

# gfo-Mitteilungen

## Nachlese zum 8. PSD in Frankfurt-Mörfelden

Am 14./15. Mai fand in Frankfurt-Mörfelden bereits zum 8. Mal der Process Solutions Day (PSD) der Gesellschaft für Organisation (gfo) statt. Er war mit knapp 200 Teilnehmern wieder sehr gut besucht. In seiner Keynote sprach Professor *Binner* noch einmal die BPM-Schwerpunktthemen der letzten Jahre an, die im Kern immer die Realisierung des in vielen Normen und Regelwerken geforderten »Prozessorientierten Ansatzes« mit geeigneten BPM-Tools zum Inhalt haben.

Beim 8. PSD stand die Prozess-Work-Balance im Mittelpunkt. Hard- und Softfacts, Führungs- und Leitungsfaktoren müssen im Gleichgewicht stehen, um das Gesamtoptimum zu erreichen. Die Teilnehmer konnten sich anschließend in bewährter Weise entsprechend ihres jeweiligen Interessenschwerpunktes mit den Präsentationen der 20 BPM-Tool-Anbieter in Bezug auf Systeme und Lösungen in den nachfolgend genannten Tracks auseinandersetzen.

### Erster Tag: Anbieterforum mit folgenden Präsentationen:

#### Track A – Prozessmodellierung

Folgende BPM-Lösungen wurden präsentiert:

- BIC 3.0 – Neue Wege im Prozessmanagement: Einfach, flexibel und ganzheitlich – *Marc Stromberg*, GBTEC AG, Leiter Consulting + Partner
- Prozessorientierte Unternehmensgestaltung in Aeneis: Integriert, Intelligenter, Interaktiv. Mit Intellior werden Ihre Prozesse einfach besser. – *Martin Mayer-Abt*, Vorstand Intellior AG
- Symbio – so einfach kann BPM sein. BPM Innovationen – vom Brown Paper zum reinen HTML 5 BPM System – *Oliver Zeller*, Geschäftsführer Ploetz+Zeller GmbH
- Der Signavio Process Editor – Prozessmodellierung kann auch einfach von der Hand gehen! – *Torben Schreiter*, Geschäftsführer Signavio GmbH



Prof. Dr. Hartmut Binner begrüßt die Teilnehmer des 8. gfo-PSD

- Praxisorientiertes BPM mit der Chamäleon-Methode – *Jürg Sager*, CEO IMS Integrierte Managementsysteme AG
- Sem Talk: Prozessportale mit Microsoft SharePoint 2013 und Visio 2013 – Dr.-Ing. *Frauke Weichhardt*, Geschäftsführerin Semtation GmbH
- Erfolgreich Prozesse umsetzen mit ADONIS und dem ADONIS Prozessportal – *Tobias Rausch*, Produktmanager BOC Gruppe

#### Zusammenfassung

Die Vorträge im Track »Prozessmodellierung« gaben den Teilnehmern eine Übersicht darüber, welche Notationen und Standards die präsentierten BPM-Tools unterstützen und welche Funktionalitäten sie bereitstellen. Die Anforderungen an ein geeignetes Prozessmodellierungswerkzeug können sich je nach Zielsetzung, Einsatzkontext und persönlicher Präferenz deutlich unterscheiden. So bevorzugen einige Anwender eine webbasierte, gehostete »SaaS«-Lösung, während andere klassische lokale Installationen präferieren. Bestimmte Zielsetzungen fordern eine enge Anlehnung an einen führenden Standard wie der BPMN, andere bevorzugen dagegen individuelle Gestaltungsfreiheiten. So hatten die Teilnehmer eine exzellente Möglichkeit, sich in den Vorträgen sowie an den Ausstellerständen über die Leistungsfähigkeit der teilnehmenden BPM-Tools zu informieren und damit ihre per-

sönliche Auswahlentscheidung zu unterstützen.

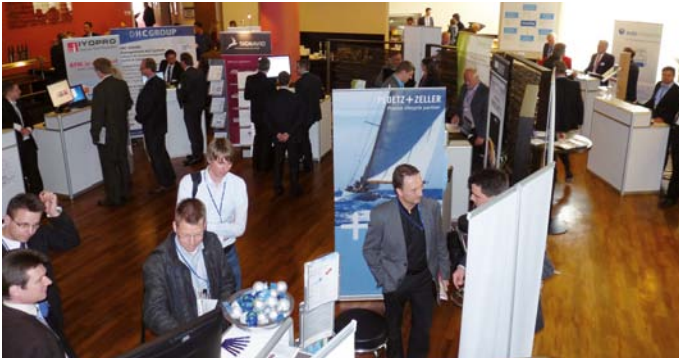
#### Track B – BPM-Suiten/Human Workflow/SOA

