

# gfo-Mitteilungen

## Führung in Krisensituationen

Vor wenigen Jahren schien Krisenmanagement ein Arbeitsfeld für wenige Spezialist:innen – und für die bedauerlichen Führungskräfte bedauernswerter Unternehmen, die es leider nicht geschafft hatten, so erfolgreich zu sein wie die überwältigende Mehrheit ihrer Marktbegleiter:innen.

Heute wird Führung in Krisensituationen zur Basiskompetenz für viele Führungskräfte und Mitarbeiter:innen in vielen Unternehmen, weil umfassende Krisen sich zu einem Kennzeichen unserer Zeit zu entwickeln scheinen. Die allermeisten von uns ängstigt diese Entwicklung, weil wir wissen, dass es bei Krisen um unsere Existenz geht. Und Existenzängste sind wirklich das Unangenehmste, womit man sich beschäftigen kann.

Das ist insofern äußerst bedauerlich, weil jeder Mensch, der sich damit beschäftigen würde, sehr schnell Folgendes feststellen könnte:

1. Krisen gefährden immer die Existenz, aber sie vernichten sie nur äußerst selten, denn die allermeisten Krisen werden von den Betroffenen erfolgreich bewältigt.
2. (Fast) alle Menschen und besonders Führungskräfte und erst recht Organisationen verfügen über einen reichen Schatz an Krisenerfahrung, um auch die nächste Krise bewältigen zu können.
3. Krisenmanagement ist auch insofern eine »normale« Disziplin, als man auch dies durch Übung erlernen kann.
4. Beim Lernen für das Krisenmanagement ist es erfolgsscheidend, die eigenen Krisenerlebnisse in Krisenerfahrungen zu transformieren. Zu diesem Zweck gilt es, sich gedanklich und gefühlsmäßig noch einmal in die Situation hineinzubegeben, in der die Erlebnisse entstanden sind.
5. Die Scheu vor dieser Rückbesinnung auf die kritischen Situationen, die wir alle bereits erlebt haben, ist vermutlich ein wesentlicher Grund dafür, weshalb so viele Menschen sich ihrer Krisenkompetenz so wenig bewusst sind und deshalb »unnötig« viel Angst vor Krisen entwickeln.

Die zweitbeste Art, Erlebnisse in Erfahrungen zu transformieren, ist die, an den Erlebnissen anderer zu partizipieren. Durch die Beantwortung der Frage »Was hätte ich denn in dieser Situation gemacht?« kann man auf diese Weise eigene Erlebnisse simulieren. Im Leistungssport ist das heute gängige Praxis. Es nennt sich »mentales Training«, wenn Skispringer:innen in Gedanken – und mit dem Körper – in der Trainingshalle die Bewegung vollführen, die sie später im Wettkampf auf der Schanze ausführen werden. Im Management gibt es diese Praxis bisher noch selten – vermutlich auch aus Mangel an Gelegenheit.

Eine einmalige Gelegenheit verschaffen wir nun allen, die ihre Kompetenzen für das Krisenmanagement durch Erfahrungsbildung weiterentwickeln möchten. Denn wir veröffentlichen in unserem neuen Buch »Führung in Krisensituationen«,

das in Kooperation mit der Hochschule Darmstadt entstanden ist, ausführliche Auszüge aus den Interviews, in denen wir Topführungskräfte der deutschen Wirtschaft nach ihren Erlebnissen und Erfahrungen im ersten Jahr der Coronapandemiekrise gefragt haben.

So interessant die Antworten selbst als Good Practice im Krisenmanagement zu lesen sind, so wird es für die Leser:innen doppelt spannend, wenn sie sich selbst die Frage nach der eigenen Reaktion ganz ehrlich beantworten – und die Konsequenzen ihrer Antworten einmal durchdenken und »durchfühlen«.

Denn dann sind sie im Prozess der Reflexion und betreiben dadurch ihren eigenen Prozess der Transformation von Erlebnissen in Erfahrungen, der ihnen hilft, ihre nächste Krise erfolgreich zu bewältigen.

