

gfo-Mitteilungen

Liebe Freundinnen und Freunde der gfo,

»Niemand kann dich zu irgendetwas zwingen, wenn du bereit bist, den Preis dafür zu zahlen.« Dieser Satz hat mir zu denken gegeben. In der extremen Form belegen klassische wie gegenwärtige Märtyrerinnen und Märtyrer seine Richtigkeit. Hier geht es um die Machtbasis des Zwangs.

Auch für die beiden nächsten Machtbasen, die die sozialwissenschaftliche Forschung benennt, nämlich die Verfügung über Belohnungen und Bestrafungen, gilt Ähnliches: Wer sich weder durch Beförderung oder Gehaltserhöhung korrumpieren noch durch Herabstufungen oder Strafversetzungen erschrecken lässt, muss sein Verhalten nicht ändern, nur weil dieses Verhalten einer formell mächtigen Person nicht passt.

Das Wissen als Basis von Macht verrinnt den ehemals Mächtigen im Zeitalter von KI gerade ebenfalls zwischen den Fingern. Bleiben die formale Position und die Macht aus Beziehung: Wer als Führungskraft im Unternehmen oder in der Behörde schon einmal versucht hat, sich allein aus der legitimen Vorgesetztenrolle heraus durchzusetzen, weiß, wie schwach diese Basis der Positionsmacht ist – wenn sich die Untergebenen »bockig« verhalten. Und gegenüber allen Menschen außerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs zieht das Argument eh nicht.

Bleibt die Machtquelle der Verbundenheit bzw. der Identifikation mit den Mächtigen als relevante Basis, die Autokraten jeder Art deshalb oft und intensiv anzupapfen versuchen. »Ich bin eine:r von euch«, lautet dann die häufig verlogene Botschaft, die trotzdem verfängt, weil sie die Bedürfnisse der Ohnmächtigen adressiert, auch einmal mächtig zu sein. Der Verzicht auf die angebotene Teilhabe an der Macht der Mächtigen durch die Ohnmächtigen ist hier der Preis, den es zu zahlen gilt.

Und wenn wir von Preis sprechen, ist dabei häufig nichts mit Geld gemeint, wie die Beispiele der Oligarchen in Ost und West, die sich den Autokraten unterwerfen oder widersetzen, zeigen.

Aber die Argumentation übersieht vielleicht, dass die Machtbasis der Verbundenheit und Identifikation nicht nur die einzelne Person, sondern auch die ganze Organisation als potenziellen Beziehungspartner kennt.

Damit bekommt die Führungskraft, die die Menschen in der eigenen Organisation bewegen möchte, ein Werkzeug in die Hand, das in ihrer eigenen Verantwortung liegt. Denn wenn es ihr gelingt, ein attraktives Zukunftsbild der eigenen Organisation zu gestalten und zu kommunizieren, kann sie die aktuell vermutlich stärkste Machtbasis einsetzen – eine Basis, der sich kaum jemand entziehen mag.

Und so versuchen wir das in der gfo ja nun seit einer Dekade, dass wir das Zukunftsbild weiterentwickeln und immer stärker kommunizieren – und ganz langsam wirkt es auch.

Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst
Präsident der gfo

Neue Raumkonzepte erleben

Wie gelingt es Organisationen, Produkte und Dienstleistungen dauerhaft in hoher Qualität bereitzustellen? Ein Schlüssel liegt in der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Arbeitsprozessen – und in den Räumen, in denen diese stattfinden. Resiliente Unternehmen passen sich ständig an: an ihre Kunden, an Marktanforderungen, an die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden und an den Fortschritt der Digitalisierung.

Klassische Raumkonzepte stoßen dabei zunehmend an Grenzen. Das feste Büro mit dem »einen Schreibtisch pro Person« ist längst nicht mehr zeitgemäß – weder für den Arbeitsalltag im Unternehmen noch für hybride und mobile Arbeitsformen.

Bei unserem Treffen der gfo Regionalgruppe Bremen durften wir genau diesen Wandel live erleben: *Heidi Pohle*, erfahrene Interior-Designerin, und *Sven Lapp*, Berater und Geschäftsführer von pro office Bremen, öffneten uns großzügig die Türen ihres Hauses. Mit großer Professionalität und spürbarer Leidenschaft gaben sie uns Einblicke in ihre eigene Transformation und in ausgewählte Kundenprojekte und haben gezeigt, wie flexibel moderne Arbeitswelten gestaltet werden können.

Nach einer kurzen Begrüßung, einem Intro zur gfo und einem kreativen Einstieg zur eigenen Arbeitssituation tauchten



Abb. 1 Raum für Zusammenarbeit (Quelle: gfo)

wir direkt in die Customer Journey von pro office ein. Überraschend war: Die Produkte spielten erst spät eine Rolle. Zunächst ging es um das Kennenlernen, die Bedarfsermittlung, Flächenzonierung, Fachplanung, Konzeptentwicklung, Gestaltung, Akustik und Beleuchtung – erst danach folgten die Auswahl der eigentlichen Ausstattung und die Umsetzung.

