

gfo – Mitteilungen

Liebe Freundinnen und Freunde der gfo,
smarte Organisationen – mit und ohne, wegen und gegen KI.

Unter dieser Überschrift treffen wir uns im November zu unserer Jahresveranstaltung in Kassel. Der Ort, der dazu wie die berühmte Faust aufs Auge passt, heißt »Neue Denkeri«. Denn das ist es wirklich, was wir da betreiben wollen und werden, können und müssen.

Wenn wir vermuten, dass die Organisationen bald smarter als die Menschen (und die automatisierten Systeme) werden, die die KI in den Organisationen einsetzen, sind wirklich neues Denken und neues Lernen angesagt. Denn jede Systematik, die ein Mensch einsetzt, um seine Aufgabe zu bewältigen, kann eine KI auch nutzen. Und sie wird dem Menschen in puncto Geschwindigkeit und Präzision dabei immer überlegen sein.

Die Daumenregeln für die Bearbeitung komplexer Probleme, die wir Heuristiken nennen, setzen wir dann ein, wenn uns unsere eigene Systematik (noch) nicht bewusst ist. Sogar diese Heuristiken können lernende Algorithmen aus den Daten, die unser vergangenes Verhalten hinterlassen hat, herauskristallisieren.

Im Umkehrschluss lernen wir daraus, dass überall dort, wo es diese Daten noch nicht gibt, wir aber trotzdem entscheidungsfähig sind, wir der KI etwas voraushaben. Was das für Fälle sind? Das werden wir dann im November in Kassel herausfinden.

Wem das so wichtig ist wie uns, ist herzlich eingeladen, dabei zu sein. Wir freuen uns darauf, uns dort zu sehen.

Mit herzlichen Grüßen

Dr. *Rudolf Lütke Schwienhorst*,
zusammen mit dem gesamten Vorstand der gfo

Verantwortung für Lernen in Organisationen

Als Organisatorinnen und Organisatoren wissen wir, dass für die Gestaltung jedweder Organisation ein Grundprinzip gelten sollte: Aufgabe, Kompetenz (im Sinne von Entscheidungskompetenz) und Verantwortung müssen immer deckungsgleich sein. Weil kein Mensch die Verantwortung für die Erledigung einer Aufgabe übernehmen sollte, wenn er nicht auch die Kompetenz zugewiesen bekommt, die dazu notwendigen Entscheidungen zu treffen.

Und umgekehrt sollte der Mensch, der das Recht hat, die Entscheidungen zu treffen, auch die Verantwortung für die Entscheidungen und die Konsequenzen daraus tragen.

Für eine der wichtigsten Organisationen unserer Gesellschaft, nämlich die Organisation der Bildung, gilt das aber leider nur in sehr eingeschränktem Maße.

Während man sich unter den Bildungsverantwortlichen in Unternehmen und Behörden schnell einig ist, dass die Lernen-



Abb.1 Bildungsverantwortung
(Quelle: Canva/Chalirmpoj Pimpisarn, Getty Images)

den in diesen Organisationen die Verantwortung für ihr Lernen selbst übernehmen müssen: Weil sie es auch sind, die darüber entscheiden, ob sie lernen oder nicht. In dem größeren Teil des Bildungswesens unseres Landes ist das jedoch ganz anders.

In Schulen und Hochschulen, in Kindergärten und Kitas werden nicht die Lernenden für ihre Bildung zur Verantwortung gezogen, sondern eigentlich niemand – weil die Verantwortung für Bildung dort äußerst diffus durch den Raum wabert und sie niemand übernimmt.

Mit dieser Grundthese, befeuert durch einen Startimpuls unseres gfo-Präsidenten Dr. *Rudolf Lütke Schwienhorst*, startete die Regionalgruppe Nürnberg in eine lebhafte Diskussion zum aktuellen Zustand und zu künftigen Perspektiven für die Organisation von Bildung in unserem Land.

Dies war von Anfang an eine Diskussion, die mit ganz viel Bodenhaftung durch ein breites Spektrum an Erfahrungen aus der praktischen Managementarbeit im Bildungswesen geprägt war. Denn als Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Panels hatten wir

- mit *Angela Schöllhorn* eine langjährige Leiterin eines bayerischen Gymnasiums, die darunter gelitten hat, dass sie als Schulleiterin für alles verantwortlich gemacht wurde, aber nichts entscheiden durfte,
- mit *Carina Reitlinger* eine erfahrene Lehrerin und Expertin für moderne Pädagogik, die erleben musste, dass Bildung in Deutschland so gar nicht nach den Kriterien erfolgreicher Pädagogik gestaltet ist,
- mit *Tobias Burckhardt* einen Mitgründer und CEO der Shiftschool, wo er es sich seit fast zehn Jahren zur Aufgabe gemacht hat, Führungskräfte in der digitalen Transformation zu unterstützen.