Hierbei handelte es sich um nachfolgende Präsentationen:

- Mehr Prozess, weniger Technik. Von der Modellierung zur Ausführung. – *Peter Wiedmann*, AXON Active AG Schweiz
- Kein Hocus-Pocus, ein Workflow. – *Robert Hutter* CEO PROLOGICS IT GmbH
- BPM in der Cloud – *Thomas Röhrig*, Geschäftsführer Intellivate GmbH
- Workflow-basiertes Process Performance Monitoring mit der BIC Plattform @arvato Systems GmbH – Dr. *André Lougear*, Manager BPM Products arvato systems
- Agile BPM – Design by Doing – *Micha Kiener*, CEO edorasware AG
- Business Process as a Service mit dem Scheer Process Tailor – *Karsten Schulz*, Marketing und Vertrieb, Scheer Management GmbH.

#### Zusammenfassung

Es wurden mehrere führende Workflow-Lösungen vorgestellt. Diese Lösungen sind umfassende BPM-Suiten, welche vielfältige, aktuell gängige Anforderungen an diese Systeme erfüllen können. Sie verfügen über ein nutzerfreundliches Oberflächendesign und erlauben es, Prozesse zu modellieren und auch auszuführen. Für die Modellierung orientieren sie sich in der Grundausrichtung an BPMN 2.0. Wo es als



Besuch der Fachausstellung



Awardgewinner Intellivate GmbH mit Prof. Hartmut Binner und Sven Schnägelberger

sinnvoll erachtet wurde, werden dabei jeweils Abweichungen oder Ergänzungen vorgenommen.

Die anschließende Diskussion zeigte, dass kundenseitig ein starkes Interesse an Sharepoint-Lösungen sowie der Einbettung von Nachrichten und Masken in die Office-Umgebung besteht. Hier sind die präsentierten Lösungen gut aufgestellt, zukünftige weitere Entwicklungen sind geplant. Die Referenten sprachen sich dafür aus, Fachsicht und IT-Sicht nicht separat zu entwickeln.

### Track C – Prozessorientierte Lösungen

Es wurden folgende Lösungen vorgestellt:

- Geschäftsprozesse als Basis von Managementsystemen – Dr. Rudi Herterich, DHC Business Solutions GmbH & Co.KG
- Die Innovationsfähigkeit im Unternehmen erhalten und stärken – Andreas Ditzel, Geschäftsführer MID GmbH
- Prozessorientierte Unternehmensanalyse als Managed Service. SONOXOplus Process Modeler – Alexander Gutendorf, Geschäftsführung Sonoxo GmbH
- MITO – Das Methoden-Tool zur ganzheitlichen Unternehmensbetrachtung – Jens Helge Pfau und Gersom Sommerfeld, arvato systems Technologies GmbH
- Geschäftsprozesse im Zentrum von Qualität, Wertschöpfung und Verbesserung – Andreas Ludt, Yaveon AG
- Zuverlässige 3D-Simulationsmodelle zur Entscheidungsunterstützung in Produktion und Logistik – Rapid Modeling mit Software der 4. Generation macht komplexe Prozesse transparent – Dietmar Böttner, AgfISS – Agentur für Industrie-Software & Services, und Alfons Jakob, Innovation-Organisation-Realisierung.

### Zusammenfassung

Die Vorträge im Track »Prozessorientierte Lösungen« gaben den Teilnehmern eine Übersicht darüber, welche Funktionalitäten und Leistungen die präsentierten BPM- und Methoden-Tools bieten. Während die eine Lösung die praxisgerechte und einfache Ist-Analyse mit den Möglichkeiten, aus der Tätigkeitseingabe eine einfache Prozessentwicklung für eine bestehende Organisation beschrieb, wurde für das Standard-Methoden-Tool die grundsätzliche Funktionalität und die umfangreichen Möglichkeiten des Einsatzes dargestellt: Als Entscheidungsgrundlage, standardisierte Methodenverknüpfung, Prozessbewertung und zur Dokumentation ist es primär nutzbar. So hatten die Teilnehmer eine exzellente Möglichkeit, sich in den Vorträgen sowie an den Ausstellerständen über die Leistungsfähigkeit der teilnehmenden Lösungen zu informieren und damit ihre persönliche Auswahlentscheidung zu unterstützen.

Nach Beendigung der Tracks stellte Herr Klute den Status der BPM-Zertifizierung (Certified Business Process Professional, CBPP®) durch die EABPM und die nächsten Entwicklungsschritte vor: Mittlerweile wurden über 200 Prozessmanager zertifiziert – die gfo geht mit gutem Beispiel voran und sponsert auch die Zertifizierung bei ihren gfo-Regionalgruppenleitern.