Das Buch »Führung in Krisensituationen« liefert darüber hinaus einen bunten Strauß an Denkrahmen, die dabei helfen, sich in einer Krisensituation zurechtzufinden. Denn das ist ja erfahrungsgemäß eine der größten Herausforderungen in der Krise: erst einmal die Welt wieder zu verstehen. Die verstörenden Erlebnisse, die uns in der Krise gerade bedrängen, ergeben erst dann wieder einen Sinn, wenn wir sie in einen sinnstiftenden Zusammenhang einordnen können.

Dabei haben wir uns auch die Erfahrungen von Notfallorganisationen wie Feuerwehr, Polizei, Technischem Hilfswerk und



Militär zunutze gemacht, deren tägliche Aufgabe es ist, Krisen zu bewältigen. In deren Prozessen, Strukturen und Führungsprinzipien hat sich so viel Erfahrung im Umgang mit Krisen herauskristallisiert, dass es sehr lohnend ist, sie anzuschauen und daraufhin zu prüfen, wie sie auch in der unternehmerischen oder administrativen Praxis angewendet werden können.

Heike Nettelbeck und ich sind nach umfangreichen Reflexionen unserer eigenen Krisenerlebnisse und detaillierten Überlegungen zu den Denkrahmen für Krisenmanagement ziemlich sicher, dass wir die nächste Krise besser meistern werden. Alle, die uns auf unserem Weg begleiten möchten, laden wir gerne dazu ein.

Dr. R. Lütke Schwienhorst

Präsident – zusammen mit dem gesamten Vorstand der gfo

### Business Process Reengineering – Vorstellung eines Klassikers

»Business Process Reengineering ist doch schon lange out!« oder »BPR macht man, wenn man ... ja, was gleich?«

Diese Beobachtungen in der Praxis haben die Leiterin unserer Community of Practice Prozessmanagement zu einem radikalen Schritt veranlasst: Sie hat den Klassiker von Michael Hammer und James Champy in einem Online-Meeting so vorgestellt, als wenn das Konzept neu wäre.

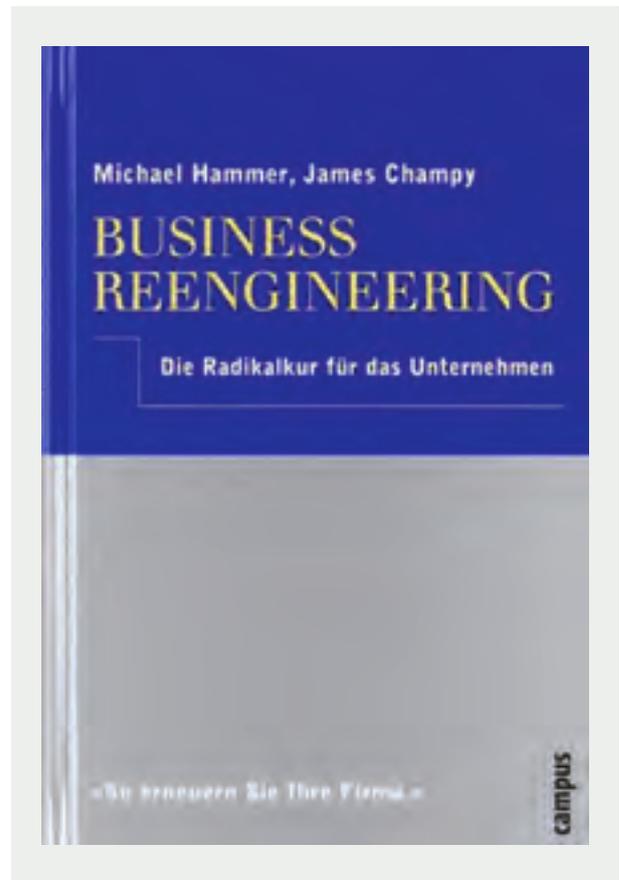
Tatsächlich wurde damit offensichtlich ein Bedarf gedeckt: 54 Teilnehmende nahmen das Angebot gern an, den Klassiker innerhalb einer Stunde durchzugehen. Nach der Vorstellung des Buches durch Simone Glitsch wurde die Zeit für die Diskussion des Konzeptes genutzt.

