

gfo-Mitteilungen

Nachlese zum 5. gfo-Managementkongress

Der diesjährige gfo-Jahreskongress für Organisation und Management 2012 fand am 26 und 27.11.2012 erstmals in Düsseldorf statt. Workshops, Plenarvorträge und Fachforen standen in diesem Jahr unter dem Leitmotiv: »Durch Innovation, Fachkompetenz und neue Arbeitsmodelle zum krisenfesten Hochleistungsunternehmen«.

Topthemen waren Innovation und Leadership, Smart Working und Kollaboration sowie die Möglichkeiten und Grenzen von Prozess- und Wissensmanagement zur Beeinflussung der Unternehmenskultur. Damit folgte der Kongress dem bewährten Ansatz, mit branchenübergreifend relevanten Themen und entsprechenden Praxisbeiträgen eine Plattform für den Austausch von Fach- und Führungskräften zu Trends, Themen und Konzepten aus dem Gebiet von Organisation und Management zu bieten.

In vier Workshops vor dem eigentlichen Kongressbeginn konnten die Teilnehmer in kleinen Gruppen Tools und Methoden für den Erfolg im Organisationsalltag erkunden. Im Workshop »Prozessbasiertes Change Management bei der Euler Hermes Kreditversicherung« zeigte *Markus Busenbach*, wie ein ganzheitliches Produktivitätsmanagement mit MTM umgesetzt werden kann. Dr. *Jürgen Pitschke* führte seine Teilnehmer in die Welt der strukturierten Prozessmodellierung, ihre Zusammenhänge zur IT-Systemlandschaft und die Möglichkeiten zur Verbesserung des Zusammenspiels zwischen Fachbereich und IT. *Dirk Pohla* ging einen Schritt weiter und modellierte mit seinen Teilnehmern einen Prozess, den er dann zum Leben erweckte und mit den beteiligten Rollen durchspielen konnte. *Armin Wagner* zeigte seinen Teilnehmern, wie kollaboratives Organisationsmanagement über ein geeignetes IT-System wirkungsvoll unterstützt werden kann.

Nach dem Business Lunch startete das Hauptprogramm mit dem Eröffnungsvortrag von Prof. Dr. *Hartmut Binner*, der unter dem



Prof. Binner, Vorstandsvorsitzender der gfo, eröffnet den Kongress

Titel »Mit Visionen in die Zukunft« sein Modell für das Management wandlungsfähiger Unternehmen vorstellte. Hier ging Prof. *Binner* auf die zukünftigen Herausforderungen der Organisationsentwicklung unter Hinweis auf die gegenwärtigen Megatrends der Organisationsentwicklung wie Globalisierung, Wandlungsfähigkeit, demografische Entwicklung, Innovationsmanagement, Balance von Hard- und Softfacts etc. ein. Im Hinblick auf das Jahr 2022, d. h. den 100. Geburtstages der gfo, wird sich die gfo mit Vorstand, Beirat und den Regionalgruppenleitern im nächsten Jahr verstärkt diesem Thema widmen.

Die Plenarvorträge wurden von Dr. *Kai Krings* moderiert, der verbindende Elemente und differenzierende Merkmale der Beiträge herausarbeitete. Seine Quintessenz: Wichtig ist immer die Fokussierung auf wesentliche Elemente für den Veränderungserfolg. Dazu gehören Manager, die sich Zeit für Führung und Dialog nehmen, fordern und fördern und für respektvollen Umgang und Wertschätzung stehen. Aber auch die Kraft der Orientierung durch geteilte Visionen, die Stärkung von Selbstorganisation und Eigenverantwortung durch klare Ziele, Beteiligungsmöglichkeiten und ebenso klares Feedback und Konsequenz im Entscheiden und Handeln. Last but not least ist die Unterstützung durch geeignete Methoden und Unterstützungswerkzeuge zu nennen.

Jörg Dederichs beeindruckte anschließend, mit welcher Konsequenz die Führungskräfte bei 3M die Innovationskultur mitgestalten und so die Spitzenposition des Unternehmens gemeinsam mit den Mitarbeitern schon über viele Jahre stabil und hoch halten konnten.

Zwischen den Vorträgen hatten die Teilnehmer Gelegenheit zu einer thematischen Führung und den Besuch der begleitenden Fachausstellung sowie zum intensiven Erfahrungsaustausch untereinander.

