gfo-Verbandsmitteilungen

Liebe Freundinnen und Freunde der gfo,
»Shared Services – was haben wir gelernt?« lautet das Schwerpunktthema dieser Ausgabe der zfo. Ich habe zu dem Thema eine ganze Menge gelernt, denn ich durfte ein Interview mit dem Senior Vice President eines Dax-Konzernes führen, der seit 20 Jahren den Aufbau und die Entwicklung eines solchen Shared Service Centers betreiben und verantworten durfte. Was wir nun nicht durften, war, seine Erfahrungen aus diesem Prozess an euch weiterzugeben: Die Freigabe des fertigen Interviews wurde durch die Rechtsabteilung abgelehnt. Wir haben es nicht verstanden, denn es waren keine Geheimnisse, sondern einfach nur Erfahrungswerte, die hier »ausgeplaudert« wurden, aber wir halten uns selbstverständlich daran.

Und so mussten wir einen anderen Weg wählen, diese wertvollen Erfahrungen an euch weiterzugeben. Dazu habe ich die Aussagen »sanitized«, d. h. alle Namen gestrichen und auch Branchen- und Ortsangaben so weit verfremdet, dass niemand mehr das Unternehmen und meinen Gesprächspartner rekonstruieren kann. Das Ergebnis ist das Folgende:

Geschichte des Shared Service Centers:

- Start vor mehr als 25 Jahren – parallel auf zwei Kontinenten
- Involvierte Funktionen zu Beginn: Finanzen und Personal
- Zielgröße (damals): 500 Mitarbeitende an einem Standort in Deutschland
- Ergebnisgröße (heute): >2.500 Mitarbeitende mit einem Effizienzgewinn von ca. 40 %

Erfolgsfaktoren:

- Mehr Breite und Tiefe bei den ursprünglichen Funktionen, z. B. von der Personalabrechnung zur Rekrutierung
- Aktivitäten aus vielen weiteren Funktionen involviert: Einkauf, Logistik, Recht, EHS (Environmental, Health, Safety), Kommunikation
- Sehr systematische Prozesse der Übernahme und Übergabe an das Shared Service Center, in Verbindung mit einer sehr respektvollen Haltung gegenüber den Mitarbeitenden, die die Aufgaben bisher leisteten
- Tiefe Einblicke in die bisher praktizierten Abläufe, die nun transferiert werden sollen, öffnen die Augen bei allen Beteiligten – auch für die bisherigen Defizite
- Rekrutierung von hochkompetenten Mitarbeitenden im Shared Service Center (bis hin zu promovierten Wissenschaftler:innen von renommierten internationalen Universitäten)

Learnings:

- Know-how wird nicht transferiert, sondern am neuen Standort durch tägliches Tun von engagierten und kompetenten Menschen aufgebaut.
- Qualität der Leistungen steigt bei Übergang zum Shared Service Center wegen des Einsatzes einheitlicher globaler Standards und deren Durchsetzung.
- Verantwortliche für Compliance lieben Shared Service Center wegen der leichteren Steuerbarkeit.
- Auch im professionalisierten Kontakt nach global gültigen Standards braucht es den persönlichen Kontakt, um Vertrauen in die Leistung aufzubauen.

Zukunft:

- Potenzial für die Übernahme von lokalen Funktionen in Shared Service Center steigt weiter.
- Nur wenige operative, maschinennahe Aufgaben (Betrieb und Wartung der Anlagen) und menschennahe Aufgaben (Vertrieb) sind auf absehbare Zeit »safe«.
- Sprachkenntnisse vor Ort sind in absehbarer Zeit kein ausschlaggebender Faktor für die Standortwahl eines Shared Service Centers, weil KI Übersetzungen in Echtzeit liefert.

So hoffe ich, dass sich unsere Arbeit für euch noch gelohnt hat und verbleibe mit herzlichen Grüßen

Dr. *Rudolf Lütke Schwienhorst*
Präsident der gfo

Zwischen Erfahrung und Modell

Beim jüngsten Treffen der Community of Practice Consulting der gfo stand das Thema »Entscheiden unter Unsicherheit« im Mittelpunkt. Zu diesem Thema hatten wir *Florian Artinger*, *Susanne Jung* und *Philipp Leipold* von Simply Rational, einer strategischen Boutiqueberatung für bessere Entscheidungen, zu einem Werkstattgespräch eingeladen. Vielen Dank an unsere Speaker:innen!

In einem interaktiven Werkstattgespräch diskutierten die Teilnehmenden das Zusammenspiel von Künstlicher Intelligenz und menschlicher Expertise.

