

gfo-Mitteilungen

Mut zur Veränderung

»Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Kulturwandel – alles gleichzeitig? Die spinnen doch. Wer soll denn das alles gleichzeitig bewältigen?«

Wessen Reaktion ist das? Vielleicht sind es eher die Reaktionen des Managements als die der Mitarbeiter:innen. Denn Letztere sind oft viel weiter, als es Ersterer vermuten: Im täglichen (privaten) Leben wissen sie längst, wie das mit der Nachhaltigkeit und Digitalisierung funktioniert. Nur im Büro oder in der Fabrik wollen und/oder können sie das angeblich nicht.

Ähnlich verhält es sich seit Langem mit der Entscheidungsverantwortung: Menschen, die zu Hause oder im Ehrenamt im Verein verantwortungsbewusst über sechsstellige Budgets entscheiden – weil ihnen dort niemand die Verantwortung abnimmt –, werden im Büro oder in der Fabrik zu Almosenempfängern degradiert, die für die Entscheidung über drei- und vierstelligen Beträge detaillierte Anträge ausfüllen und drei Angebote einholen müssen. Es könnte also gut sein, dass eigentlich das Management den wahren Engpass für die Transformation in Richtung Nachhaltigkeit und Digitalisierung darstellt.

Und das wäre durchaus verständlich. Schließlich ahnt jeder:r – zu Recht –, dass diese Transformationen mit einem Kulturwandel einhergehen müssen. Und genau diese Formen des Wandels sind höchst suspekt, weil sie schwer steuerbar sind und damit ein schlecht kalkulierbares Risiko darstellen: Wir wissen nicht, was dabei herauskommt. Manche befürchten vielleicht sogar, dass sich am Ende das Management selbst wandeln müsste – und wer will das schon? Da beschuldigen wir doch lieber die Mitarbeiter:innen, die »Lähmschicht« im Wandel zu sein.

Was bleibt deshalb zu tun, wenn Abwarten bis zum Crash keine Alternative ist? – Vielleicht die Sache mit der eigenen Verantwortung ernst nehmen und ins Tun kommen? Nach dem Motto: Einfach mal machen – es könnte ja gut werden. Und so schnell wird man auch nicht herausgeschmissen. Ein bisschen Upward-Management hilft natürlich ebenfalls, denn



Quelle: Canva_siriwannpatphotos

Abb. 1 Einfach mal den ersten Schritt tun

Manager:innen sind ja auch nur Menschen – mit Zweifeln und Ängsten.

Und schließlich gilt auch in Krisenzeiten weiterhin: Vergeude niemals eine gute Krise. In der Pandemie haben wir alle gesehen, was plötzlich möglich war, wenn eine:r gesagt hat: »Es ist Krise« – und die anderen es geglaubt haben.

Mit herzlichen Grüßen
Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst
Vorstand gfo

KI – Impulse für Produktivität und Geschäftsmodellinnovation

Die letztjährigen Best Practice Days in Paderborn boten den Teilnehmenden Einblicke in die rasante Entwicklung der Künstlichen Intelligenz (KI). Unterstützt durch praktische Anwendungen und Live-Demonstrationen wurde selbst KI-Expert:innen deutlich, wie herausfordernd es ist, bei der Geschwindigkeit des Fortschritts auf dem aktuellen Stand zu bleiben.

Aus den zahlreichen Vorträgen und Praxisbeispielen lassen sich fünf zentrale Erkenntnisse herausfiltern:

1. *Herausfordernde Veränderungen:* Die durch KI ausgelösten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen werden umfassend sein. Sowohl die Individuen als auch die Organisationen sind unmittelbar betroffen, unabhängig davon, ob die Entwicklung als evolutionär oder revolutionär eingestuft wird.
2. *Anfangen und kontinuierlich weiterentwickeln:* Die Nutzung von Chat-GPT- oder Co-Pilot-Anwendungen stellt nur den Einstieg dar. Die Potenziale von KI sind nahezu unbegrenzt. Für Unternehmen ist entscheidend, über erste Experimente hinaus gezielt Geschäftsmodelle und produktivitätssteigernde Maßnahmen zu entwickeln.
3. *Potenziale für Produktivität und Innovation:* Praxisbeispiele belegten eindrucksvoll die Möglichkeiten von KI. Die Automatisierung von Bestellprozessen mit einer jährlichen Einsparung von über 200.000 Euro, Due-Diligence-Prüfungen innerhalb weniger Stunden oder die automatische Generierung digitaler Zwillinge demonstrieren das enorme Effizienzpotenzial von KI.
4. *Erfolgsfaktoren beim Einstieg in KI-Projekte:* Der Einstieg ist unkompliziert, und erste positive Erfahrungen lassen sich rasch erzielen. Für größere Initiativen stehen qualifizierte Expert:innen bereit. Erfolgsentscheidend bleiben eine fundierte Projektplanung sowie eine hohe Daten- und Prozessqualität.
5. *Iteratives Vorgehen mit geringem Risiko:* KI-Projekte eignen sich besonders für eine schrittweise Erprobung. Oft reichen bereits wenige Tage aus, um Prototypen zu entwickeln, die prüfen, ob die Ziele realisierbar und die Ideen technologisch umsetzbar sind.

