

Forum für den Dialog zwischen Praxis und Wissenschaft

Die erste Ausgabe der zfo – damals »Organisation – Mitteilungen für Industrie, Handel und Behörden« – erschien im Jahre 1898/99, herausgegeben von C. Julius Gladitz; angesprochen wurde damals der »ehrbare Kaufmann«. Zum Jahreswechsel 2023/2024 dürfen die »moderne zfo« und ihre Verantwortlichen den 125. Geburtstag begehen; Grund genug zu feiern, zurückzublicken, zu bewerten, zu reflektieren und Dankbarkeit auszudrücken.

Seit dem Gründungsjahr begleitet die Zeitschrift – später »ZfürO«, Zeitschrift für Organisation, und seit den 1980er-Jahren »zfo«, Zeitschrift Führung + Organisation – Interessierte, Fachspezialistinnen und Fachspezialisten, Organisatoren und Organisatorinnen sowie Führungspersonen in den Themenfeldern Organisation, Führung, Management, Projektmanagement und Leadership. In dieser sehr langen Zeit haben sich sämtliche Einflussfaktoren wie Umweltbedingungen, Besitzverhältnisse, Leserschaft, Erscheinungsbild und Auflagengrößen mehrmals signifikant verändert. Es stellt sich die Frage, ob die Gründer der zfo ihre Zeitschrift heute noch erkennen und verstehen würden. In Anbetracht dessen, was die Welt mit ihr über die Jahrzehnte gemacht, von ihr verlangt und was sie umgesetzt hat. Ich denke ja. Wie ein Fels in der Brandung, wie ein Leuchtturm, wie ein Wegweiser, eine Orientierungstafel, wie ein Chamäleon hat die Zeitschrift Menschen, ja Generationen überdauert und Veränderungen kontinuierlich und erfolgreich verarbeitet. Damit hat sie den immer wieder auftretenden Propheten des Niedergangs, des Verschwindens, der Verzichtbarkeit getrotzt. Es ist primär den Leserinnen und Lesern der zfo zu verdanken, dass sie andere, prominente deutschsprachige, betriebswirtschaftliche Fachzeitschriften überlebt hat. Die Verantwortlichen für die zfo haben über all die Jahre nie angefangen aufzugeben und nie aufgegeben anzufangen. Deshalb ist die zfo aus verschiedensten Leben lebend herausgekommen. Das ist das Beeindruckende an der zfo.

Wo Menschen in der Gesellschaft oder in Institutionen zusammenleben und arbeiten wollen oder müssen, braucht es Orientierung, Abstimmung, Koordination, Kommunikation, Motivation, Regeln und Verständnis im Hinblick auf die Erfüllung von Sinnerwartungen in der Arbeit. Die Wahrnehmung und die konkrete Umsetzung von Werten in der Erreichung gemeinsamer Ziele, seien diese finanzieller, kultureller oder marktorientierter Natur, sind ebenfalls wichtige Einflussfaktoren, die in den vergangenen zwei Jahrzehnten deutlich an Bedeutung gewonnen haben.

Wie ein roter Faden – man erinnere sich an den ibo-Würfel »Modell der organisatorischen Gestaltung« – haben die inhaltlichen Elemente (Aufgabe, Aufgabenträger [Mensch], Sachmittel und Information), die Dimensionen (Zeit, Raum und Menge) sowie die Beziehungen (Aufbau- und Ablauforganisation) als Ba-

sis der Organisationslehre, der Organisationstheorie und der Organisationspraxis mit all ihren Methoden über die lange Zeit Bestand gehabt. Im Mittelpunkt stand und steht immer die organisatorische Gestaltung im Sinne der Bereitstellung eines Rahmens, einer Umwelt für die Leistungserstellung der Beteiligten. Darüber hinaus haben die Komponenten der Entwicklung, der Veränderung, also der Umsetzung eine zunehmend bedeutende Rolle gespielt: Projektmanagement war über lange Jahre das dominierende Thema – ein wahrer Siegeszug. Das ist das Zeitlose an der zfo.

Expertenwissen war wichtig und willkommen; praktische Erfahrung und gesunder Menschenverstand fanden gleichgewichtig ihren Platz.