Fazit: Das BPR liefert auch heute noch wichtige Impulse für den Blick auf die Transformation.

Einen Überblick über das Buch stellt Simone Glitsch in ihrem Blog Prozessoptimierung-Sprung.de zum Nachlesen zur Verfügung.

Simone Glitsch

Leitung Community of Practice Prozessmanagement



### Alles eine Frage der Organisation! – 14. gfo Jahreskongress für Organisation 2022

Der gfo Kongress liegt hinter uns – und es war ein gfo Kongress mit besonderem Glanz!

Draußen: der goldene Oktober, der sich von seiner schönsten Seite zeigte.



Business-Speed-Dating

Dritten:

- glänzend aufgelegte Speaker:innen mit engagierten Vorträgen und funkeln dem Input,
- glitzernde Process Solution Awards,
- silberne Kandelaber bei der Verleihung der Ehrenmitgliedschaft an Dr. Bernd Schmid (isb – Institut für systemische Beratung, Wiesloch) und bei der festlichen Abendveranstaltung,
- strahlende Gesichter der Teilnehmer:innen, die es genossen, sich endlich mal wieder in einer großen Runde von Organisationsprofis austauschen zu können.

Über allem schwebte der Glanz des 100-jährigen Bestehens unserer gfo – gesellschaft für organisation, das natürlich fröhlich gefeiert wurde!

So vielseitig wie die gfo waren die Beiträge des Kongresses:

Die Keynotes reichten von 100 Jahren Organisationserfahrung der R+V Versicherung (Julia Merkel) über einen schonungslosen Einblick in die Auswirkungen des Ukraine-Konflikts auf die Finanzwelt (Folker Hellmeyer, Netfonds AG) bis hin zur Notwendigkeit eines Diversity Managements (Balian Buschbaum).

Es ging um New Work und Next Leadership (Prof. Dr. Guido Fischermann, ibo GmbH; Günter Pecht, SAP SE), Digitalisierung und Industrie (Johann Hoffmann, Maschinenfabrik Reinhausen) und die Chancen und Herausforderungen beim remoten Arbeiten (Christiane Fritsch, ING Deutschland; Carsten Klages, Deutsche Bahn AG).

Es wurden Genossenschaftsmodelle (Stefan Rauch, iteratec GmbH) und Beispiele für teamorientierte Arbeitsgestaltung vorgestellt (Christian Schug, PTA Köln).

Auch das Krisenmanagement kam nicht zu kurz. So bekamen die Teilnehmenden einen direkten Einblick in die Erfahrungen eines Unternehmers nach einem Cyberangriff (Thomas Pilz, Pilz GmbH & Co. KG). Prof. Dr. Heike Nettelbeck (Hochschule Darmstadt) stellte Ergebnisse der Studie zur Führung in Krisensituationen vor, die in Zusammenarbeit mit der gfo entstanden war. Oliver Schneider, ehemals KSK, zeigte uns eindrucksvoll,

wie man auch in Zeiten von Krisen und Unsicherheit zum »A-Team« werden kann.

Ganz dicht dran war man bei unterschiedlichen Round Tables, wo man in kompakten 30 Minuten mit Expert:innen wie Manfred Lund (bis 2021 VR Payment), Dr. Andreas Wenger (Transforma AG) und Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst (gfo) in den direkten Austausch zu Kernfragen der Organisationsgestaltung gehen konnte.



(v. l. n. r.) Sigurd Jaiser, Simone Glitsch, Markus Stelzmann, Erick Gonzalez Morales

Wie schnell 30 Minuten vergehen können, haben die Teilnehmenden der Fachforen feststellen müssen: Im voll besetzten Fachforum New Work, in dem Markus Stelzmann (TELE Haase Steuergeräte Gesellschaft mbH) und Sigurd Jaiser (sipgate GmbH) aus dem Nähkästchen ihrer agilen Unternehmen plauderten und Erick Gonzalez Morales (Robert Bosch GmbH) von der Working-Out-Loud-Initiative von Bosch erzählte, flog die Zeit nur so dahin.