Das Ende des ersten Tages wurde wieder von der Verleihung der jährlichen Process Solution Awards bestimmt. In der Kategorie »Workflow« erhielten die Firma Vogler Fleisch und Scheer Management GmbH den 1. Preis.

In der Kategorie »Prozessmodellierung« erhielten Diehl AKO Stiftung & Co. KG und Intellior AG den 1. Preis. Der 2. Preis ging an

EDEKA Handelsgesellschaft Südwest GmbH und GBTEC.

Düllberg Konzentra GmbH & Co. KG und Intellivate GmbH erhielten in der Kategorie »Prozessorientierte Lösungen« den 1. Preis. Fresenius Medical Care Deutschland GmbH und Fresenius Netcare GmbH erhielten mit Ploetz + Zeller den 2. Preis.

Mit einem gemütlichen Get-together gab es einen schönen Abschluss des ersten Veranstaltungstages, der intensiv für Gespräche und Erfahrungsaustausch genutzt wurde.

### Zweiter Tag: Anwenderforum mit 14 BPM-Erfahrungsberichten

Am zweiten Veranstaltungstag gab das BPM-Anwenderforum den Teilnehmern die Gelegenheit, sich intensiv mit konkreten Fallbeispielen und Praxiserfahrungen zum Geschäftsprozessmanagement auseinander zu setzen. Eröffnet wurde der Tag durch einen Vortrag von Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner über organisatorische, ökonomische, ökologische, technologische, personelle und soziologische Ansatzpunkte zur Erfüllung der BPM-Workbalance-Anforderungen.

In den parallelen Vorträgen starteten Oliver Dehning, CEO antispaemeurope für SONOXO mit einem Vortrag zum Thema »IST-Erhebungen in mittelständischen Unternehmen zur strategischen Ausrichtung« und Sabine Wunsch und Denis Freybothe der Christoph Kroschke GmbH sowie Ralf Schubert von DAD Deutscher Auto Dienst GmbH zum Thema »Auf Automatik schalten – durch ganzheitliches Prozessmanagement die Effizienz erhöhen«.

Sie berichteten davon, dass steigende

Komplexität der Prozessabläufe und der zunehmende Einsatz von Informationstechnologie im Hause CKG im Jahre 2009 zu dem Entschluss führte, Geschäftsprozesse mittels standardisierter Dokumentation zu implementieren, zu steuern und – ein Schwerpunkt – die Geschäftsprozesse mit Funktionen der IT-Systeme zu verknüpfen. Das Projekt wird inzwischen gemeinsam mit dem Tochterunternehmen Deutscher Auto Dienst GmbH realisiert, bei dem die Unterstützung kundenindividueller Prozesse im Mittelpunkt steht. Projekte werden mittels Prozessmanagement geplant, designt und umgesetzt. Inzwischen sind über 300 Prozesse (ca. 250 CKG / 50 DAD) dokumentiert. Stolz ist das Prozessmanagement Team, dass die Umsetzung ohne externe Beratungsleistung – abgesehen vom Tool-Hersteller – unter Nutzung von BPM-Foren und von Kontakten zu Firmen (Best-Practice) erfolgt ist.

Abschließend folgte *Henry Röder*, Senior Referent DB AG zum Thema »Organisation der Instandhaltung bei der Deutschen Bahn«. Den steigenden Kundenanforderungen wird die Fahrzeuginstandhaltung durch Prozessbewertung und -gestaltung gerecht. Hierbei findet eine MTM-Bewertung der analysierten Arbeitsabläufe statt.

Einen Einblick in den Start in das Geschäftsprozessmanagement beim Computerhändler und Apple-Spezialisten Gravis bot anschließend die Leiterin des Kundenservice *Eva Höffmann*. Aus ihrem Vortrag wurde deutlich, dass die Systematisierungsarbeit zu Anfang zwar beschwerlich ist, jedoch zeitnah ein verbesserter Überblick über die Unternehmensstruktur und -abläufe ermöglicht wird. Dadurch lohnt sich der Aufwand und die Anstrengungen sollen fortgesetzt werden. Interessant zu sehen war auch, welche Rolle die Verknüpfung unterschiedlicher Absatzkanäle im Handel zukünftig spielen wird und wie naheliegend die Prozessbetrachtung als Mittel zur Verringerung der daraus resultierenden Komplexität ist.

Nach der Kaffeepause, in der die Fachausstellung besucht werden konnte, referierten *Hellmut Ringena*, Leiter BPI Workflow Solutions Germany E.ON IT GmbH, über »Agile Prozessentwicklung im Rahmen der konzernweiten Prozessautomatisierung« und *Friedhelm Fischer*, Zentraler Prozessmanager des Polizeipräsidiums Köln, über »Pro-

zessoptimierung im Polizeipräsidium Köln – Mitarbeiterpotenziale bei der Prozessoptimierung nutzen«. Die geschilderten behördlichen Rahmenbedingungen und die zahlreich beschriebenen erfolgreichen Prozessoptimierungs-Maßnahmen im Polizeipräsidium Köln verdeutlichten eindrucksvoll, dass bei individuellem Engagement einzelner Personen mit der erforderlichen Qualifizierung und der Förderung durch die Leitung der Organisation ganz hervorragende Projektergebnisse gelingen können.