Fabrice Roghé und Dr. *Sebastian Kempf* berichteten dann im folgenden Plenarvortrag aus einer weltweiten Studie, die in Deutschland in Kooperation mit der gfo durchgeführt wurde. Was zeichnet Spitzenunternehmen aus? Dabei wurden notwendige Fähigkeiten der Organisation und Erfolgsfaktoren für eine Reorganisation herausgearbeitet.

Bei dem Aufbau von Fähigkeiten sollte für die Zukunft ein stärkeres Augenmerk auf Verhaltensweisen, effektive HR-Funktionen und bessere Abstimmung struktureller Hebel gelegt werden, damit Führung, Zusammenarbeit und Motivation zu Treibern des Erfolges werden. Klare Erfolgsfaktoren sind die Abstimmung von Struktur und Strategie, klare Rollen und Verantwortlichkeiten, kompetente Führungskräfte und richtige Fähigkeiten, ein Vorgehen von Ebene zu Ebene, die Risikominimierung bei der Umsetzung



Interessierte Zuhörer in der Fachaussstellung

und ein proaktives Handeln, das nicht auf eine Krise wartet.

Anschließend berichtete *Bernd Forstreuter*, wie auch ein mittelgroßes Familienunternehmen mit Ideenreichtum Fachkräfte gewinnen und binden kann, selbst wenn die Konkurrenz zu benachbarten attraktiven Konzernen übermächtig erscheint. Dabei werden öffentliche Aktionen mit Agieren im Hintergrund, Netzwerken der Mitarbeiter und Einbindung der Familie verknüpft.

Als Abschlussredner vor der gemeinsamen Abendveranstaltung hielt *Ralph Goldschmidt* den Teilnehmern den Spiegel vor, wie es um den Balanceakt zwischen beruflicher Leistungsorientierung und privater Lebensqualität bestellt ist, und gab Tipps und Hinweise, was geändert werden könnte, wenn man dann wollen würde. Ganz nach dem Motto: »Du sagst, Du kannst nicht. Aber Du meinst, Du willst nicht.«

Bei einem rheinischen Buffet klang der Abend in stimmungsvoller Atmosphäre und anregenden Gesprächen aus, für manch einen oder eine erst am nächsten Morgen.

Am zweiten Tag standen am Vormittag 12 Vorträge in 4 parallelen Fachforen zur Auswahl.

Forum I:

»Trends in der IT: mit modernen Tools Geschäftsprozesse automatisieren« (Moderation *Heinz-Josef Botthof*)

In drei spannenden und interessanten Vorträgen machten die vier Referenten deutlich, dass die Unternehmen vor interessan-

ten und anspruchsvollen Herausforderungen stehen. Im ersten Vortrag beschäftigte sich *Markus Bentele*, Corporate Chief Information Officer und Corporate Chief Knowledge Officer der Rheinmetall AG, mit dem Thema »Social Business bei Rheinmetall: Wettbewerbsvorteile durch Communication + Collaboration + Web 2.0«. Im Vortrag stellte der Referent sehr deutlich heraus, dass Social Business für die Unternehmen keine Option, sondern eine Notwendigkeit ist. Mit dem Wandel vom Produktionsort zum Denkarbeitsplatz sind die alten Prinzipien des Taylorismus vollständig aufgelöst und Virtualisierung sowie Flexibilisierung insbesondere durch globale Teamstrukturen als Wertschöpfungstreiber geschaffen. Hierfür ist es notwendig, in einem ganzheitlichen Ansatz Menschen, Technologien und Organisation bzw. Prozesse für das Bestehen in einer digitalisierten Arbeitswelt unter den Bedingungen der Informations- bzw. neuerdings Resonanzökonomie aus der Social-Media-Welt zu verändern. Damit erfolgte auch die eindeutige Aufforderung an die Zuhörer: »Stellen Sie sich dem Wandel!« Unternehmen haben heute vier Generationen von Mitarbeitern unter einem Dach. Daher muss es gelingen, diese Generationen mit ihren jeweiligen kognitiven Fähigkeiten optimal in die Zielerreichung des Unternehmens einzubinden. Die jüngsten Generationen (Generation X und Y) sind dabei gekennzeichnet durch kollaborative Problemlösung, also Vernetzung, und eine Pull-Motivation. Sie tauschen sich ganz selbstverständlich mit modernen Web-2.0-Instrumentarien aus.