Nicht anders war es im Fachforum »Kompetenzen für Agilität und Digitalisierung« mit Nina Holbrecht (GLS Bank), Manuel Wegener (BVG) sowie Maximilian Mönning und Stefan Machheit



Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst leitet einen der Round Tables



Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst und Dr. Kai Krings



Der Vorstand der gfo auf der Bühne (v. l. n. r.): Prof. Dr. Guido Fischermanns, Simone Glitsch, Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst, Simone Glitsch, Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst, Prof. Dr. Thomas Russack, Antje Cordes, Dr. Kai Krings, Katharina Wauschkuhn

(Otto GmbH & Co.KG) und im Fachforum »Process Solution Award«, in dem die Gewinner ihre Projekte vorstellten.

Ein volles Programm also!

Alle nutzten gern die Gelegenheit, mit den anderen Teilnehmenden und Referent:innen ins Gespräch zu kommen und die eigenen Netzwerke zu erweitern:

- beim Besuch der Fachausstellung – hier hat sich vor allem die Geschäftsstellenmitarbeiterin gefreut, viele gfo Mitglieder wiederzusehen und neue kennenzulernen!
- bei der ausgezeichneten Verpflegung durch das Van der Valk Airport Hotel Düsseldorf
- und bei der gfo Fotobox – Spaß mit Schnappschüssen!

Fazit: Es war eine gelungene und inspirierende Veranstaltung für alle.

Danke allen Beteiligten vor und hinter den Kulissen für die gelungene Veranstaltung!

*Katharina Wauschkuhn*  
gfo Geschäftsstelle

# Das »Wertekochbuch«

Respekt, individuelle Freiheit, Verantwortung... Wer heute in einem Unternehmen oder in einer Bildungseinrichtung nicht nur über »unsere« Werte reden, sondern real vorhandene oder nicht vorhandene Werte entwickeln will, weiß oft nicht: wo anfangen, wo aufhören. Wie ermittle ich schon vorhandene Werte? Welche Werte werden für die Zukunft für wichtig gehalten? Welche Trainingsformen sind geeignet, um alle auf der Wertereise mitzunehmen? Das Buch gibt einen Überblick über die möglichen Wertebegriffe, zeigt wie sie definiert und umgesetzt werden und erläutert Methoden der gezielten Werteentwicklung von Mitarbeiter:innen und Führungskräften.



- Methoden der Werteentwicklung systematisch zusammengestellt
- Die 4 Grund- und 16 Schlüsselwerte verstehen, einordnen und trainieren
- Leichter Praxistransfer: Maßnahmenpläne, Entwicklungsempfehlungen, Arbeitstabellen etc.

John Erpenbeck/Werner Sauter

## **WERTETRaining**

Praxis, Coaching, Übung und Bildung für die gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten

2022. 300 S. Geb.

ISBN 978-3-7910-5361-5 | € 49,95

eBook 978-3-7910-5362-2 | € 44,99

Bequem online bestellen:

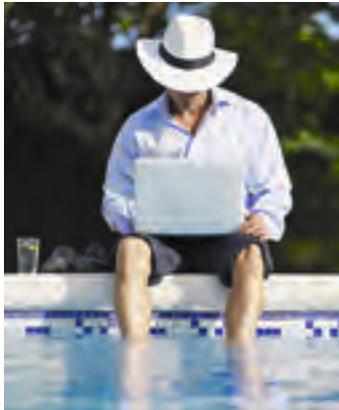
[www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop)

SCHÄFFER  
POESCHEL

<https://doi.org/10.34156/0722-7485-2022-6-413>, am 15.05.2024, 16:44:28  
Open Access -  - <https://www.beck-elibrary.de/agb>

## Vorschau auf Heft 1/2023

(erscheint am 1. Februar 2023)