Es folgten darauf *Werner Harder* von der MAPA GmbH zum Thema »Innagate-Prozess bei der Firma MAPA«. Er berichtete über die Erfahrungen und Erfolge mit dem »Innagate-Prozess«, einem Innovationsprozess, der die Basis für eine erfolgreiche und schnelle Entwicklung von Produkten – von der Idee bis zur Marktreife – bietet. Der »Inno-Gate-Prozess« ist ein Projektmanagementprozess, der in 7 Phasen aufgliedert und durch »Entscheidungs-Gates« unterteilt ist. Der Prozess garantiert unter anderem, dass nur freigegebene Projekte realisiert werden, dass die Kommunikation gewährleistet ist, dass die Dokumentation parallel läuft und dass schlussendlich eine termingerechte Einführung der Produkte im Markt erfolgt.

*Eva-Marie Torhorst*, MBA, FOM München, zeigt in ihrem Beitrag über »Prozessbasiertes betriebliches Gesundheitsmanagement – gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung« eine ganze Anzahl von praktischen Ansatzpunkten, um dieses wichtige Thema für die Mitarbeiter systematisch voranzubringen.

Gestärkt ging es nach der Mittagspause weiter mit Dr. *Florian Hutter*, Diehl AKO Stiftung & Co KG, und einem Vortrag über »BPM nachhaltig mit Methodik im industriellen Umfeld verankert« sowie *Bettina Wellas*, Fachreferentin Energie Südbayern GmbH, mit dem Thema »Von der Implementierung eines IT-Tools zur Optimierung des GPM«.

Im Anschluss erläuterte *Wilhelm Appold*, Referent Personalwirtschaft BMW Group, »Effiziente Personalprozesse: Flexible Konzepte und Methoden der Arbeits- und Funktionsbewertung«.

Er stellte den Zusammenhang zwischen Kosten, Kapazitäten und Zeiten sowie deren Wechselwirkung auf die Arbeitsplatzbewertung mit folgenden Vertiefungen her:

- Aufzeigen von Flexibilisierungsinstru-



gfo-Vorstandsmitglied Manfred Klute berichtet über den Stand der CBPP-Zertifizierungen

menten im Rahmen der Personalwirtschaft durch Arbeits- und Betriebsnutzungszeitgestaltung, Zuordnung von Personalkapazitäten zu direkten und indirekten Arbeitskosten.

- Flexible Methoden der Arbeits- und Funktionsbewertung je nach tariflicher und außertariflicher Zuordnung des Arbeitsplatzes, sowohl im Inland als auch in ausländischen Organisationseinheiten. Sein Fazit: Die Anforderungen des Marktes erfordern flexible Prozesse und Methoden der Arbeits- und Funktionsbewertung.

Abschließend berichtete *Martin Gottwald*, CFO Düllberg Konzentra GmbH & Co. KG, über »Geschäftsprozessmanagement im Mittelstand: Nutzen von BPM bei der SAP-Einführung«.

Den Abschluss des Anwenderforums übernahm *Christian Schön*, Financial Controller der Brau Holding International GmbH & Co. KG, mit einem Vortrag zum Thema »Process Efficiency bei der Brau Holding International«. Hier wurden die Strukturierung und das Controlling der internationalen Verknüpfungen unter Berücksichtigung interkultureller Rahmenbedingungen vorgestellt.

Der Tag wurde mit einer Zusammenfassung der Moderatoren, einem herzlichen Dank an die Teilnehmer, Referenten und Aussteller und der Verabschiedung durch den Vorstandsvorsitzenden der gfo, Prof. Dr.-Ing. *Hartmut F. Binner* beendet.

Wir freuen uns auf ein Wiedersehen auf dem gfo Jahreskongress für Organisation und Management am 7. und 8. Oktober 2013 in Düsseldorf (vgl. S. 295).

# Ein Buch für alle Fälle ...

Pragmatisch, unmissverständlich  
und sofort einsetzbar



Einen Markt analysieren und bewerten? Eine Strategie entwickeln und umsetzen? Prozesse umgestalten und einführen? Kostentreiber identifizieren und eliminieren? Zielgerichtet ein Mitarbeitergespräch führen? Ein Projekt zu einem Resultat bringen? Dieses Buch enthält alles, was 80 % der Führungskräfte für 80 % ihrer Führungsaufgaben brauchen: Strategie, Innovation, Organisation, Produktivität, Projekte, Change. Es werden diejenigen Methoden und Tools vorgestellt, die für eine wirksame Führungsarbeit relevant sind – unabhängig von Branche, Unternehmensgröße und Position.