Diese Lösungsfähigkeit und Motivation stehen konträr zu den »lebensälteren« Generationen, deren Fähigkeiten in der eigenständigen Problemanalyse und einer Push-Motivation liegen. Damit bleiben Spannungen nicht aus. Führung muss nun unter anderem darauf hinwirken, den Interessen der verschiedenen Generationen gerecht zu werden. Web 2.0 in der Social-Business-Nutzung bietet sowohl enorme Chancen als auch Herausforderungen. Die Chancen nutzen, bedeutet dabei, die Netzwerkdynamik des Web 2.0 zu nutzen, sich den neuen Denkmustern zu öffnen und die »digitale Reise« der Menschen mitzugehen sowie den Mehrwert der kollektiven Intelligenz durch Netzwerke und bereichsübergreifende Organisationsformen zu nutzen. Mit diesen Punkten verdeutlichte Herr *Bentele* die anstehenden Aufgaben in den Unternehmen und verdeutlichte die große Effizienzsteigerung, die damit möglich wird.

Den zweiten Vortrag hatten *Heinrich Steinmann*, Senior Vice President Competence Center Business Processes und *Christian Reich*, Consultant Business Process Management, von Fresenius Netcare GmbH gehalten: »Die prozessorientierte Organisation: Business und IT nachhaltig verbinden«. Als IT-Dienstleister in einem dezentral orientierten Konzern ist eine 100%ige Business-Orientierung das Ziel. Der Kunde soll proaktiv beraten werden. Die Standardisierung von Methoden und Tools ist in diesem Zusammenhang sehr wichtig, damit das Verfahren handhabbar wird und ein ganzheitlicher Support optimal umgesetzt werden kann. Der Business Process Consultant ist dabei die Brücke zwischen den Geschäftsbereichen und der IT. Durch Templates wird zum einen das Ziel verfolgt, das SAP-System wieder stärker an Standards zu orientieren und zum anderen die Business-Prozesse zu harmonisieren. Der Grundsatz »die Betroffenen zu Beteiligten zu machen« wird in dem Konzept umfassend umgesetzt und damit die Akzeptanz in den Fachbereichen gesteigert. Das Business definiert Soll-Prozesse und bleibt auch nach der Einführung mit der Optimierung betraut. Akzeptanz und schnell erkennbarer Nutzen sind zentrale Erfolgsfaktoren.

Im dritten Vortrag des Forums stellte *Hermann Frühstück*, ThinkCamp gem. eG, das Thema »Business Analysis: Aufbau einer

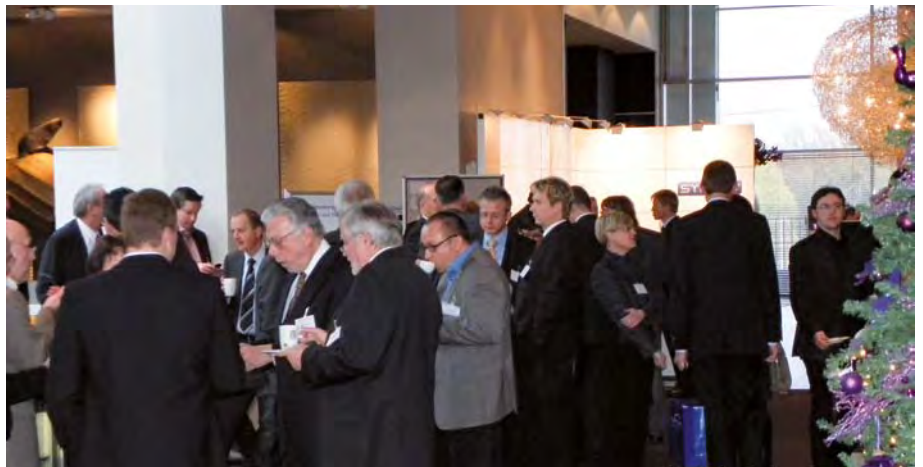
messbaren Wertschöpfung zwischen IT und Fachabteilung« vor. Er berichtete über seine 15jährige fundierte Erfahrung in der Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen der IT und den Geschäftsbereichen in verschiedenen Großkonzernen. Als wichtiges Ziel nennt er die Wahrnehmung der IT im Unternehmen als Partner und Lieferant von Wertschöpfungsbeiträgen statt als Kostenfaktor. Dazu ist ein intensiver Dialog zwischen der IT und den Fachbereichen notwendig. Die IT soll sich auf das Business einstellen und als Partner zeigen. Das gelingt durch intensive Kommunikation, bei der sich die IT auch in der Begrifflichkeit auf das Business einstellt. Die Akzeptanz wird dadurch signifikant gesteigert. Die IT leistet sowohl direkte Beiträge zur Wertschöpfung, die sich direkt auf die Bilanz auswirken, als auch indirekte Wertschöpfungsbeiträge, die sich nur im Zusammenwirken mit Partnern auf die Bilanz auswirken. Außerdem können harte und weiche Wertschöpfungsfaktoren unterschieden werden. Während harte Faktoren klar messbar sind und damit gut dargestellt werden können, bleiben weiche Faktoren auf qualitative Aspekte beschränkt, die überzeugend beschrieben werden müssen. »Tue Gutes und rede darüber« ist daher ein wichtiges Prinzip für jeden internen und externen IT-Dienstleister. Herr *Frühstück* fordert, dass sich die IT durch einen geplanten und verpflichtenden Wertschöpfungsbeitrag proaktiv gegenüber den Fachbereichen als Partner auf Augenhöhe positioniert, wenn es darum geht, den Wertbeitrag am Unternehmenserfolg weiter zu steigern.