### SCHWERPUNKT Die Anywhere-Organisation

Wendt: Irgendwie, irgendwo, irgendwann? Herausforderungen ortloser Organisation und Strategie im Digitalzeitalter

Asbeck/Sailer/Thiemann: Teamentwicklungsmaßnahmen im virtuellen Raum

Schell/Rego: Working from Anywhere: Wie der informelle Wissensaustausch gelingt

Erne/Hüsselmann/Langhardt: Lean Project Management

### AUSBLICK

Heft 2/2023: Leadership und Kommunikation (erscheint am 3. April 2023)

Heft 3/2023: Der geforderte Mensch (erscheint am 1. Juni 2023)

## Call for Papers

Beiträge zur Veröffentlichung in der zfo sind stets willkommen. Neben den ständigen Rubriken

- Führung und Leadership,
- Organisation und Strategie,
- Changemanagement und Organisationsentwicklung,
- Projekt- und Prozessmanagement und
- Business-Analyse

plant die Schriftleitung für die kommenden Ausgaben folgende Schwerpunktthemen.

### DIE SICHERE ORGANISATION

**Heft 4/2023 – Manuskripteinreichung bis 01.02.2023**

Organisationen sehen sich unterschiedlichen Risiko- und Bedrohungslagen gegenüber. »Sicherheit im Unternehmen« ist dabei umfassend zu verstehen und soll die Fortführung der Geschäftsprozesse gewährleisten. Das Ziel ist eine vorausschauende Planung von Sicherheitsmaßnahmen auf strategischer und organisatorischer Ebene für alle Bereiche und Prozesse. Um die materiellen, konzeptionellen und menschlichen Ressourcen ideal zu steuern, ist neben einer Risiko- und Gefährdungsanalyse eine Sicherheitsstrategie festzulegen, die alle Fachgebiete berücksichtigt, wie z. B. IT, Datenschutz, Compliance, Arbeitssicherheit, sowie bereichsübergreifende Prozesse, wie z. B. Mitarbeiterschulungen, Sicherheitsvorfallmanagement, Bewerberprüfungen. Neben der Integration in die unternehmerischen Prozesse ist das Thema auch tief in der Unternehmenskultur zu verankern.

Artikel für diesen Call for Papers können sich z. B. folgenden Fragen widmen:

- Wie kann organisationale Resilienz aufgebaut werden?
- Welche neuen Bedrohungen sehen sich Unternehmen gegenüber?

- Vertragen sich New Work (Verantwortungsübertragung, flexible Arbeitsmodelle etc.) und ein zunehmendes Sicherheitsbedürfnis in Organisationen?
- Welche Risiken kann bzw. sollte eine Organisation eingehen, welche gilt es zu vermeiden?

### ORGANISATION VON LIEFERKETTEN

**Heft 5/2023 – Manuskripteinreichung bis 01.04.2023**

Durch die Verlagerung von Produktionsschritten in andere Länder und Regionen entstehen komplexe Lieferketten, die nur schwer zu überprüfen und zu beeinflussen sind. Gleichzeitig wachsen die Erwartungen von Kund:innen, Investor:innen, Mitarbeiter:innen, Bewerber:innen und anderen Stakeholdern an die Transparenz und Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Ein verantwortungsbewusstes Lieferkettenmanagement kann hier die gesetzlichen Vorgaben zu unternehmerischen Sorgfaltspflichten erfüllen, die Reputation des Unternehmens verbessern, die Effizienz steigern sowie die Planungssicherheit erhöhen und Risiken minimieren.

Artikel für diesen Call for Papers können sich z. B. folgenden Fragen widmen:

- Welche Rolle können Wertschöpfungsnetzwerke bei der Organisation von Lieferketten einnehmen?
- Wie können die Prinzipien des zirkulären Wirtschaftens in das Lieferkettenmanagement integriert werden?
- Welche Chancen bietet die Anwendung digitaler Technologien für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement?
- Wie lassen sich Lieferketten nachhaltig organisieren?