- ▶ Methoden und Werkzeuge für eine wirksame Führung
- ▶ Praxis-Extra: alle Tools auch zum Download

Stöger

## Die Toolbox für Manager

Strategie, Innovation, Organisation, Produktivität, Projekte, Change

2013. 400 S. Geb. Inkl. Downloadangebot. € 49,95

ISBN 978-3-7910-3280-1

eBook 978-3-7992-6718-2





# SGO-Mitteilungen

## Scheitern als Chance – ein ungenutztes Lernfeld?

SGO-Themenabend 4. April 2013

Scheitern ist ein vielschichtiges, komplexes, von der Gesellschaft heute noch vielfach stigmatisiertes und damit »ungeliebtes« Thema. Der Titel »Scheitern als Chance« drückt aus, dass in einer umfassenden Betrachtung positive Elemente in die Diskussion eingefügt werden können. Und letztlich weist die Erwähnung des ungenutzten Lernfeldes auf brachliegendes Potenzial hin. Bei der SGO-Veranstaltung wurde dieses Thema unter drei Blickrichtungen angegangen, nämlich a) aus menschlicher/persönlicher Sicht, b) aus institutioneller Sicht und c) aus der Sicht von Projekten. An der Podiumsdiskussion haben Vertreter dieser drei Sichtweisen teilgenommen. Damit konnte eine breite und annähernd ausgewogene Betrachtung sichergestellt werden.

Zur Einstimmung hat Dr. *Markus Sulzberger*, Präsident SGO, einige Reflexionen zum Thema Scheitern vorgestellt. Dabei hat er darauf hingewiesen, dass »Scheitern eine im Entwicklungspfad unseres Lebens, in Projekten oder einer Institution notwendige, natürliche und voraussehbare Tatsache ist«. Dies ist in unserem heutigen Leben mit dauernd zunehmender Komplexität und Dynamik noch viel mehr der Fall, als im vergangenen Jahrhundert. Ein Problem liegt darin,



Benjamin Künzli, CLC Consulting AG; Karin Detmer Beyeler, Personalamt des Kantons Bern; Miriam Lüthi, Brühlgut Stiftung Winterthur



Podium: Hans A. Wüthrich, Universität der Bundeswehr München; Cuno Pümpin, Universität St. Gallen; Markus Sulzberger, SGO; Bruno Jenny, SPOL AG; Andreas Mutzner, Grass & Partner AG

dass wir die Einordnung und die Bewertung eines Misserfolges diesem Umstand noch kaum angepasst haben. Erschwerend kommt dazu, dass Technisierung und Globalisierung zu einer weitgehenden Transparenz geführt haben, was wiederum dazu führt, dass oftmals die »public opinion« über die Wertigkeit eines Scheiterns befindet. In Unternehmen sind im Entwicklungspfad Rückgänge, »set backs« und Neuorientierungen notwendig; dies hat viel weniger mit Scheitern als mit konsequenter, langfristig ausgerichteter Unternehmensführung zu tun. Scheitern hat auch mit unrealistischen Zielen und Vorhaben zu tun; Mahatma Gandhi hat dies wie folgt ausgedrückt: »Wir träumen von Systemen, die so vollkommen sind, dass niemand gut sein muss«.

Professor Dr. *Hans A. Wüthrich*, Universität der Bundeswehr München, hat in seinem Eintretensreferat darauf hingewiesen, dass in komplexen Systemen, in denen wir heute leben, Scheitern nicht die Ausnahme, sondern die Regel ist. Ein Problem liegt darin, dass unsere Gesellschaft auf Sicherheit ausgelegt ist und damit Scheitern keinen Platz hat. Es wäre aber auch falsch, Scheitern zu glorifizieren; es kann – wie er mit eindrücklichen Bildern gezeigt hat – auch sehr weh tun. Im Folgenden hat Wüthrich vier Komponenten oder Betrachtungsrichtungen von Scheitern erläutert, nämlich:

- Wer scheitert? Das Individuum, die Gruppe, die Institution, die Gesellschaft etc.
- Wer definiert den Massstab, was Scheitern ist? Wir selbst, die öffentliche Meinung u. a.
- Was sind Qualitätsmerkmale des Scheiterns? Gewichtung, Auswirkungen u. a.
- Wie gehen wir mit Scheitern um? Verschiedene Dispositionen von Betroffenen.