Forum II:

»Ganzheitliche Prozessgestaltung: Mit festen Regeln & Mitarbeiter-Know-how Geschäftsprozesse steuern«

(Moderation: Prof. Dr. *Michael Klotz*)

In dem von Prof. Dr. *Michael Klotz*, FH Stralsund, geleiteten Fachforum II stand die ganzheitliche Prozessgestaltung im Vordergrund. Spezieller Fokus waren die Berücksichtigung von internen Regularien auf der einen und von Mitarbeiter-Know-how auf der anderen Seite. Beide Punkte spiegeln aktuelle Herausforderungen an die Organisation wider: Einerseits sind unter der Überschrift »Compliance« externe



Anregende Gespräche in der Pause

Vorgaben aus Gesetzen, Normen und Standards in interne Regelungen, z. B. Richtlinien und Verfahrensanweisungen, umzusetzen und in der Prozessgestaltung und -durchführung zu berücksichtigen. Andererseits muss vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung das prozessuale Know-how der Mitarbeiter bewahrt und in die Prozessgestaltung inkludiert werden.

In seinem Vortrag zeigte *Karl E. Schwabel* von der Verbund AG, Wien, die Struktur eines Regelungssystems und die Berücksichtigung der Regelungen in der Geschäftsprozessmodellierung auf. Besonderen Wert legte er auf die Entwicklung der Regelungen selbst, die multiperspektivisch – d. h. aus Sicht des Erstellers der Regelung, der Führungskraft, für deren Verantwortungsbereich die Regelung gilt, und des Mitarbeiters, der die Regelung in seiner Arbeit berücksichtigen muss – zu erfolgen hat. Zur Verwaltung der internen Regelungen und der externen Vorgaben sowie zur Bereitstellung der betreffenden Regelwerke ist ein Richtlinienportal hilfreich. Wie dieses bei einer zurückhaltenden Nutzung verbessert werden kann, so dass es breit von den Mitarbeitern akzeptiert und eingesetzt wird, wurde von *Oliver Zeller* von der Ploetz + Zeller GmbH, Aschheim, und *Sebastian Hirtz* von der Rohde & Schwarz GmbH & Co. KG, München, aufgezeigt. Die Referenten gaben Hinweise u. a. für die technische Integration mit dem Incident Management sowie mit Such- und Informationsfunktionalitäten, z. B. Newsletter und RSS-Feeds. Als entscheidend für den Erfolg wurde die Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit

für die Nutzer angesehen. Die Bewertung und Optimierung von Geschäftsprozessen wurde von *Thomas Seffern* von der ContiTech AG, Hannover, thematisiert. Hierfür wurde ein Kennzahlensystem vorgestellt, das auf dem Konzept der Balanced Scorecard (BSC) mit den vier Perspektiven Finanzen, Kunde, Prozess und Mitarbeiter basiert. Als vorteilhaft wurden die erreichte Transparenz des Prozesses für alle Beteiligten und die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses für die Prozesssteuerung angesehen.

