



Forschungsarbeit

# ZUKUNFTSKOMPETENZ VON ORGANISATIONEN: STUDIENBERICHT

the **CHANGE** maker  
zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung

[www.thechangemaker.work](http://www.thechangemaker.work)

In Kooperation mit:  
Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

# INHALT

<b>Warum diese Forschungsarbeit?</b> .....	<b>02</b>
<b>Zeit für neue Sichtweisen – auch im Studiendesign</b> .....	<b>03</b>
<b>Zukunftskompetenz</b>	
Zukunftskompetenz Selbsteinschätzung .....	04
Paradigmenwechsel nein, aber .....	05
Diskrepanz zwischen erkannter Notwendigkeit und gelebter Realität .....	06
Es braucht etwas Neues .....	07
<b>Persönlichkeitskompetenzen</b>	
Zukunftskompetenz entsteht durch die Menschen .....	08
Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung .....	09
<b>Vision &amp; Zukunftsausrichtung</b>	
„Deeply inspired“ sind die wenigsten .....	10
Leitbilder haben alle .....	11
<b>New Leadership</b>	
Führung und Management ist neu zu leben .....	12
<b>Organisationsgestaltung</b>	
Potenziale der Menschen entfalten .....	13
Hybride Organisationsformen sind die Zukunft .....	14
<b>Unternehmenskultur</b>	
Unternehmenskultur ist handlungsleitend und für Zukunftskompetenz entscheidend .....	15
Organisationen als der zweitwichtigste Ort .....	16
<b>Lebenslanges Lernen</b>	
Life Long Learning sollte als Frame zur Normalität gehören .....	17
<b>Wandel, Change</b>	
Es braucht eine neue Dimension .....	18
<b>Conclusio und Prinzipien</b> .....	<b>19</b>
<b>Impressionen und Mitwirkende</b> .....	<b>27</b>

# WARUM DIESE FORSCHUNGSARBEIT?

Die industrielle Revolution ist vorbei, Taylorismus und Lean Management sind vorbei, die mikroelektronische Revolution ist vorbei.

Die 4. industrielle Revolution, mit Globalisierung und Digitalisierung, Vernetzung und künstlicher Intelligenz, ist im vollen Gange. Neue Unternehmen disruptieren mit innovativen Geschäftsideen ganze Branchen.

Die Wirtschaft, aber auch die Gesellschaft befinden sich im Umbruch.

## WAS KOMMT NACH DER DIGITALISIERUNG?

Der Wandel ist allgegenwärtig – wie reagieren die Unternehmen?

Wir sind davon überzeugt, dass wir gerade jetzt eine enorme Chance haben, eine neue Wirtschaft zu formen – eine sinnhaftere, eine menschlichere, eine nachhaltigere. Und eine wirtschaftlich erfolgreiche.

## RIESEN CHANCEN

Wie gestalten Unternehmen ihre Zukunft oder werden sie gestaltet?

**Wir haben nachgefragt. Bei Managern\* und Führungskräften. Was denken sie wirklich, was bewegt sie, wie handeln sie?**



# ZEIT FÜR NEUE SICHTWEISEN – AUCH IM STUDIENDESIGN

## Mehrstufige Vorgehensweise:

A //

### **Qualitative Befragung:**

Ergebnisoffene, persönliche Interviews vor Ort mit Top Managern (50 Interviews, CH, A) – Unterstützung durch Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung.

**Zeitraum: Februar 2019 – Sommer 2019**

B //

### **Quantitative Bachelor-Arbeit der HSLU:**

Theoretische Zukunftsmodelle erforscht und quantitative Befragung (500 Führungskräfte, D, A, CH) – Hochschule Luzern, Institut für Innovation und Technologiemanagement.

**Zeitraum: Februar 2019 – Juni 2019**

C //

### **Qualitative Befragung Teil 2:**

Präsentation der Erkenntnisse und Deep Dive in einem offenen und experimentellen Zukunftsraum einem „Future Lab“.