In einem zweiten Teil ist *Wüthrich* auf die Erfahrung eingegangen. Da wir nicht mit den Augen, sondern mit der Erfahrung sehen, tun wir uns bei der Lösung neuartiger Probleme schwer, weil der Rückgriff auf Erfahrungen fehlt. Damit sind wir aufgefordert, neue Erfahrungsräume zu schaffen oder bestehende zu erweitern. Als Mittel hierzu schlägt *Wüthrich* das Experiment vor. Wir brauchen eine »Lizenz zum Experimentieren«; dazu gehört Mut und die Akzeptanz, dass alles Wissen vorläufig ist. Wenn wir alles wissen, steht auch die Lösung schon fest. Zum Experimentieren braucht es Mut und Vertrauen. Damit spielt das gelebte Menschenbild eine zentrale Rolle. Mit einem Zitat von *G. B. Shaw* schloss *Wüthrich* sein Eintretensreferat ab: »Wir brauchen Narren! Seht, wohin uns die Vernünftigen gebracht haben«.

Professor *Cuno Pümpin*, Titularprofessor an der Universität St. Gallen, Ökonom, hat in seinem Votum darauf hingewiesen, dass



Philip Strasser, Swiss Life AG; Daniel Dummermuth; Markus Sulzberger, SGO



Asta Cebulla, FINMA; Heidi Spirgi, Spirgi Unternehmensentwicklung GmbH; Mirko Weixelbaumer, Weixelbaumer und Partner GmbH



Irene Briner, Märchen-Erzählerin; Walter Stürm, ECONAG Executive Consulting AG

Scheitern im Umfeld von Institutionen eine natürliche Gegebenheit ist. In fünf Jahren scheitern über 50 % der Start-ups. Über 7 % der börsennotierten Firmen verschwinden im Laufe von 100 Jahren. Auf Grund seiner Tätigkeit in einer Investment Gesellschaft, in welcher Projekte sorgfältig analysiert wurden und mutige Entscheide unter Risikoabwägung getroffen wurden, kommt er zur Erkenntnis, dass komplexe Systeme nie umfassend erfasst werden können. Oftmals ist zwischen Mut/Risikofreudigkeit und Dummheit ein schmaler Grat. Menschliche Möglichkeiten sind hier begrenzt. Damit gehört Scheitern dazu. Wichtig ist natürlich, dass über die Zeit mehr positive Ergebnisse erzielt werden können als negative.

*Bruno Jenny*, Inhaber SPOL AG, Steinhäusern, legte dar, dass im Projektumfeld deren Typisierung von grosser Wichtigkeit ist. In Projekten des »run the business« sind Fehlerlosigkeit und Einhaltung von Kosten und

Terminen gefragt. In Innovationsprojekten ist die Unsicherheit naturgemäss gross, was das Risikopotenzial entsprechend erhöht. Ebenso wichtig ist die richtige Auswahl der Projektleiter für die verschiedenen Projekttypen. Zahlreiche Projekte scheitern auf Grund externer Faktoren. Speziell in Projekten der öffentlichen Hand wird oftmals der erste Projektleiter »verheizt« und der zweite kann anschliessend mit realistischen Budgets- und Zeitplänen reüssieren. *Jenny* hat in seiner langjährigen Praxis mit Projekten die Erfahrung gemacht, dass es Menschen gibt, die am Steuer sitzen, und andere, die auf dem Sozius mitfahren. Wir müssen uns entscheiden, ob wir der einen oder anderen Gruppe angehören, um mit unserem Einsatz optimale Resultate erreichen zu können. Nach einem gescheiterten Projekt ist das Einschalten einer Regenerationsphase notwendig. Der nahtlose Übergang in eine neue Verpflichtung ist gefährlich.

*Andrea Mutzner*, Geschäftsstellenleiterin Zug der Firma Grass & Partner AG, Outplacement – Bestplacement, begleitet Menschen, die entlassen wurden. Er und seine Kolleginnen und Kollegen wollen diese Personen befähigen, eine neue Aufgabe, einen neuen Job zu finden. Der Begleitungsprozess dauert ca. 6 Monate. Es geht zunächst darum, die eigene, persönliche Einzigartigkeit darzustellen und damit die Überzeugung aufzubauen, dass nach dem »Scheitern« Chancen vorhanden sind. Wenn diese Überzeugung der Einzigartigkeit aus dem Herzen kommt, ist es nach der Erfahrung von Mutzner eine Frage der Zeit, bis sich eine wertvolle neue Beschäftigungsmöglichkeit öffnet. Er weist weiter darauf hin, dass die Festlegung, wer

gescheitert ist, relativ ist. Ist die Person, die entlassen wurde, gescheitert, oder ist es die Firma?

In der weiteren Podiumsdiskussion kamen noch einige Themenbereiche zur vertieften Diskussion, die nachfolgend zusammengefasst sind.