Forum III:

»Smart Working: Der moderne Arbeitsplatz von morgen«

(Moderation: Prof. Dr. *Sascha Stowasser*)

Die Arbeitswelt ist dem ständigen Wandel unterworfen. Arbeit wird flexibler, mobiler, individualisierter und gesünder. Im Fachforum »Smart Working: Der moderne Arbeitsplatz von morgen« diskutierten drei Referenten aus der Praxis unter der Leitung von Prof. Dr. *S. Stowasser* (Institut für angewandte Arbeitswissenschaft ifaa, Düsseldorf) die Möglichkeiten, Erfordernisse und Hintergründe der modernen Arbeitsorganisation und -gestaltung.

Herr *A. Schachenhuber* (Würth Gruppe, Böhleimkirchen) berichtete über eine aktuell laufende Case-Study zur Transformation starrer Arbeitsplätze zur mobilen Arbeit bei Würth Österreich. Neue Technologien (iPhone, Blackberry und Co.), veränderte Wertevorstellungen jüngerer Generationen, flexible Mitarbeitereinsätze und beschleunigte

Informationsnachfrage zwingen zur optimalen Gestaltung der mobilen Arbeit.

Im zweiten Vortrag des Forums stellte Herr A. Raidt (Trumpf GmbH&Co KG, Ditzingen) das lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodell der Fa. Trumpf vor. Starre Arbeitszeitmodelle passen nicht mehr in die moderne Welt, unterschiedliche Lebensentwürfe in der Belegschaft erfordern gegenwärtig und zukünftig flexible Arbeitszeiten. Eine einseitige Mitarbeiterorientierung ist jedoch nicht zielführend, da die betrieblichen Belange ebenso erfüllt werden müssen.

Frau C. Bernklau (Deutsche Bahn Services Immobilien GmbH, Frankfurt/M.) erörterte die umfassende Büroraumrestrukturierung des Frankfurter Silberturms (ca. 50.000 qm Fläche) hin zu einem Open-Space-Bürokonzept. Zielsetzung des Bürokonzepts sind u. a. aktive Führung durch direkten Kontakt der Führungskraft zum Mitarbeiter, Optimierung der Arbeitsprozesse, Schaffung eines attraktiven Arbeitsumfelds, Transparenz, Offenheit bei gleichzeitiger Vertraulichkeit und Kommunikationsfähigkeit.

Forum IV:

»Optimierungsstrategien in Veränderungsprozessen: Nachhaltigkeit von Veränderungen gewährleisten«
(Moderation: Reinhard Mathieu)

Herr Wilckens, Leiter Strategieentwicklung und -transformation zeigte in seinem Vortrag zum Thema Change bei der Deutschen Telekom die besonderen Herausforderungen für den Konzern, die aus der großen Dynamik der Marktentwicklung und der Globalisierung des Unternehmens herrühren, auf.

Schwierige volkswirtschaftliche Situationen, gesättigte Märkte, Preisdruck, IP-Kommunikation, zunehmende Regulierung und Wachstumsmärkte bilden ein Spannungsfeld von Bedrohung bis Chancen, auf welche das Unternehmen adäquate Antworten finden muss.

Daher steht die Kundenperspektive im Fokus, was sich im Leitbild »Meine erste Wahl für vernetztes Leben und Arbeiten« im Besonderen ausdrückt. Integrierte Netze, Innovation durch Kooperation, sichere Cloud-Lösungen, begeisterte Kunden bilden hierbei die wesentlichen Handlungsfelder.

Im 2. Vortrag stellt Herr Hardtke, Leiter Organisation der Sparkasse Leer Wittmund, das Veränderungsprojekt »Sparkassenhaus« vor. In diesem Projekt waren eine Vielzahl von Einflussfaktoren im Detail zu berücksichtigen. Kunde, Markt, Demografie, Arbeitsplätze und Nachhaltigkeit kommen dabei besondere Bedeutung zu und führten dazu, dass aus parallelen Projekten begleitende wurden. Einer der kritischen Erfolgsfaktoren war die interne Kommunikation, die über Workshops aber auch durch den Einsatz eines Kommunikations-Blogs bis hin zum Einbezug des familiären Umfeldes sichergestellt wurde. Aber auch die Identifikation mit Schlüsselthemen, Nachhaltigkeit, Teamorientierung, Qualität und Prozessoptimierung mussten professionell gemanagt werden und führten im Ergebnis zu veränderten Sichten und Denkstrukturen.