**Zeitraum: September 2019, Wien und Zürich**

D //

### **Umsetzung:**

Nutzung der Erkenntnisse durch unsere Kunden und Ausarbeitung neuer Angebote für Beratung und Weiterentwicklung u. a. an der Hochschule Luzern.

**Zeitraum: Oktober – Dezember 2019**

# ZUKUNFTSKOMPETENZ

## ZUKUNFTSKOMPETENZ SELBSTEINSCHÄTZUNG.

### Wie fit und kompetent für die Zukunft schätzen Sie Ihr Unternehmen ein?

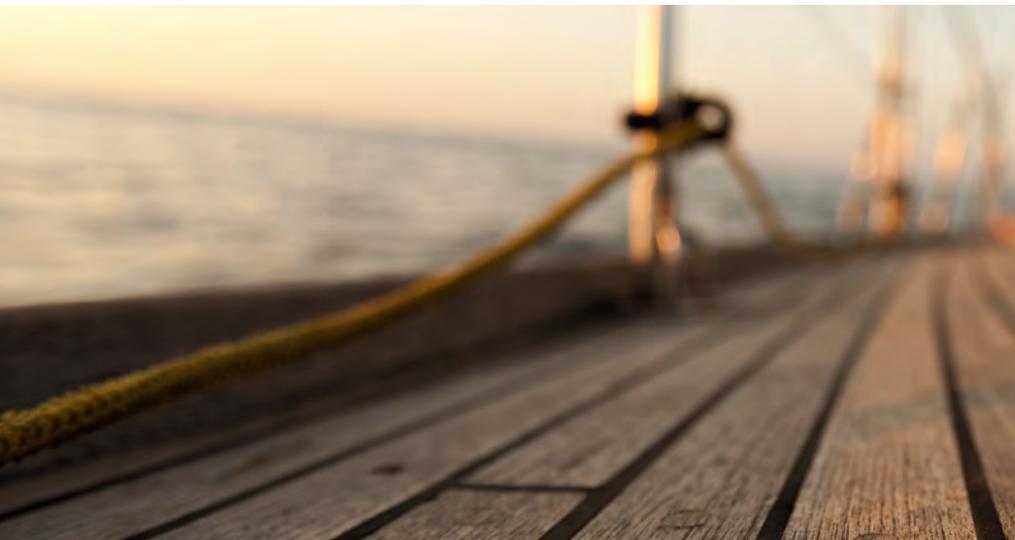
Die Selbsteinschätzung liegt bei **6,7** (auf einer 10-teiligen Skala), Einschätzung ist vom Top Management, dem mittleren Management und Mitarbeitenden ähnlich. Diese Selbsteinschätzung variiert sehr stark – von 3 bis 8, je nach Maßstab und Vergleichsmaßstab, der angelegt wurde (branchenintern oder -übergreifend).

Die Notwendigkeit der Veränderung wurde von vielen Organisationen erkannt, **55 %** der Interviewpartner befinden sich in einem Transformations-/Change-Prozess um zukunftsfähig zu werden. Das Mindset, sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern, wird als größtes Hindernis auf dem Weg in die Zukunft gesehen.

Bei traditionellen Organisationen ist die Trägheit des bisherigen Erfolges spürbar. Der Wille zur Weiterentwicklung ist bei vielen Organisationen erkennbar, aber nur wenige begeben sich tatsächlich auf neue Denk- und Handlungsmuster. Man bleibt in altbekannten Denkstrukturen verhaftet und versucht, einzelne Verbesserungen zu erzielen. Technologieaffine bzw. -nahe Unternehmen sind naturgemäß stärker gefordert und müssen sich permanent den Rahmenbedingungen anpassen.

Nur ein Unternehmen sagte aus, dass sie sich mit den Schlüsselfragen der Gesellschaft beschäftigen.