### Warum scheitern Menschen, Institutionen oder Projekte?

*Pümpin* hat auf exogene und endogene Faktoren hingewiesen. Die exogenen sind nicht zu unterschätzen. Bei den endogenen Faktoren hat er anhand eines Beispiels erläutert, dass im Entwicklungsprozess eines Unternehmens oft notwendige Strukturanpassungen vernachlässigt werden. *Mutzner* erlebt es in seiner Praxis oft, dass die Performance-Massstäbe nicht von vorgesetzten Stellen kommen, sondern dass der Verantwortliche selbst höhere Anforderungen definiert, an denen er in der Folge zu scheitern droht. *Jenny* ist der Auffassung, dass die hohen Prozentzahlen von gescheiterten Projekten auch in Zukunft ähnlich sein werden. Dabei erwähnt er, dass das Projektmanagement immer besser geworden ist und weiterhin besser wird, dass aber die Komplexität so stark anwächst, dass zahlreiche Projekte abgebrochen werden müssen. Weiter weist er darauf hin, dass nach wie vor beim Management (mittleres und teilweise oberes) ein Manko im Umgang mit Projekten besteht. *Wüthrich* ist der Auffassung, dass die nicht selbst geschaffene Komplexität immer mehr zu Überforderung führt. Weiter haben wir zu dogmatische Erfolgsmassstäbe. Aus dem Publikum wurde darauf hingewiesen, dass wir in der akade-



Eberhard Ulich, Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung GmbH; Hans A. Wüthrich, Universität der Bundeswehr München



Juan F. Gut, Appenzeller Bahnen AG; Hans Kaufmann, Adlatus Berater-Netzwerk; Peter Larsson, Die Schweizerische Post; Martin Brander, Verwaltungs- und Privat-Bank AG



Ursi Sydler, Ursi Sydler GmbH; Heinz Roth, Schweizerischer Versicherungsverband; Gian-Claudio Gentile, Hochschule Luzern; Michèle Winterflood, SGO

mischen Welt primär nur von erfolgreichen Projekten und Entwicklungen sprechen. Beispiele von Misserfolgen oder des Scheiterns sind kaum zu finden. Es wird vorgeschlagen, eine »Konferenz des Scheiterns« zu organisieren.

### Umgang mit Scheitern

Verschiedentlich wird auf das gesellschaftliche Phänomen hingewiesen, dass über Scheitern nicht gesprochen werden kann und darf. Weiter wurde die kulturelle Dimension angesprochen. So kann in einer Business Plan Competition nur einer gewinnen. In den USA ist es für diejenigen, die auf den hinteren Rängen gelandet sind, eine Aufforderung, das nächste Mal besser zu sein, und keine existentielle Katastrophe. *Jenny* und Personen aus dem Publikum forderten, dass Fehlerlosigkeit nicht das absolute Qualitätsmerkmal sein kann und dass eine offene Fehlerkultur in Institutionen von grosser Wichtigkeit ist.

Das Leben muss in unserer Gesellschaft ein Erfolg sein. Wenn Scheitern eine natürliche Erscheinung wäre, würden weniger Menschen in einen Burn-out hineinschlittern oder psychische Erkrankungen erleiden. Damit ist nochmals darauf hingewiesen worden, dass ein wesentlicher Unterschied vorliegt, ob wir im Leben generell scheitern oder im Beruf oder in einem Projekt.

Einig sind sich alle Anwesenden, dass wir aufgerufen sind, ein neues Bewusstsein zum Thema Scheitern zu schaffen. Wir müs-

sen offen darüber sprechen können, Zeit haben für die Regeneration und den Mut haben, auch mit einem Gescheiterten aufzutreten.

### Lernen

*Pümpin* sieht es als selbstverständlich an, dass nach einem gescheiterten Projekt oder einem Misserfolg eine gründliche Analyse gemacht werden muss. Er weist darauf hin, dass in den vergangenen Jahren die »Misserfolgswissenschaft« in der Wissenschaft deutliche Fortschritte gemacht hat. Aus seiner Sicht ist der Wert einer Information über einen Misserfolg grösser als derjenige über einen Erfolg: Wir sollten den »Preis für den wertvollsten/besten Konkurs« verleihen. *Jenny* erlebt immer wieder, dass die Zeit für die Erarbeitung und Umsetzung der »lessons learned« fehlt. Meist steht das nächste Projekt schon vor der Tür. Erfreulich stellt er fest, dass sich immer mehr Personen für sich selbst diese Zeit nehmen, z. B. in Form eines Sabbaticals.