Zum Abschluss hat Herr Dr. Watzlawek, Leiter Strategische Unternehmensentwicklung Rehau-Gruppe, zum Thema »Organisationsveränderung als Stellhebel für die Strategieumsetzung« referiert. Als Lösungsanbieter und Innovator hat sich die Rehau-Gruppe an den 5 weltweiten Megatrends Energieeffizienz, regenerative Energien, Wassermanagement, Future Living und Future Mobility ausgerichtet. Zu den Leitlinien gehören dabei die Unabhängigkeit als Familienunternehmen, Diversifizierung zur langfristigen Stabilitätssicherung, Wachstum durch Investitionen in marktgerechte Produkte, Sicherung von Skaleneffekten und die Kosteneffizienz als Voraussetzung für Investitionsfähigkeit. Die Erfolge der Strategieumsetzung wurden an den Beispielen des regionalen Wachstums in Asien und Südamerika, einer Produktinnovation

in der Flugzeugindustrie, der Neuentwicklung des Rohrprogrammes, der Strukturanpassung einer Business Unit, einem neuen Hierarchiesystem und dem Zukauf bzw. der Integration neuer Kompetenzen aufgezeigt.

Der Nachmittag stand mit den Plenarvorträgen unter dem Rahmenthema, wie intellektuelle Potenziale erschlossen und genutzt werden können. Dr. Mike Meinhardt zeigte, wie ein dezentrales Wissensmanagement mit vernetzten Strukturen nachhaltig aufgebaut werden kann, und vermittelte, welchen Veränderungen sich Verbraucher und Hersteller in Zeiten der Energiewende zu stellen haben.

Um eine Wende ging es auch im Beitrag von Mark Mattingley-Scott: die Wende in der IT zur Verarbeitung der unendlichen Datenmengen, die im Zeitalter des Social Webs entstehen und für die Geschäftsentwicklung nutzbar gemacht werden können, vorausgesetzt, man weiß mit »Big Data« umzugehen.

Ulrich Schmidt stellte seine Überlegungen zu Kernelementen der Managementinstrumente für das 21. Jahrhundert vor. Wenn massiv veränderte Rahmenbedingungen andere Verfahrensweisen erfordern und die intellektuellen Potenziale in den Organisationen immer größer werden, dann werden Instrumente der dialogischen Partizipation einen großen Stellenwert bei der Mobilisierung der Potenziale haben.

Den Abschluss des Kongresses bildete der Beitrag von Prof. Dr. Uwe Dombrowski, der praktische Hinweise für das Wissensmanagement im demographischen Wandel und ein demographiegerechtes Führungsverhalten gab.

Herr Prof. Dr. Hartmut Binner verabschiedete die Teilnehmer nach zwei intensiven Tagen mit dem Ausblick, den nächsten Kongress noch interaktiver zu gestalten und über die Strategie der gfo zu berichten, mit der nicht nur das 100jährige Jubiläum der Gesellschaft im Jahr 2022 erreicht wird, sondern auch eine dauerhaft sichtbare Rolle bei der zukunftsorientierten Gestaltung von Organisation und Management sichergestellt werden kann.

Dr. Kai Krings

SGO-Mitteilungen

36. SGO Herbsttagung: »Management Revolution – glauben Sie nicht alles, was Sie denken.«

Wirtschaftlich erfolgreiche Businessmodelle, die auf Managementansätzen basieren, welche das »Neue« in der Gesellschaft einbeziehen, sind realisierbar. Dies ist das Fazit der traditionellen SGO Herbsttagung im Park Hyatt in Zürich. Wissenschaftler und Unternehmensvertreter zeigten den über 160 Teilnehmenden auf, dass das »Neue« oder zumindest ausgewählte Themen sich einfangen, behandeln und umsetzungsorientiert aufbereiten lassen.