Beim Rundgang konnten wir vielfältige Raumoptionen kennenlernen und direkt ausprobieren:

- einen gläsernen Besprechungsraum, der überraschenderweise ein konzentriertes Arbeiten ermöglicht
- die Möglichkeit, in einem Raum unterschiedliche Zonen für ruhiges Arbeiten, Austausch und Telefonie zu schaffen
- Materialien, Farben und Designs zum Anfassen – auch zusätzlich digital erlebbar

Die Mischung aus Praxisnähe und Inspiration sorgte für viele lebhaftes Gespräche und neue Ideen. Beim anschließenden Networking mit Snack entwickelte sich ein ausgesprochen reger und offener Austausch.

Herzlichen Dank an unser Gastgeber*team von pro office Bremen!

Nadine Bergmann und Antje Cordes
gfo Bremen/Oldenburg

Die Zukunft von Beratung

Beim ersten Online-Treffen der neuen Community of Practice Consulting der gfo stand nichts Geringeres als die »Zukunft der Beratung« im Mittelpunkt. Die Teilnehmenden tauschten sich dabei zunächst grundlegend über aktuelle Trends der Beratungsforschung aus – insbesondere über die Auswirkungen Künstlicher Intelligenz.



Abb. 2 Die Zukunft der Beratung (Quelle: jittawit21_Canva)

Prof. Dr. *Stephan Kaiser* und Prof. Dr. *Patrick Sailer* stellten Überlegungen vor, wonach sich die klassische »professionelle Pyramide« in Beratungsorganisationen deutlich verändern dürfte. Erwartet werden unter anderem geringere Neueinstellungen auf Juniorebene, neue und flexiblere Laufbahnkonzepte sowie eine stärkere Zusammenarbeit mit externen Plattformen. Je nach Geschäftsmodell könnten diese Entwicklungen die Beratungen unterschiedlich stark betreffen.

Christian Pfaff ergänzte diese Perspektive um Zwischenergebnisse seiner empirischen Doktorarbeit. Über 50 Interviews mit Beraterinnen und Beratern lassen ein differenziertes Bild der KI-bedingten Veränderungspotenziale entstehen. Je nach Geschäftsmodell, Hierarchieebene und Tätigkeitsprofil wurde ein erstes Spektrum möglicher Effizienz- bzw. Einsparpotenziale sichtbar, das in der Wahrnehmung der Befragten zwischen 19% und 47% liegt.

Im Anschluss gaben *Anna Wysluch* und Dr. *Andreas Aschenbrenner* Einblicke in ihren Beratungsalltag. Beide beschrieben, dass KI bereits heute im operativen Arbeiten auf Partnerlevel deutlich sichtbar ist. Zudem wurde geschildert, wie Beratungen beginnen, das Orchestrieren von KI-Agenten als zweite Welle nach Large Language Models (z. B. ChatGPT) organisatorisch zu strukturieren. *Anna Wysluch* betonte insbesondere die Chancen dieser Entwicklung: eine stärkere Bedeutung von Empathie und Vertrauen sowie potenzielle Verbesserungen der Work-Life-Balance durch Effizienzgewinne. Dr. *Andreas Aschenbrenner* hob hervor, dass dies weniger zu einem Rückgang als vielmehr zu einer Renaissance der Beratung führen könne, wobei technologische Kompetenzen im Umgang mit KI bereits im Recruiting an Relevanz gewinnen.

In der vielfältigen Diskussion wurde unter anderem thematisiert, dass der klassische Lernpfad vom Junior- zum Seniorberater künftig weniger klar verlaufen könnte, insbesondere wenn Juniorrollen zunehmend durch KI-gestützte Arbeitsteilung geprägt sind und dadurch weniger traditionelle analytische Erfahrung aufgebaut wird. Ein weiteres Thema war die Einordnung von KI nicht nur als Tool, sondern als potenzielles »Betriebssystem« moderner Beratungsorganisationen.

Die Community of Practice Consulting der gfo wird diese Diskussionen bei den kommenden Treffen weiter vertiefen. Interessierte sind herzlich eingeladen, sich künftig aktiv einzubringen und die Entwicklung dieses neuen Forums zur Zukunft der Beratung mitzugestalten.

Prof. Dr. Patrick Sailer
Community of Practice Consulting



gfo OrgSpace 2026

Nachhaltige Intelligenz für Organisationen

Zukunft gestalten mit Mensch und KI

Interaktive Workshops & Austausch auf Augenhöhe

12. November 2026 • Berlin



Mehr Infos & Tickets

gfo-web.de/OrgSpace

KI: Was Führungskräfte wissen müssen



- KI: die wichtigsten Handlungsfelder und Möglichkeiten für Führungskräfte
- Strategien zur Skalierung und nachhaltigen Implementierung von KI-Lösungen
- Zukunftsszenarien und Vorbereitung auf die Arbeitswelt von morgen

**mit praktischen
Leitfäden und Beispielen**

2025 | 232 Seiten | Broschur

ISBN 978-3-7910-6492-5 | € 39,99

eBook 978-3-7910-6493-2 | € 39,99

**Jetzt online bestellen:
www.shop.haufe.de**

**SCHÄFFER
POESCHEL**