**Wir müssen den Mehrwert der Menschen erkennen und die Angst ablegen, dass uns die Maschinen ersetzen.**



**Alte  
Denkhaltungen  
lähmen die  
Erneuerung.**

## PARADIGMENWECHSEL NEIN, ABER ...

**Die Begriffe, die unser derzeitiges Wirtschaftssystem prägen sind Erfolg, Gewinn, Wachstum – höher, schneller, weiter. Wird es zu einem Paradigmenwechsel kommen?**

Einen Paradigmenwechsel im Wirtschaftssystem, weg von Gewinn, Wachstum und „schneller, höher, weiter“ sehen **65 %** der Befragten nicht.

Es wird angenommen, dass die Geschwindigkeit und Komplexität noch zunehmen wird. **35 %** sehen aber bereits, dass wir auf einem begrenzten Planet nicht ewig weiter wachsen können.

Damit es zu einem echten Umdenken kommt, muss es vermutlich zu einem großen Knall kommen.

**„Wir handeln gerne antizyklisch und wollen Vorreiter sein, daher ist Innovation wichtig.“**

Irmgard Querfeld,  
Familienunternehmen Querfeld  
Kaffee, Restaurant  
Wien, A

Was sind die wichtigsten Themen, die Unternehmen fit und kompetent für die Zukunft machen?

**14 %**  
INNOVATIONS-  
FÄHIGKEIT

**12 %**  
KUNDEN-  
ORIENTIERUNG

**11 %**  
UNTERNEHMENS-  
KULTUR

**10 %**  
FÜHRUNG/  
MANAGEMENT 4.0

**10 %**  
DIGITALISIERUNG

## DISKREPANZ ZWISCHEN ERKANNTER NOTWENDIGKEIT UND GELEBTER REALITÄT.

Das steht auf der Agenda in den  
nächsten 12 Monaten:

12 % Digitalisierung

12 % Kundenorientierung

11 % Innovationsfähigkeit

10 % Eigenverantwortung

10 % Persönlichkeits- und  
Kompetenzentwicklung

Das halten Manager für wichtig:

- Sinn, Purpose, Werteorientierung
- Eigenverantwortlichkeit, Entrepreneurship
- Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft
- Neue Leadershipqualität und Führungsverständnis
- Agilere Organisationsstrukturen
- Diversität und Pluralität
- Kundenorientierung, -fokus
- Nachhaltigkeit und Umweltschonung
- Collaboration und Zusammenarbeit
- Arbeitgeberattraktivität

**Es gibt eine Diskrepanz zwischen den Themen, die als wichtig und notwendig erkannt werden und jenen Themen, die behandelt werden, weil es kurzfristig den gewünschten Erfolg bringen soll, bzw. wo der Druck am stärksten spürbar ist.**

Welche Themen die Organisationen fit für die Zukunft machen, ist individuell und hängt stark vom Kontext des Unternehmens ab. Viele Manager fühlen sich auch getrieben von externen Einflussfaktoren, die sie wenig bis gar nicht beeinflussen können.

Vieles deutet darauf hin, dass Organisationen, die Sinn und Werte in der Organisations-DNA verankert haben, erfolgreicher sind: sie finden leichter neue Mitarbeitende und sind wirtschaftlich erfolgreich. Bei diesen Unternehmen ist auch erkennbar, dass die Unternehmenskultur in einer anderen Qualität, einem anderen Bewusstsein, gelebt wird.

## ES BRAUCHT ETWAS NEUES.

**Wenn Sie an die zukünftigen Herausforderungen denken, können wir mit den bisherigen Denk-/Erfahrungsmustern weiterarbeiten, oder braucht es etwas ganz Neues?**

**54 %** sagen Ja, wir können die Probleme nicht auf der gleichen Ebene lösen, auf der wir sie geschaffen haben – auch wenn damit unterschiedliche Aspekte gemeint sind. Es könnte Vielfalt, Buntheit, Lebendigkeit und Pluralität sein.

