

# gfo-Mitteilungen

Liebe Freund:innen der gfo,

Ende 2027 wird es so weit sein: Wir werden auf fünf Jahre zfo mit ChatGPT zurückblicken. Und was werden wir dabei aus der Rückschau erkennen?

Wir werden uns in jedem Fall erinnern, dass wir uns im Herausgeber:innenbeirat von Anfang an intensiv damit auseinandergesetzt haben, weil uns sofort klar wurde, dass sich hier eine relevante Revolution direkt vor unseren Augen abspielt.

Wir werden uns an erste Dialogbeiträge aus der KI erinnern, die direkte Kommentare zu den Originalbeiträgen geliefert haben. Wir werden uns erinnern, wie wir spannende Pro- und Contra-Auseinandersetzungen aus der KI entwickelt haben und wie interessant es war, dass unterschiedliche KI unterschiedliche Antworten auf dieselbe Frage gegeben haben.

Wir werden uns auch an die Diskussion erinnern, wer im Zeitalter der generativen KI überhaupt noch eine wissenschaftliche Fachzeitschrift braucht.

Aus der Perspektive des Jahres 2023 hoffen wir, dass wir dabei zu dem Ergebnis gekommen sind, dass die neuen Möglichkeiten der KI uns weit mehr Chancen als Risiken eröffnet haben.

Was wir im Jahr 2023 aus 100 Jahren Organisationserfahrung bereits wissen, ist die sichere Prognose, dass diese technologische Revolution massive Konsequenzen für die Prozesse, Strukturen und Kulturen der allermeisten Organisationen haben wird – und dass sich damit auch die gfo ein weiteres Mal neu erfinden darf und wird.

Wir freuen uns darauf, wieder vorn mit dabei zu sein!

Dr. R. Lütke Schwienhorst  
– Präsident –

zusammen mit dem gesamten Vorstand der gfo

## Neues aus der gfo Regionalgruppe Berlin/Brandenburg

### 1. Integrales U/unternehmen – Integral informierte Unternehmensführung in der Praxis

Wie es aussehen kann, wenn ein Firmeninhaber eine gesunde Entwicklung und Ken Wilbers Integrales Modell in seine Firma trägt, konnte man bei einer Online-Veranstaltung der gfo Regionalgruppe Berlin/Brandenburg erfahren.

*Bodo Frenk* und *Ramona Becker* waren zu Gast bei der Firma *Ökofrost*, einem Berliner Großhandel für Bio-Tiefkühlkost, der seit 1996 existiert und der mit einem integralen Ansatz vieles von dem in die tägliche Arbeit umgesetzt hat, über das woanders häufig nur theoretisiert wird.

Die Geschichte des Unternehmens ist eng mit der Biografie und Entwicklung der beiden Inhaber:innen *Florian und Katharina Gerull* verknüpft, die über Chancen, Fallstricke, Erfolge und Ernüchterungen auf dem Weg zum integralen Unternehmen berichteten.

Aus erster Hand und Praxis erfuhren wir von den beiden Pionieren vieles über das selbst entwickelte Gehaltsmodell und Leitbild, über Unternehmenskultur, Gemeinwohlorientierung und Selbstorganisation, über das Ringen um das richtige Maß an Transparenz und die Verantwortung für Glück.

So begaben wir uns auf die Reise durch die letzten 25 Jahre, erfuhren viel über Entwicklungsschritte, die praktische Umsetzung von Methoden und das Erfolgsrezept dahinter:

- die Mitarbeiter:innen mitnehmen, und zwar wirklich, wie bei der veröffentlichten Gehaltsstruktur, die man wie viele andere Informationen auf der Webseite findet
- Methoden wie Holokratie verstehen, was auch bedeutet, in die eigene Praxis zu überführen, sich nicht nur sklavisch an theoretische Regeln zu halten
- in allen Bereichen konsequent den eigenen Purpose verfolgen und so mit der Gemeinwohloökonomie-Bilanzierung



nicht nur Transparenz schaffen, sondern auch das eigene Verbesserungspotenzial an weiteren Kriterien messen

Ein authentischer und inspirierender Einblick für unsere begeisterten Teilnehmer:innen!

## 2. Entrepreneurial Mindship als Teil von OE und PE

»Entrepreneurship ist ein Prozess der Wertgenerierung, bei dem die einzigartige Verbindung von Ressourcen dazu eingesetzt wird, eine wirtschaftliche Gelegenheit zu ergreifen. Entrepreneurship bezeichnet somit einen aktiven, gelegenheitsorientierten und aufkundenorientierte Innovation ausgerichteten Prozess, der zumeist die Übernahme von Risiken voraussetzt.« (Kraus, S./Fink, H.)

Firmen, die sich als »entrepreneurial« bezeichnen, sind nachweislich erfolgreicher am Markt, aber was zeichnet sie und ihr Führungspersonal aus?

Gibt es so eine Art »Elon-Musk-Gen«? Worin besteht der Unterschied im Denken und Handeln von erfolgreichen Unternehmen? Welche Leadership-Profile suchen und entwickeln wir?

Die gfo-Regionalgruppe Berlin/Brandenburg hatte *Stefan Schönholz* zu Gast, Vorstandsvorsitzender Bildungswerk der Berliner und Brandenburgischen Wirtschaft und Mitgründer und -Eigentümer des Institute for Leadership Dynamics.