Wir danken allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern für den fundierten und engagierten Austausch und freuen uns auf eine Fortsetzung!

Tilman Peschke und Frank Tiefel
gfo Regionalleitung Nürnberg

Zukunftskompetenzen

Bei der zweiten Veranstaltung der gfo Region Bremen/Oldenburg stand in diesem Jahr das Thema »Zukunftskompetenzen« im Fokus. In Kooperation mit dem Quartier Bremen/Oldenburg der Digital Media Women e.V. hatten wir in das Haus der Wissenschaft eingeladen. Die Veranstaltung war mit über 20 äußerst interessierten Teilnehmerinnen und Teilnehmern gut besucht.

Ein herzlicher Dank geht an unsere beiden Referentinnen *Franziska Richter* und *Eugenia Wiest* für ihre inspirierenden Impulse und die Moderation des anschließenden Austauschs in Kleingruppen.



Abb.2 Fähigkeiten für die Zukunft entwickeln
(Quelle: Canva/mattjeacock, Getty Images Signature)

Ein zentrales Thema war die Gestaltung von Transformationen durch Zukunftskompetenzen. *Franziska Richter* führte uns zu Beginn in das Thema Kompetenzen ein und präsentierte verschiedene Konzepte zur Betrachtung von Kompetenzen sowie zur Gestaltung von Lern- und Transformationsprozessen.

Ein besonders spannendes Konzept sind die Inner Development Goals, die uns *Eugenia Wiest* näherbrachte. Diese legen den Fokus auf die inneren Fähigkeiten, die wir für eine nachhaltige Entwicklung benötigen. Dabei stehen die persönliche Entwicklung und das innere Wachstum von Individuen im Vordergrund.

In den Arbeitsgruppen haben wir jeweils über eine Dimension des Modells mit Blick auf die persönlichen Entwicklungspotenziale und Ansatzpunkte für Bildung und Arbeit reflektiert.

Ein inspirierender Abend mit viel Austausch und Diskussion!

Antje Cordes
gfo Regionalleitung Bremen/Oldenburg

Was braucht eine Idee, um Realität zu werden?

Zu diesem Thema trafen sich in Berlin ein Dutzend Interessierte mit unserer Referentin *Anna Lisa Schmalz* zu Vortrag und Diskussion.



Abb.3 Von der Idee zur Umsetzung
(Quelle: Canva/Tero Vesalainen, pixabay)

Auf Basis der Quellenprinzipien von *Peter John Koenig* sind wir mehrere Schritte gegangen: von der eigenen Vision, den eigenen Werten, die unser Engagement und unsere gestalterische Kraft bestimmen, zur Grundidee für die Initiative, eine Vision auszuarbeiten, die auch die mit der Initiative verbundenen Risiken berücksichtigt. Ein wichtiger Schritt zur Vermittlung der Idee an andere.

Dann wird die Herausforderung sehr konkret: Was ist der nächste Schritt, um die Vision umzusetzen?

Klarheit ist hier die Voraussetzung; Risiken zu akzeptieren eine wichtige Rahmenbedingung. Denn ohne Risiken würde die Idee stagnieren, sich nicht mehr entwickeln.

Das hier entstandene Quellenfeld hat eine Quellenperson und Beteiligte, die in der Verantwortung für Teilbereiche stehen und diese auch übernehmen.

In der Diskussion zeigte sich, dass dieses Bild auch für andere Organisationsformen Bedeutung hat. Anhand persönlicher Erfahrungen wurde überlegt, wie wir uns Ideen, Risiken und Strukturen in unterschiedlichen Unternehmen stellen und in welchen Rollen wir uns darin sehen, das Scheitern oder die Beendigung einer Initiative als Erfahrung eingeschlossen.

Weitere ausführlich diskutierte Themen an diesem sehr spannenden, von aktivem Austausch geprägten Nachmittag waren: Wie wichtig andere Menschen sind, die an der Verwirklichung mitgewirkt haben, wer den Staffstab für die Initiative »erbt« oder übernimmt sowie die Schattenseiten, derer wir uns bewusst sein sollten.

Wir bedanken uns bei *Anna Lisa* und allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern für eine inspirierende Präsenzveranstaltung!

Ramona Becker und Bodo Frenk
gfo Regionalgruppe Berlin/Brandenburg