Die Best Practice Days haben einige Wege gezeigt, die die KI für Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle eröffnet, und den Teilnehmenden über die Praxisbeispiele und Diskussionen wertvolle Impulse für ihre Arbeit gegeben.

Alfons Jakob
gfo Regionalgruppe Ostwestfalen-Lippe

Eine resiliente, zukunftsfähige Organisation gestalten

Mit einem kurzen Intro zur gfo und einem ersten Kennenlernen im Format Impromptu-Networking startete die gfo Regionalgruppe Bremen/Oldenburg in einen abwechslungsreichen und inspirierenden Abend. Bereits zu Beginn wurde deutlich: Der offene Austausch und die Vielfalt der Perspektiven bildeten die Grundlage für eine inhaltliche Auseinandersetzung.

Im Mittelpunkt stand die Frage, wie Organisationen so gestaltet werden können, dass sie flexibel auf Veränderungen reagieren, ihre Widerstandskraft stärken und langfristig zukunftsfähig bleiben. Referent *Sebastian Herbst* vom Roth Institut gab zunächst einen Einblick in Stress und Resilienz aus neurowissenschaftlicher Perspektive. Anhand aktueller Erkenntnisse erläuterte er, wie Stress im Gehirn wirkt und welche Mechanismen Resilienz auf individueller Ebene unterstützen.

Darauf aufbauend wurde der Blick auf die organisationale Resilienz geweitet. Diskutiert wurden zentrale Handlungsfelder und Gestaltungsansätze, unter anderem die Bedeutung von Meetingkultur, Arbeitsrhythmen, Arbeitsorganisation, Führungskultur sowie Organisationsentwicklung für die Widerstandsfähigkeit von Organisationen. Schnell entwickelte sich ein lebendiger Dialog, in dem Erfahrungen aus unterschiedlichen organisationalen Kontexten geteilt, darüber reflektiert und weitergedacht wurden. Die Teilnehmenden nahmen zahlreiche konkrete Impulse für die eigene Beratungs- und Organisationspraxis mit.

Ein kleiner Snack zum Ausklang bot den passenden Rahmen, um einzelne Fragestellungen zu vertiefen und den fachlichen Austausch in entspannter Atmosphäre fortzusetzen.

Antje Cordes
gfo Regionalgruppe Bremen/Oldenburg



Quelle: Canva_ismagilov/Getty Images

Abb.2 Stress und Resilienz aus neurowissenschaftlicher Perspektive

HR Analytics

Beim ersten Online-Treffen des neuen Jahres widmete sich die gfo Regionalgruppe München dem Thema »HR Analytics«. Referent Prof. Dr. *Georg Loscher* beleuchtete die Chancen und Herausforderungen einer datengetriebenen Personalarbeit. Dabei hob er hervor, dass HR Analytics unterschiedliche Reifegrade durchläuft: Diese reichen von einfachen deskriptiven Auswertungen, etwa der Anzahl der Mitarbeitenden (Headcount) je Bereich, über komplexere prädiktive Analysen, mit denen sich beispielsweise die Fluktuation für die kommenden drei Monate prognostizieren lässt, bis hin zu hochkomplexen präskriptiven Analysen. Letztere geben Empfehlungen zu jenen Interventionen, die mit der höchsten Wahrscheinlichkeit zu einer Reduzierung der Fluktuation in der jeweiligen Organisation beitragen können.

In der anschließenden Diskussion betonte *Georg Loscher*, dass es zur Erhöhung des Reifegrads von HR Analytics hilfreicher sei, sich – analog zu einem Kompass – in die richtige Richtung zu bewegen, anstatt – wie bei einem Navigationssystem – einer möglichst präzisen und perfekten Anleitung folgen zu wollen. Denn HR Analytics sei niemals ein rein technischer Prozess, sondern habe stets auch eine soziokulturelle Dimension. Entscheidend sei insbesondere die Entscheidungskultur einer Organisation, da Analysen nur dann Wirkung entfalten, wenn sie tatsächlich in Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

Die zentrale Funktion von HR Analytics ist laut *Georg Loscher* die Unterstützung menschlicher Entscheidungen, nicht jedoch das automatisierte Treffen von Entscheidungen. Die Voraussetzung dafür sei, dass Menschen weiterhin Einspruchsrechte gegenüber algorithmischen Empfehlungen haben (»Human-in-the-loop«), etwa wenn ein Algorithmus die Ablehnung einer Beförderung nahelegt.

Herzlichen Dank an Prof. Dr. *Georg Loscher* für die interessanten und praxisnahen Einblicke in das Thema HR Analytics!

Vanessa Ludewigs und Prof. Dr. *Patrick Sailer*
gfo Regionalgruppe München



Quelle: Canva_peshkov/Getty Images

Abb.3 HR Analytics unterstützt menschliche Entscheidungen