*Hinweise zu den verschiedenen Beitragsformaten der zfo, zur Manuskripterstellung und zum Einreichungsprozess finden Sie unter [www.zfo.de](http://www.zfo.de).*

# In fünf Schritten zur Purpose Driven Organization

Der Weg zur Purpose Driven Organization in klaren Schritten! Das Buch beschreibt die fünf Phasen, durch die ein Unternehmen auf dem Weg zu mehr Purpose geht und zeigt anhand von Beispielfirmen welche Fragen auftauchen und wie sie konkret gelöst werden können.

- Workbook zum Mitmachen: Die fünf Phasen des Veränderungsprozesses anschaulich dargestellt
- Ansprechende Grafiken und Visualisierungen sorgen für leichte Verständlichkeit
- Praktische Tools helfen bei der Umsetzung

Franziska Fink | Michael Moeller

## PLAYBOOK PURPOSE DRIVEN ORGANIZATIONS

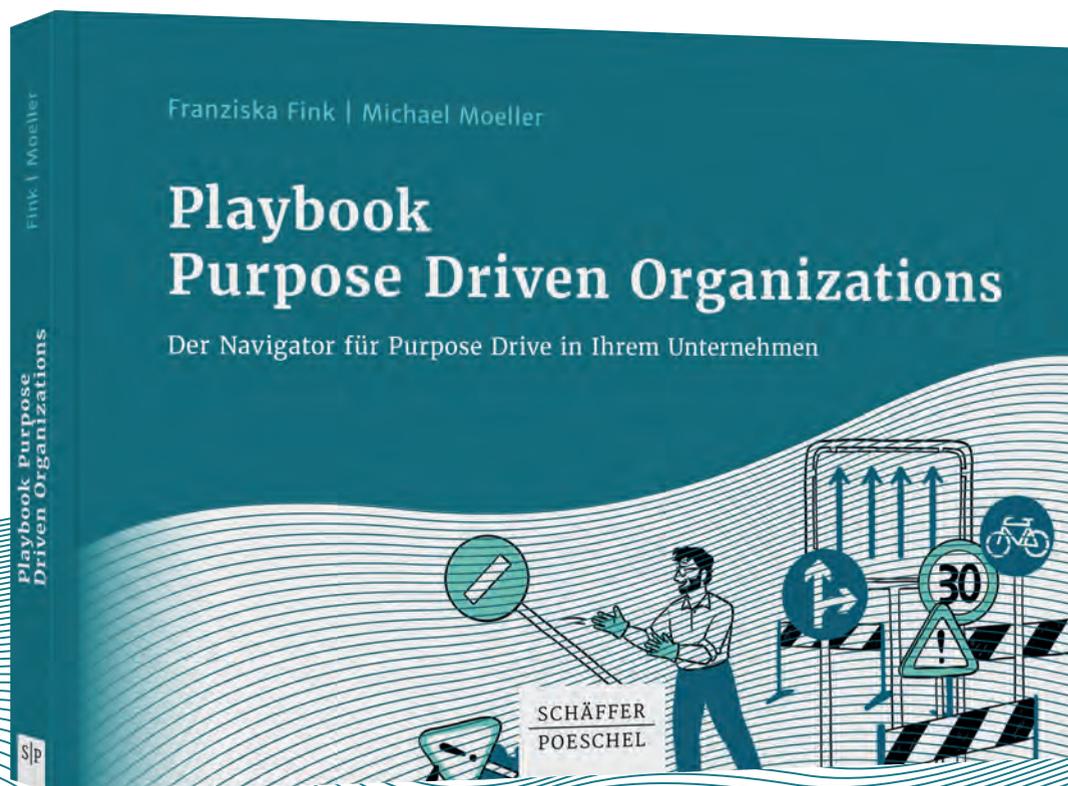
Der Navigator für Purpose Drive in Ihrem Unternehmen

2022. 166 S. Kart.