Dr. *David Bosshart*, Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) leitete die Herbsttagung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) mit einem Grundlagenreferat zum Thema »Zukunft« ein. Er machte mit zahlreichen Beispielen deutlich, dass die Gesellschaft immer stärker von im Hintergrund verarbeiteten Daten und vom Konsum bestimmt wird. Cloud Computing ist eine Blackbox. Ganz im Sinne von »Glauben Sie nicht alles, was Sie denken«, gilt nach *Bosshart*: »Was Sie nicht wissen, sehen Sie nicht«. Drei sich überlappende, aber verschiedene Welten werden



Gut besuchte Tagung

unsere Zukunft weiterhin oder neu, in unterschiedlicher Intensität prägen: der industrielle Kapitalismus und der Wohlfahrtsstaat (bis 1970 und weiter), die Finanzmärkte und der Konsum (ab den 1980er-Jahren) sowie die Social Networks und die Verbreitung des Wissens (ab 2010).

Georges T. Roos, Zukunftsforscher, gab einen positiv gestimmten Überblick über

vier Megatrends. Diese sind Beschleunigung, Gesundheit, die reife Gesellschaft und Individualisierung. Allen Teilnehmenden dürfte die Einspielung eines Videos über die Wohlstandsentwicklung über die vergangenen 50 bis 100 Jahre auf der ganzen Welt in lebhafter Erinnerung bleiben. Der Verlauf ist deutlich nach oben gerichtet, selbst in Teilen der Erde, wo dies nicht den

Jürg Kubli; Frauke von Bieberstein, Universität Bern



Oliver Vietze, Baumer Holding AG; Albert Brunner, BMW (Schweiz) AG



allgemeinen Erwartungen entspricht. Einen speziellen Schwerpunkt hat Roos der sogenannte pointillistischen Zeit gewidmet: das Schrumpfen der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft auf einen Punkt. Wir erleben Gleichzeitigkeit statt Abfolge. Es prasseln immer mehr Dinge, Erfordernisse und Aufgaben gleichzeitig auf uns ein. Zeit wird immer knapper und damit verlieren wir zunehmend den Raum zur Regeneration und Reflexion.

Im Anschluss hatten die Teilnehmenden die Gelegenheit, sich an wahlweise sechs Stationen in konzentrierter Form über sechs Themen zu informieren, welche für Unternehmen, Institutionen und das Individuum in der Zukunft von spezieller Bedeutung sein werden. Für die Veranstaltung wurden die Themen »Strategische Initiativen und Programme« (Prof. Dr. *Günter Müller-Stewens*, Universität St. Gallen), »Schwarmin-telligenz« (*Christian Hirsig*, Atizo AG), »In-ternational Business« (Prof. Dr. *Markus Prandini*, ZHAW), »Social Business« (*Palo Stacho*, Geschäftsmann 2.0), »Selbstma-nagement« (Prof. Dr. *Anita Graf*, Fachhochschule Nordwestschweiz) und »Organisati-on« (*Stefan Studer* und Dr. *Martin Pfiffner*, beide SGO) ausgewählt. Nach kurzen Impulsreferaten entwickelten sich in allen Gruppen intensive Dialoge, wobei jeder diejenigen Impulse mitgenommen hat, die für ihn/sie von Bedeutung sind.

Die Fülle an Wissen, Informationen und erläuterten praktischen Erfahrungen zeigte, dass in verschiedensten Richtungen ak-



Isabel Bayer,
Christine Gerstner,
beide Q_PERIOR AG

tiv geforscht wird und dass der Vormarsch der Technik und der Globalisierung nicht aufzuhalten ist. Dem selbstverantwortlichen Individuum in der modernen Arbeitswelt kommt ebenfalls eine immer höhere Bedeutung zu, und zwar in einer deutlich anderen, erweiterten Art als die bis jetzt in der Praxis angewandte. Zusätzlich muss der organisatorischen Gestaltung in Unternehmen und Institutionen viel mehr Beachtung geschenkt werden. Eine weitere, große Herausforderung wird sein, das Spezialisten-Wissen in integrative Lösungsansätze zu überführen.

Workshops

Am Nachmittag wurde in vier Workshops die Umsetzung des »Neuen« in den Vordergrund gestellt. Wie mittlerweile bekannt, stehen wir nicht so sehr vor einem Erkennt-

nis-, sondern vor einem Umsetzungsproblem. Oftmals verunmöglichen die Rahmenbedingungen in Unternehmen und Institutionen die Realisierung; aber genauso oft fehlen Zeit, Mut und Geduld, obwohl die innere Überzeugung und der Wille vorhanden wären.