Die zfo ist den verschiedenen Siegeszügen der instrumentellen Vernunft, der pragmatischen Überformung, dem Druck nach Genauigkeit und Perfektion oder der Heilssuche in der quantitativen Welt offen, flexibel, interessiert, aber auch mit einer beachtenswerten Gelassenheit begegnet. Die Verantwortlichen für die zfo haben immer wieder darauf bestanden, Türen für Neues, Anderes, Menschliches, Nichtbeweisbares, Nichtzählbares zu öffnen und damit zugleich das Vernünftige (Ratio) und das Natürliche (Mensch) zu pflegen. Dank dieser dualen Ausrichtung ist es immer wieder gelungen, neue Erfahrungsräume zu betreten und sogar dem Experimentieren eine Chance zu geben. Expertenwissen war wichtig und willkommen; praktische Erfahrung und gesunder Menschenverstand fanden gleichgewichtig ihren Platz. Damit hat sie über all die Jahre eine inhaltliche und optische Lebendigkeit gelebt und den Leserinnen und Lesern immer wieder Begeisterung, Inspiration und Motivation für ihre beruflichen Aufgaben liefern können. Die Leserinnen und Leser haben diese Leistungen mit einer wechselnden, aber fundierten Anerkennung quittiert. Das ist das Schöne an der zfo.

In all den Jahren haben die Verantwortlichen für die zfo versucht, das richtige Zielpublikum zu eruieren, zu erfassen und entsprechend anzusprechen. Dies ist angesichts der bewährten Ausrichtung der zfo als Brückenbauerin, als Grenzgängerin zwischen Wissenschaft und Praxis eine wahrlich schwierige Aufga-

be. Aber genau diese Strategie hat das Alleinstellungsmerkmal der zfo begründet. Im Rückblick ist es den Mitgliedern im Herausgeberbeirat und den Vertretern des Verlages hoch anzurechnen, dass sie diesen Pfad nicht verlassen und gängigen Erfolgsrezepten getrotzt haben. Sie sind also nicht auf die eine Seite – rein wissenschaftliches Organ – oder auf die andere Seite – rein praxisorientierte Zeitschrift – geschlagen haben. Die Verantwortlichen waren sich dieser speziellen Herausforderung sehr bewusst und haben beide Kundengruppen immer wieder konkret angesprochen und aktiv gepflegt.

Als Beispiele seien die jährliche Vergabe des zfo-Preises an junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Umkreis der Kommission Organisation im Verband der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer für Betriebswirtschaft oder die Präsentationen der zfo an den verschiedensten praxisorientierten Fachtagungen der drei Gesellschaften gfo, ÖVO und SGO erwähnt. Ebenso wichtig war die Möglichkeit für Organisationsbeauftragte in der Praxis oder für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler jeglichen Alters und jeglichen Fachbereiches, Beiträge in der zfo zu publizieren und dabei zu lernen. Dies natürlich immer unter der kompetenten, wohlwollenden Überwachung und Begleitung der Schriftleitung mit den ihr nahestehenden Experten und Expertinnen. Das ist das Wertvolle an der zfo.

In vielen Situationen waren Glück und Zufall der zfo hold, so vor allem bei der Berufung der Verantwortlichen, etwa der Schriftleiter, der Exponenten des Verlages, der Vertreter der Trägergesellschaften gfo, ÖVO und SGO sowie der Mitglieder des Herausgeberbeirats. Letzterer als eine kompetente Mischung aus anerkannten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie erfolgreichen Praktikern und Praktikerinnen. Zudem haben die Pflege und der kontinuierliche Ausbau not-

wendiger Netzwerke in der Praxis und der Wissenschaft zu nachhaltigen Erfolgen geführt. Über all die Jahre waren die Lage und die Entwicklung der zfo – wie Absatzzahlen, finanzielle Ergebnisse – primär von Mangel und engen Grenzen geprägt. Aber exakt dieser Mangel, diese engen Grenzen haben die Verantwortlichen für die zfo in ihrem freiwilligen Engagement beflügelt, zeitweise über das Interesse hinaus sogar zu einer Passion geführt und motiviert. Wäre der Überfluss ein besserer Ratgeber gewesen? Ich glaube eher nicht. Das ist das Überraschende an der zfo.

Die zfo hat ihren existenziellen Zweck über 125 Jahre gesucht, gefunden und erfüllt. Sie hat weitherum deutliche Fußabdrücke hinterlassen. Warum ist dies gelungen? Es gibt sicher eine Vielzahl von guten Gründen. Aus meiner Sicht war ein kritischer Erfolgsfaktor der Umstand, dass der Zweck der zfo als Institution mit dem Zweck der Verantwortlichen in ihrer Mitarbeit für die zfo übereingestimmt hat. Dies ist nicht selbstverständlich, ja sogar außergewöhnlich.

Alle diejenigen, die in diesem Jubiläumjahr loben, gratulieren, danken und mit den erbrachten Leistungen zufrieden sind und sich zu Recht auf die Schultern klopfen, wünschen der zfo und ihren Verantwortlichen für die Zukunft alles Gute. Sie glauben an den bewährten Fokus und den Zweck, die Bereitschaft zur Veränderung und die gelebte Freude an der entsprechenden Zusammenarbeit.



Dr. Markus Sulzberger
Ehrenmitglied und
langjähriger Vorsitzender des
Herausgeberbeirats der zfo