Ausgangspunkt war die Frage, welche Entscheidungen sich für den Einsatz von KI eignen und wo menschliche Erfahrung unverzichtbar bleibt. Dabei wurde deutlich, dass KI ihre Stärken insbesondere bei gut strukturierten Fragestellungen mit umfangreicher Datenbasis ausspielt, während Menschen ihre Erfahrung und Intuition vor allem in dynamischen und unsicheren Situationen einbringen. Der größte Mehrwert entsteht dort, wo beide Ansätze sinnvoll miteinander kombiniert werden.

Anhand von Praxisbeispielen und interaktiven Gruppenarbeiten setzten sich die Teilnehmenden mit der Bedeutung von Erfahrungswissen und Heuristiken auseinander und diskutierten, wie diese für Organisationen nutzbar gemacht werden können. Die Veranstaltung bot zahlreiche Impulse für den Einsatz von KI in der Beratung und machte deutlich, dass menschliches Urteilsvermögen auch künftig ein zentraler Erfolgsfaktor bleibt.

Prof. Dr. *Patrick Sailer*
Community of Practice Consulting

Nutzung von KI zur Arbeitserleichterung und Problemlösung in den Dienststellen

Beim zweiten Treffen der Reihe »Ziemlich.Beste.Praxis« stand der Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung im Mittelpunkt. Anhand eines Praxisbeispiels wurden Chancen, Grenzen und Rahmenbedingungen der KI-Nutzung diskutiert. Im Fokus standen typische Anwendungsfelder wie die Unterstützung bei Recherche, Zusammenfassungen umfangreicher Dokumente und die Texterstellung. Gleichzeitig wurde deutlich, dass KI den fachlich verantwortlichen Menschen nicht ersetzt. Die Ergebnisse der Systeme müssen stets geprüft, eingeordnet und verantwortet werden (»Human in the Loop«).

Die Diskussion drehte sich außerdem um rechtliche und organisatorische Fragen, etwa zum Datenschutz, zum Umgang mit sensiblen Daten, zur Nachvollziehbarkeit von KI-Ergebnissen, zur Haftung sowie zur Qualifizierung von Mitarbeitenden. Ein weiterer Schwerpunkt war der Austausch über geeignete Einsatzszenarien und bewährte Vorgehensweisen bei der Einführung von KI in Organisationen.

Der intensive Erfahrungsaustausch zeigte, dass viele Organisationen vor ähnlichen Herausforderungen stehen und der Austausch über praktische Erfahrungen einen wichtigen Beitrag zu einem verantwortungsvollen und wirkungsvollen Einsatz von KI leisten kann.

Hans Christian Lippmann und *Bodo Frenk*
Arbeitskreis Verwaltung, gfo Berlin/Brandenburg

Aus den Regionalgruppen

Die Regionalgruppen der gfo boten in den vergangenen Wochen wieder vielfältige Gelegenheiten zum fachlichen Austausch und persönlichen Netzwerken. Das bewährte Konzept der gfo Stammtische, das inzwischen regional unter Namen wie »gfo local« oder »gfo Apéro« weitergeführt wird, verbindet kurze fachliche Impulse mit anschließendem persönlichem Austausch in entspannter Atmosphäre.

Bei »Frankfurt local« standen aktuelle Entwicklungen rund um Künstliche Intelligenz im Mittelpunkt. In zwei Veranstaltungen wurden sowohl geopolitische Entwicklungen und deren Auswirkungen auf Organisationen (*Sebastian Hennrich*) als auch die Frage diskutiert, wie KI Führung verändert und welche Kompetenzen künftig an Bedeutung gewinnen (*Nils Landmann*). Ein zentrales Fazit der Diskussionen: Menschliches Urteilsvermögen, Empathie und Verantwortung bleiben auch im Zeitalter der KI unverzichtbar.

In Köln widmete sich der »gfo Apéro« den Herausforderungen strategischer Dualitäten in Leitungsteams. Ein interaktiver Impuls von gfo Mitglied *Tobias Zahlmann* lud die Teilnehmenden dazu ein, eigene Erfahrungen einzubringen und gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln.

Die Veranstaltungen zeigten erneut, wie wertvoll der persönliche Austausch in den Regionalgruppen ist: Aktuelle Themen, unterschiedliche Perspektiven und praktische Erfahrungen verbinden sich zu einem lebendigen Netzwerk, das fachliche Impulse und neue Kontakte ermöglicht.

Klaus Pfeiffer, gfo Frankfurt/M.
Christian M. Mzyk, gfo Köln/Bonn

Abb. 1 Referent Tobias Zahlmann zu Gast bei der gfo Regionalgruppe Köln/Bonn (Foto: Christian M. Mzyk)

Abb. 2 Teilnehmer:innen im Austausch, gfo Regionalgruppe Köln/Bonn (Foto: Christian M. Mzyk)

Abb. 3 Impuls am Main, gfo Regionalgruppe Frankfurt (Foto: Klaus Pfeiffer)