH, eröffnete den zweiten Vortragsblock zum Thema „Wissen lebt! – bei der E.ON Wasserkraft“ mit einer zukunftsorientierten Präsentation zu prozessorientierten Wissensmanagementsystemen. Oliver Müssig aus dem Qualitäts- und Projektmanagement der E.ON Wasserkraft GmbH illustrierte dann anschaulich, dass der Titel „Wissen lebt“ keine leere Worthölse war: Die Brücke zwischen der vom Beratungsunternehmen begleiteten Konzeption und der konkreten Anwendung in der Arbeit vor Ort mit allen ihren – häufig unvorhergesehenen – Herausforderungen schien auch im Tagesgeschäft äußerst tragfähig zu sein. Zur Realisation trug hier das Instrument Symbio bei, zudem aber wurden bei E.ON viele innovative Ideen entwickelt, um alle Mitarbeiter im Geschäftsalltag in das Wissensmanagement einzubinden und ihnen dessen Nutzen zu erschließen.

Birgit Gobi, Knowledge Management Lead bei der HP Technology Consulting – EMEA, Hewlett-Packard GmbH, schlug den Bogen von der strategischen Unternehmensherausforderung, Wissensmanagement und dezentral verteiltes Zusammenarbeiten miteinander in Einklang zu bringen, hin zu den Erfolgsfaktoren für eine weltweite Einführung eines Knowledge Management-Programms. Aspekte bewährter Ablaufprozesse und erfolgreichen Technologieeinsatzes auf Basis von Microsoft SharePoint, aber auch Lösungsvorschläge zur Mitarbeitermotivation wurden hier konkretisiert.

Insgesamt umfassten die Vorträge in der ganzen Breite die oben angesprochene Multiperspektivität, sodass keine „Managementlösungen mit Scheuklappen“ präsentiert wurden, sondern integrierte Konzeptionen. Allen drei Präsentationen war gemeinsam, dass im Anschluss an sie intensiv diskutiert wurde. Spannend war beispielsweise die Frage nach dem angemessenen Schutz der Vertraulichkeit von Daten, Informationen und Wissensbestandteilen, die einerseits für organisationale Prozesse wichtig sind, andererseits aber auch in die Individualführung einfließen und dort gegebenenfalls eine ganz andere Bedeutung erlangen können. Ebenso hilfreich war es für die Zuhörer, die vorgestellten Beispiele gelungenen Wissensmanagements mit den eigenen Erlebnissen abzugleichen: Der Lohn für ihre Aufmerksamkeit bestand in einer Reihe wertvoller Erfahrungen und Ideen

Forum IV „Medienrevolution Social Media: Neue Tools für die Unternehmenskommunikation“

Leiter: Manfred Klute

Im ersten Vortrag von Andreas Gillhuber (Nokia Siemens Networks GmbH & Co. KG, München) mit dem Titel „Social Media im Unternehmen: Professionelles Networking, Kommunikation und Zusammenarbeit fördern“ werden eingangs die Begriffe und Zusammenhänge von Social Media, Web 2.0 und Enterprise 2.0 erläutert. Dann wird dargestellt, wie die Kommunikation und Zusammenarbeit in einem global agierenden Unternehmen durch eine unternehmensübergreifende Plattform für Networking und Kollaboration technisch umgesetzt wird. Die Ziele sind, das Geschäftswachstum zu unterstützen, Kosten zu senken und ein Instrument für die beständige Erneuerung der Organisation zu schaffen, also insgesamt die Produktivität und das Engagement der Mitarbeiter zu erhöhen. Die Roadmap des noch bis 2012 laufenden Projekts für die Einführung wird kurz erläutert und in diesem Zusammenhang die Erfolgsfaktoren herausgearbeitet. Als die wichtigsten Kriterien werden genannt: Top Management Sponsorship, interdisziplinäres Team, agile Vorgehensweise zur raschen Einführung, Erfolgstracking über KPI's, Einbeziehung der Mitbestimmungsgremien und umfassende



Kommunikation über die Schritte zum Erfolg. Insgesamt ein beeindruckender Vortrag, wie ein großes Unternehmen Social Media erfolgreich einführt und konsequent umsetzt.