Das Leadership Institute am Eckerd College in den USA hat sich wissenschaftlich mit diesen Fragen beschäftigt und eine Testdiagnostik entwickelt, die das Entrepreneurial Mindset Profile (EMP) von Führungskräften misst. Eine Darstellung der Profilergebnisse wird dann einem Datenset der Normierungsgruppen für Entrepreneure und (angestellte) Manager gegenübergestellt. Der Vergleich macht die Abweichungen zum Durchschnitt gut sichtbar und gibt Hinweise für persönliche Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Diskussion zeigte, dass selbstverständlich auch angestellte Führungskräfte von den Erkenntnissen profitieren können. So bot die Veranstaltung eine Stärken- und Schwächen-Analyse auf hohem Niveau mit seltener Vergleichsmöglichkeit.



## 3. Was unterscheidet selbstorganisierte von hierarchischen Organisationen?

Zu Beginn des Jahres konnte die gfo-Regionalgruppe Berlin/Brandenburg *Barbara Küchler* von Integral Change aus der Schweiz begrüßen, die in ihrem Vortrag die wichtigsten Paradigmen beleuchtete, die sich beim Übergang von einer hierarchischen zu einer selbstorganisierten Organisation transformieren.

Eine gut funktionierende Selbstorganisation ist viel mehr als nur die Abwesenheit von Hierarchie und transformiert sehr viele tradierte Organisationsprinzipien.

Am Ende dieses Entwicklungsprozesses steht eine komplett neue organisatorische Idee, die kaum noch etwas mit einer klassischen Organisation zu tun hat und die gleichzeitig weit davon entfernt ist »die Dinge sich selbst zu überlassen«.

Warum aber tun sich so viele Organisationen schwer mit der Umstellung auf Selbstorganisation? Was verändert die Organisation? Welche Denk- und Handlungsweisen braucht es? Woran kann man den Erfolg der Veränderung ablesen, und welche Schritte kann man gehen, um sich neu, anders, weg von der klassischen Hierarchie aufzustellen?

Anhand der unterschiedlichen Perspektiven auf die handelnden Personen und Organisationen, immer auch in Bezug auf ihre Entwicklungsstufe, wurden die Einflussfaktoren und verschiedenen Aspekte mit den Teilnehmer:innen diskutiert.

Danke an alle Referent:innen und Teilnehmer:innen!

*Ramona Becker & Bodo Frenk*  
gfo Regionalleitung Berlin/Brandenburg

## Digitale Transformation in der Praxis

Diesem Thema hat sich unsere Community of Practice Change Management in einer dreiteiligen Online-Workshopreihe gewidmet.

Der Fokus der Winter-Veranstaltungsreihe lag auf der digitalen Transformation in unterschiedlichen Themengebieten aus der Unternehmenspraxis.

Das Leitungsteam Prof. Dr. *Arnd Gottschalk* und Prof. Dr. *Jens Eschenbächer* hatte dafür interessante Referent:innen gewinnen können.

*Soenke Duetsch*, Prokurist und Kaufmännischer Bereichsleiter bei EWE Wasser, gab einen tiefen Einblick in das Thema »Remote arbeiten und führen aus Sicht eines Energieversorgers im Kontext der Digitalisierung« – ein Thema, das fast jedes Unternehmen spätestens während der Coronapandemie beschäftigte und zu dem viele Teilnehmer:innen etwas beitragen konnten.

Der Referent betrachtete die Dimensionen organisatorische Struktur, IT-Struktur und kulturelle Struktur, die sich beim Remote-Arbeiten auf das Unternehmen auswirken. Er berichtete über die Erkenntnisse und die aktuellen Diskussionsthemen im Unternehmen und ging auch stark auf die mobile Führungsrolle ein.

*Dennis Kuhlmann* berichtete aus der Perspektive des Beraters von seinen Erfahrungen »Warum ERP Projekte scheitern?« und stellte anschauliche Beispiele aus dem Mittelstand vor.

Weiteren Input gab *Steffen R. Wienberg*, Geschäftsführer der Semikolon Consult GmbH & Co. KG, der in seinem Vortrag »Digitale Transformation – wesentlicher Treiber für Change« der Frage nachging, wie weit man Deutschland als Changemaker Country bezeichnen kann. Hier wurden Probleme angesprochen, die aus der Veränderung der Arbeitswelt durch Digitalisierung und Automatisierung resultieren, und um Denkanstöße aus der Praxis ergänzt.

*Theis Müller*, Abeking & Rasmussen Schiffs- und Yachtwerft SE, referierte zum Thema: »Change Prozess – Perspektiven und Erkenntnisse aus Sicht einer Werft«. Nach einem kurzen Einblick in den Schiffsbau erläuterte er die vorgenommenen Veränderungen des Produktionsprozesses und zeigte die Kübler-Ross Change Model Curve, die auf den durchgeführten Change-Prozess angewandt wurde.

Zum Thema »Learning Design in der digitalen Transformation« steuerte *Sünne Eichler*, Institutsleiterin des Steinbeis-Transfer-Instituts Digital Learning & Leadership der Steinbeis Akademie GmbH, ihre Praxiserfahrungen bei.

Alle Vorträge hatten einen aktiven Austausch der Teilnehmer:innen zum Gehörten gemeinsam und konnten im Nachgang mithilfe eines Miro-Boards, das als Nachschlagewerk der Veranstaltungen diente, vertieft werden.

Die Community of Practice Change Management bedankt sich noch einmal herzlich bei allen Referent:innen und den zahlreichen Teilnehmer:innen!

Prof. Dr. *Jens Eschenbächer* & Prof. Dr. *Arnd Gottschalk*  
Leitung Community of Practice Change Management