Das Neue könnte aber auch Zukunftsfreude sein, eine positive Denkhaltung, mehr Vertrauen in die Menschen und in sich selbst, mehr Kreativität und Innovation, mehr Mut und Offenheit, mehr Selbststeuerung

und weniger Egoismus und Gier – aber die Realität ist eine andere: wir werden immer mehr überwacht, gesteuert, beeinflusst, entscheidungsgeschwächt und abhängig gemacht.

**Dazu braucht es einen Mindshift. Die Mitarbeitenden wären bereit, es braucht allerdings die richtigen Rahmenbedingungen. Aktuelle Strukturen verhindern oft die Weiterentwicklung.**

**„Man soll die Zukunft nicht aus der Gegenwart hochrechnen und extrapolieren, damit ist man in den letzten 100 Jahren auch immer daneben gelegen.“**

Ludwig Gold,  
Geschäftsführer Kardinal  
Schwarzenberg Klinikum  
Schwarzach, A

# PERSÖNLICHKEITS- KOMPETENZEN

## ZUKUNFTSKOMPETENZ ENTSTEHT DURCH DIE MENSCHEN.

### Welche Kompetenzen sind bei den Menschen zukünftig vermehrt gefragt?

Reihenfolge der Nennungen:

1. Offenheit für Veränderung  
(inkl. Veränderungskompetenz)
2. Entscheidungsfähigkeit
3. Ergebnis-/Zielorientiertes Handeln
3. Beurteilungsvermögen
4. Eigenverantwortung
5. Kommunikations-/Kooperationsfähigkeit
5. Fachübergreifendes Verständnis
6. Problemlösungsfähigkeit
6. Ganzheitliches Denken
6. Marktorientierung

(Gleiche Anzahl Nennungen)

Die Ergebnisse der schriftlichen und der mündlichen Befragung sind hier eingeflossen. Zukünftige Kompetenzen könnten auch unterteilt werden in **Metaskills** (Haltung/ Mindset, Resilienz), **Human-Skills** (Sozial-/ Methodenkompetenz) und **Digital-Skills** (Digitale Medien und Methoden einsetzen). Die befragten Unternehmen sehen sich in einer Veränderungssituation und gehen davon aus, dass dies so bleiben wird. Daher sind alle Formen der Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit gefragt und werden in Zukunft auch noch wichtiger.

Die Herausforderungen der Zukunft brauchen die Fähigkeit zu Ambidextrie (Fähigkeit, Bestehendes effizient zu betreiben und gleichzeitig Neues zu implementieren), die aber in vielen Organisationen noch nicht ausgeprägt ist.

**„Wir brauchen auf zwischenmenschlicher Ebene positive Emotionen und die bekommen wir nur über gelingende Beziehungen.“**

Doris Partel-Niederreiter,  
CFO Raiffeisen Informatik GmbH  
Wien, A

## PERSÖNLICHKEITS- UND KOMPETENZENTWICKLUNG.

### Wie groß ist der Bedarf an Weiterentwicklung und welcher?

Schriftliche Befragung: Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung bedeutet für

- 42 % Lernen
- 33 % Stärkenorientierung fördern
- 14 % Eigenverantwortung stärken

Der Bedarf an Weiterentwicklung wird als sehr groß bis essentiell eingeschätzt. Führungskräfte sollten bei der persönlichen Weiterentwicklung mit guten Beispiel vorangehen, darüber herrscht praktisch Einigkeit. Sie sollten Perspektiven aufzeigen, Impulse setzen, Ermöglicher für Weiterentwicklung sein, Feedback geben, Vertrauen schaffen und Sicherheit geben, dass Nicht-Wissen erlaubt und Weiterentwicklung daraus erwünscht ist.

Es sollte ein gemeinsames Verständnis zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft hergestellt werden: Was will und braucht der Mitarbeitende, welche Ziele und Träume hat dieser. Danach kann man den Weg vereinbaren, den Mitarbeitenden unterstützen und den Rücken freihalten (u. a. Zeit und Ressourcen).

Nicht: Mach mal, in einem Jahr überprüfen wir das, im Rahmen des nächsten Mitarbeitergespräches.