Die vier Workshops waren den Themenbereichen »Neuroleadership« (*Martin Zuber*, itheca Group), »Agiles Management« (*Frank Pohl*, SGO Business School), »Management- und Führungsmodelle der Zukunft« (Dr. *Martin Pfiffner*, Malik Management) und »Musterbruch« (Beispiel BMW, *Albert Brunner* und Beispiel Baumer Group, Dr. *Oliver Vietze*) gewidmet.

Nach Impulsreferaten der Workshop-leiter wurden in Gruppenarbeiten oder Diskussionen Umsetzungsansätze behandelt. Immer wieder tauchten Fragen auf, was denn wirklich neu und was wirklich

Marcel Niederer, ZKB; Benjamin Künzli, CLC Consulting AG;
Antonio Palmisano, IWC International Watch Co. AG; Libero Delucchi,
Berner Fachhochschule

Aline Hotz, EOP; Aldo Mastai, Colunas Treuhand GmbH;
Yvette Schiess, Finter Bank Zürich AG



anders sei. Neu sind u. a. Erkenntnisse aus der Hirnforschung (Zusammenwirken des Belohnungs-, Entscheidungs-, Gedächtnis- und des emotionalen Systems), Methoden des Agilen Managements, systemorientierte Erkenntnisse über Verhalten von Institutionen (Viable Systems oder Institutional Theory) oder praktische Erfahrungen mit konkreten Musterbrüchen in Management und Führung. Management Revolution bedeutet damit nicht, dass alles Hergebrachte radikal und unreflektiert über Bord zu werfen ist, sondern dass mit geeinter Kraft und unter Einhaltung gefestigter Werte, neue Lösungen zu realisieren sind. So waren einige Teilnehmende der Auffassung, dass das Behandelte und Besprochene zu wenig revolutionär sei. Das mag je nach Einstellung und nach individueller Arbeitssituation so sein. Viel wichtiger ist jedoch gemäß zahlreichen Gesprächen an der Tagung das Anpacken der Aufforderung: »Wenn nicht jetzt, wann dann/ wenn nicht wir, wer dann?«

Im Anschluss an die Workshops und die Präsentation der wichtigsten Ergebnisse stellte Dr. *Burkhard P. Varnholt*, Bank Sarasin, mögliche Entwicklungen im wirtschaftlichen und makro-ökonomischen Umfeld vor. Hauptaspekte waren die Bewältigung der internationalen Schuldenkrise, die möglichen Entwicklungen im Zinsen- und Währungsumfeld, die Demografie (Rente oder Kinder?) und die notwendige Neudefinition der sozialen Sicherheitsnetze. *Varnholt* hat deutlich gemacht: »Die Wirtschaft muss sich reformieren, doch niemand wagt den ersten Schritt.«



Team SGO

Ergebnisse

Die wesentlichsten Ergebnisse der Konferenz sind:

- Der Handlungsbedarf zur Entwicklung und Anwendung neuer Management- und Leadershipansätze ist gegeben und überwiegend unbestritten.
- Das »Neue« ist fassbar, behandelbar, umsetzbar und eröffnet Chancen.
- Zahlreiche Experimente zeigen deutlich, dass höhere Wertschöpfungsniveaus erschlossen werden können.
- Die Realisierung braucht Mut, Energie, offene Kommunikation und Durchhalten sowie eine tiefe Überzeugung von der Richtigkeit des gewählten Ansatzes auf allen hierarchischen Stufen einer Institution.
- Konkretes Selbstmanagement und gelebte Selbstverantwortung verlangen vom Individuum mehr, werden aber die

Partnerschaft zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer nachhaltig stärken.

- Es gibt keine Patentrezepte; Nichtstun oder sich treiben lassen sind definitiv keine Alternativen.

Die SGO wird am Thema »Management Revolution« konsequent weiterarbeiten. Auf www.managementrevolution.ch finden Sie laufend neue Informationen.

Am abschließenden Apéro Riche haben die über 160 Teilnehmenden von der Gelegenheit, sich auszutauschen und die Netzwerke zu verstärken, regen Gebrauch gemacht.

Dr. *Markus Sulzberger*
Präsident

Norbert Thom, Universität Bern; Christian Hirsig, Atizo AG



Andri Faerber, Stephanie Deuber, beide ZHAW