ISBN 978-3-7910-5457-5 | 24,95 €

eBook 978-3-7910-5458-2 | 21,99 €

Bequem online bestellen: [www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop)

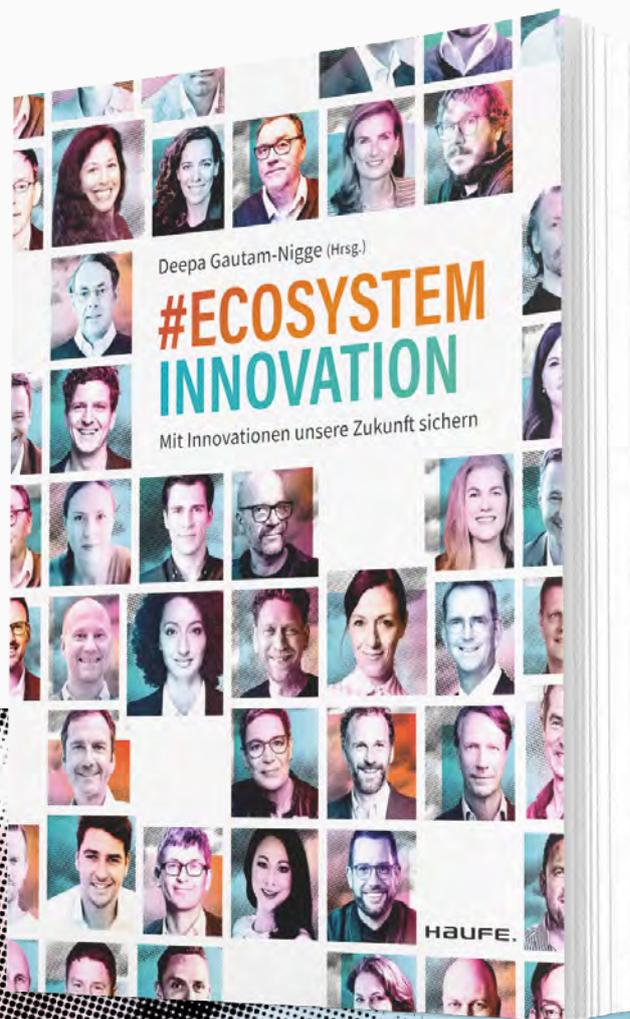


SCHÄFFER  
POESCHEL

<https://doi.org/10.34156/0722-7483-2022-6-413>, am 15.05.2024, 16:44:28  
Open Access -  - <https://www.beck-elibrary.de/agb>

# INNOVATION KANN MEHR

Jetzt  
im  
Handel



## „It takes an ecosystem to drive innovation!“

Deepa Gautam-Nigge versammelt in ihrem Buch führende Expert:innen aus Wissenschaft und Wirtschaft sowie aus der Start-up-Community und dem Investorenbereich – sie alle werben dafür, Brücken zu bauen, verstärkt auf Kollaboration zu setzen und die Besten zusammenzubringen. Denn es geht um Mut, Offenheit und die Lust auf neue Ideen – den Treibern für Innovationen, um Deutschland zukunftsfest zu machen. Eine Einladung zum Umdenken, ein gut gelaunter Weckruf, sich endlich zu trauen, überfällige Veränderungen anzustoßen und eine neue Innovationskultur zu leben.

- Rahmen und Kultur, Bildung und Wissenstransfer
- Corporate Innovation: Utopie oder Notwendigkeit
- Start-up Ecosystem: Wo Innovationen gedeihen
- Mit Beiträgen von Prof. Dr. Ann-Kristin Achleitner, Dr. Hendrik Brandis, Prof. Dr. Malte Brettel, Andreas Bruckschlögl, Dr. Alex von Frankenberg, Dr. Klaus Hommels, Rafael Laguna de la Vera, Wolf Lotter, Prof. Dr. Yasmin Mei-Yee Weiß, Simone Menne, Raffaella Rein, Prof. Dr. Günther Schuh, Miriam Wohlfahrt u. v. m.



Jetzt bestellen

2022 | 200 Seiten | Broschur  
ISBN 978-3-648-16024-4  
€ 29,95 [D] | eBook: € 25,99 [D]

**HAUFE.**