Nicht nur die Führungskräfte sind für die Entwicklung des einzelnen verantwortlich, auch die „peers“ können dies anstoßen und voneinander lernen.  
„Du bist Deines Glückes Schmied, da hast Du viele schöne Tools, kümmere Dich selbst um deine Entwicklung“, kann nicht die einzige Lösung sein.

Dem Recruiting mehr Bedeutung geben – hier findet auch Unternehmens-Entwicklung statt.

# VISION & ZUKUNFTS- AUSRICHTUNG

**„DEEPLY INSPIRED“  
SIND DIE WENIGSTEN.**

**Zukunftsausrichtung / Orientierung:  
Gibt es etwas, was die Organisation  
im Inneren zusammenhält?**

**84 %** der Befragten sagen Ja – dazu werden Unternehmenszweck, Vision, Unternehmenskultur, Spirit, Stolz, gemeinsame Tradition und Geschichte, Seele des Unternehmens, Genetik/Nukleus/DNA, gelebte Werte (Employer Branding), Liebe zum Beruf oder auch die Konkurrenz von außen genannt.

**Gibt es so etwas wie ein tieferes Bedürfnis,  
eine innere Sehnsucht der Organisation?**

**55 %** sagen es gibt kein tieferes Bedürfnis oder Sehnsucht einer Organisation, obwohl praktisch alle Interviewpartner von Werten und menschlichen Bedürfnissen, die sie befriedigen, erzählt haben.

Ein Bedürfnis des Menschen ist es, sich im Unternehmen zuhause und verbunden zu fühlen, einen Sinn in der Tätigkeit mit einem Bezug zum großen Ganzen zu erkennen und eine selbsterlebte Anerkennung zu erfahren.

**Was bedeutet Sinn und Purpose?**

Für **34 %** leisten Sinn und Purpose einen positiven Geschäftseinfluss und **20 %** sagen, es steigert die Motivation. Erkennbar ist, dass die im Gesundheitsbereich tätigen Unternehmen eine stärkere Orientierung am gesellschaftlichen Auftrag bzw. Nutzen verfolgen.

Bei marktwirtschaftlich agierenden Unternehmen wird nicht die Frage der „Weltverbesserung“ in den Vordergrund gestellt, sondern die Frage, welchen Wert bzw. welches dahinter stehende menschliche Bedürfnis soll erfüllt werden. Dies ist die wahre Arbeit und Beschäftigung mit dem Purpose des Unternehmens.

**„Sinn des Unternehmens  
ist wie Sauerstoff für das  
Unternehmen.“**

Anonyme Aussage

## LEITBILDER HABEN ALLE.

### Haben Sie ein Leitbild, Vision, Mission, Purpose?

Nur in wenigen Firmen (in ca. **8 %** der befragten Organisationen) ist es bis in die DNA des Unternehmens vorgedrungen, aber dies scheinen die zukunftskompetenteren und erfolgreicher zu sein.

Viele Leitbilder klingen zwar gut, sind aber blutleer, also ohne Herz und Emotion. Es gilt auch hier, einen Gedankenshift zu vollbringen, weg vom mechanistisch-reaktionären Denken, hin zu einem ganzheitlich-vernetzten Denken: Menschen werden nicht nur durch eine Zielerreichung glücklich, sondern glückliche Menschen erreichen die Ziele einfacher und schneller.

Leitbild ist kein Projekt, welches irgendwann bearbeitet ist, sondern es ist eine Haltung und Einstellung, die man in den Handlungen und nicht in den Aussagen erkennt.

Damit Werte und Sinn zum Unternehmensalltag werden, braucht es mehr als klassische Schulungen und Workshops. Auch hier ist deutlich erkennbar, dass Leading Organisations andere, kreativere, ganzheitlichere und mehrdimensionalere Wege gehen.

Entscheidend ist, dass man die Herzen der Menschen berührt und Emotionen auslöst.