### Transparenz

Weitgehend ist man sich einig, dass die Transparenz im Sinne des öffentlichen Bekanntwerdens eines nennenswerten Misserfolges grundsätzlich positiv ist. Dagegen anzutreten wäre sowieso chancenlos. *Wüthrich* begrüsst es, dass sich Individuen auf modernen Plattformen austauschen können. *Jenny* rät, dass der Umgang mit ne-

gativen Schlagzeilen verbessert werden muss. *Pümpin* weist auf die Evolutionstheorie hin, wo »the survival of the fittest« verankert ist. Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht ist dies auch wünschenswert. Es macht keinen Sinn, Institutionen künstlich am Leben zu erhalten. *Wüthrich* gibt zu bedenken, dass die Definition von »fit« nicht klar ist. *Mutznier* begrüsst die Transparenz ebenfalls. In einem CV darf durchaus auf entsprechende Ereignisse hingewiesen werden, ohne negative Folgen für eine neue Bewerbung zu erzeugen. Eine Kündigung entwickelt sich so zu einer normalen Situation.

Transparenz würde auch positiv im Sinne von Best Practice im Umgang mit Scheitern sein. Nochmals wurde auf die notwendige Entstigmatisierung des Scheiterns hingewiesen. Bei zunehmender Transparenz wird die Begrifflichkeit um das Thema Scheitern immer wichtiger. Wir müssen davon wegkommen, dass Scheitern immer noch in der Nähe eines dramatischen Ereignisses liegt.

Beim abschliessenden Apéro rüch haben die über 60 Teilnehmenden noch lange über das Thema »Scheitern als Chance« weiterdiskutiert. Die SGO wird den Ball aufnehmen, an diesem Thema weiterzuarbeiten.

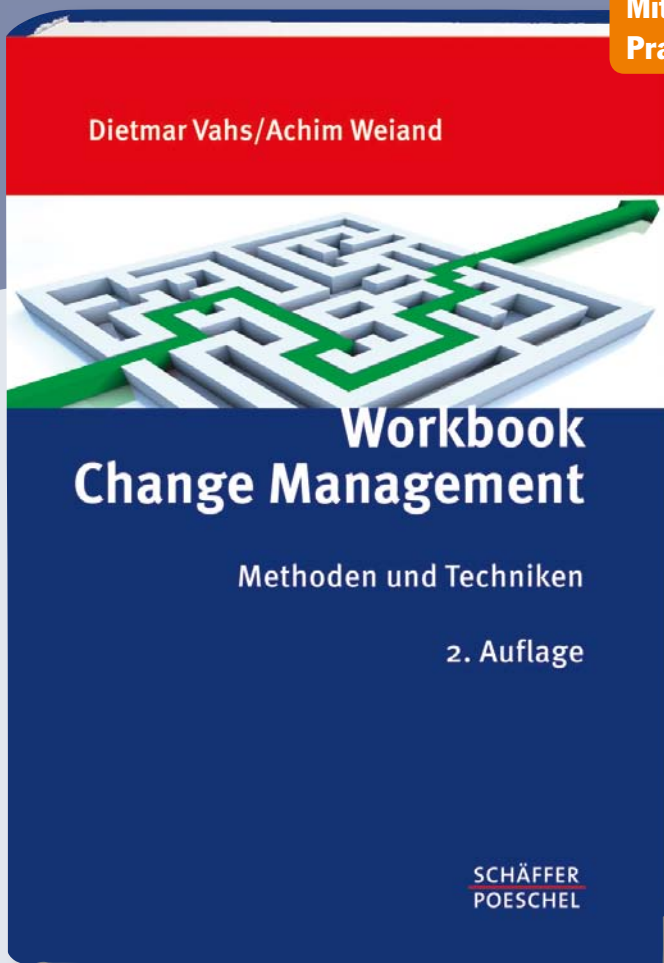
Sollten Sie sich für eine vertiefte Einsicht zu diesem Thema interessieren, können Sie die Aufzeichnung des Themenabends auf [www.sgo.ch](http://www.sgo.ch) anschauen.

Dr. Markus Sulzberger  
Präsident SGO



# Den Wandel Schritt für Schritt umsetzen

Mit neuen  
Praxisbeispielen



Wie sieht ein typischer Veränderungsprozess aus? Die Autoren zeigen es und stellen alle wichtigen Instrumente des Change Managements vor. Ein durchgehendes Beispiel veranschaulicht, wie die Instrumente in der Praxis umgesetzt werden: von der Vorbereitung über die Analyse- und Planungsphase bis zu den Instrumenten zur Erfolgskontrolle. So finden Praktiker für jede Phase des Wandels die passenden Werkzeuge – ein optimaler Begleiter für alle, die mit der Planung und Durchführung von Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen zu tun haben.

- ▶ Alle relevanten Methoden und Instrumente systematisch dargestellt
- ▶ Konkrete, anwendungsorientierte Anleitungen

Vahs/Weiland

**Workbook Change Management**

Methoden und Techniken

2., überarb. Auflage 2013. 440 S. Geb. € 49,95

ISBN 978-3-7910-3294-8

eBook 978-3-7992-6731-1