Im zweiten Vortrag mit dem Titel „Erfolg einer Marke im digitalen Zeitalter: Dos & Don'ts in der Social Media-Welt“ stellt Florian Steps (Vodafone D2 GmbH, Düsseldorf) die Ergebnisse seines Projekts vor. Es wird aufgezeigt, wie Vodafone den Markenrelaunch vor dem Hintergrund einer stark gestiegenen Euphorie im Bereich Social Media bewältigt hat und wie der Relaunch unter Einbeziehung der Community (Kunden) umgesetzt wird. Die daraus resultierenden „Lessons learned“ zeigen auf, wie hart und herausfordernd die Umsetzung war und auch in Zukunft sein wird in einem Markt, in dem um Anteile gekämpft wird und die Marke ein entscheidendes Gewicht hat. Anhand der Medien Facebook, Twitter, YouTube und weiteren gibt es einen Einblick in die Entwicklung der Social Media Strategie und die Anpassung des organisatorischen Umfelds. Zusammenfassend ein sehr interessanter Vortrag, der neue Einblicke in das strategische Umfeld für die Entwicklung einer Marke bringt.

Der dritte Vortrag von Marina Poriou (Ford-Werke GmbH, Köln) befasst sich mit dem Themenkomplex „Social Media Policies und Guidelines: Rechtliche Risiken erkennen & vermeiden“. Zuerst wird beleuchtet, wie intensiv ein Automobilhersteller Social Media für die Kundenkommunikation einsetzt und welche Herausforderungen als auch Risiken damit verbunden sind. Frau Poriou zeigt den rechtlichen Rahmen für den Einsatz der Social Media Plattform auf und gibt einen intensiven Einblick in die Social Media Governance, bestehend aus Verantwortlichkeiten, Prozessen und Richtlinien. Ford verfolgt das Prinzip, bei der Nutzung von Social Media über einen vorgegebenen Orientierungsrahmen Verbote weitgehend zu vermeiden; für Verstöße gibt es jedoch ein effektives Krisenmanagement. Dieser aufschlussreiche Vortrag gibt einen umfassenden Einblick in die notwendigen Governance-Prozesse für den Einsatz von Social Media und rundet das Fachforum inhaltlich ab.

Am Nachmittag setzte der „Chefideologe“ Jens-Uwe Meyer die Plenarvorträge mit konkreten Vorschlägen zum Aufbau einer Innovationskultur fort, die auf den Ergebnissen seiner aktuellen Studie „Erfolgsfaktor Innovationskultur“ aufbauen. Treiber für Innovationen sind visionäre und begeisternde Ziele, ein Werte- und Bewertungssystem, das Experimente, kontrollierbare Risiken und Fehler als Lernchance begreift, der Mut in Innovationsnestern nahezu hierarchiefrei in Teams zu arbeiten und einen gesunden internen Wettbewerb zuzulassen. Wirklichen Erfolg hat dabei die kleine Gruppe der proaktiven Innovatoren – während passive, reaktive und Zufallsinnovatoren häufig zu spät oder nicht innovativ genug am Markt sein können.

Dirk Pohla vom Hauptsponsor IBM stellte anschließend die Motivation und die Unterstützungsmöglichkeiten für ein methodisch und technisch durchgängiges Business Process Management vor, in dem die Fachbereiche wie auch die IT anforderungsgerecht integriert werden. Dabei geht es in 2011 weniger um die Unterstützung und Automatisierung von Kerngeschäftsprozessen (Beispiele sind ERP-, CRM-, SCM- und PLM- Systeme), auch nicht mehr um die Dokumentation der weiteren Prozesse – es geht um die schnelle Abbildung, Automatisierung und Optimierung einer Vielzahl von teils sehr unternehmensspezifischen Human Workflows und damit auch um eine effizienten Unterstützung des Case Workings – z.B. durch den IBM Business Process Manager.

Im letzten Beitrag des Tages stelle Toni Piskač „Citizen Office – das Vitra Bürokonzept“ vor. Sehr pragmatisch und unprätentiös wurden unter Einbeziehung von Führungskräften und Mitarbeitern ehemalige Großraumbüros stufenweise in ein hochflexibles und „lebendiges“ Bürosystem überführt, in dem die Mitarbeiter aus ganz unterschiedlichen Funktionsbereichen heute sehr gerne und sehr produktiv arbeiten, mit einer höheren Flächennutzung als früher. Im Sinne produktnaher Dienstleistungen werden diese Erfahrungen auch seit mehr als 10 Jahren als „Interior Design Services“ am Markt verkauft.



Herr Prof. Dr.-Ing. Hartmut Binner und Herr Dr. Kai Krings beendeten den Kongress mit Hinweisen auf die Erweiterungen des gfo-Leistungsspektrums in Anknüpfung an die Tradition der Organisatorenausbildung, die Ermunterung zur aktiven Mitarbeit in den neuen Communities of Practice (CoP) sowie weiteren Regionalaktivitäten und einem herzlichen Dankeschön an die Referenten, die sehr aktiven Teilnehmer, die gfo-Mitglieder, die Sponsoren und den Veranstaltungspartner.

Dr. Kai Krings