# NEW LEADERSHIP

## Wie werden sich Führung und Management ändern?

Führung und Management 4.0 bedeuten laut der schriftlichen Befragung zu

- 47 % Verantwortungszuweisung
- 18 % Talentförderung
- 12 % Fehlerkultur
- 12 % Motivation
- 6 % Digitalisierung

## FÜHRUNG UND MANAGEMENT IST NEU ZU LEBEN.

Wir leben in einem Führungsdilemma: Die meisten Manager kommen aus der „alten Welt“, der Welt der Industrialisierung, in der haben sie ihre Erfahrungen gemacht und sind erfolgreich gewesen – sie steuern Unternehmen oft aus dem Rückspiegel dieser Erfahrung und erkennen ihre Muster und blinde Flecken nicht.

**Führungskräfte müssen aus der Deckung der Hierarchie heraus und sich trauen, sich auf Neues einzulassen.** Bei ca. 15 % der interviewten Führungskräfte war deutlich zu erkennen, dass es ihnen ernst mit der Veränderung ist – auch mit der persönlichen.

Empathie- und Beziehungsfähigkeit haben fast **25 %** der Befragten als Kernkompetenz der Zukunft angegeben.

Weitere wichtige Aufgaben und Rollen sind:

- Enabler sein, loszulassen und Eigenverantwortung fördern, Handlungsspielräume erweitern
- Es werden Menschen gebraucht, die inspirieren, die authentisch sind, die glaubwürdig eine Zukunft präsentieren können, die Change Kompetenz haben und die auch mal ungemütliche Fragen stellen.
- Authentisch und mit dem Herzen dabei sein
- Sinn stiften statt Ziele vorgeben
- Positive Leadership: Corporate Happiness als Guideline einführen
- Change Agent sein und mit Vorbild die Veränderung vorantreiben
- Networking und über Distanzen führen
- Loslassen machtorientierter Führung, hin zu menschenorientierter Führung

Es braucht neue Zieldefinitionen, nicht nur BW-Ziele und Bonussysteme, sondern menschliche Begeisterung als Zieldefinition. Die Frage ist, wie „messe“ ich die so wichtigen beziehungsfördernden Maßnahmen. Dazu braucht es auch neue Führungsinstrumente.

**„Wir brauchen authentische und reflektierte Persönlichkeiten als Führungskräfte, die empathie- und beziehungsfähig sind – das steht noch in keinem Lehrbuch und wird nirgends gelehrt.“**

Johannes Gutmann, Inhaber Sonnentor Kräuterhandel GmbH, Sprögnitz, A

# ORGANISATIONS- GESTALTUNG

## POTENZIALE DER MENSCHEN ENTFALTEN

### Wie müsste eine Organisation gestaltet sein, dass Menschen gerne hingehen und ihre Potenziale entfalten können?

Die schriftliche Befragung ergab unter dem Stichwort „agile Organisation“:

- 55 % Anpassungsfähigkeit
- 20 % flexible Struktur
- 10 % Kundenorientierung
- 10% Selbstverantwortung

Es braucht nicht nur einen theoretischen Bezug zum großen Ganzen, sondern jeder Mitarbeitende sollte bei seiner Aufgabe den Sinn erkennen und Anerkennung erleben.

### Organisationen müssen einen Sinn spiegeln – Gewinnmaximierung kann kein Sinn sein

Organisationen sind so zu gestalten, dass Vertrauen und Wertschätzung entstehen kann und die Unterschiedlichkeit der Menschen berücksichtigt wird.

Organisationen, die zukunftskompetent sind, zeigen vielfältige Ausprägungen:

- Abbau von Hierarchie und starren Vorgaben, das mittlere Management hat die Tendenz zu Verwalten zu werden, dies wird zunehmend zu einem Problem
- Freiräume für quer- und andersdenkende schaffen, Fehler erlauben und unterstützen, um daraus zu lernen
- Mehr Vertrauen zu Mitarbeitenden, weg von Bevormundung, Transparenz sicherstellen, positive Fehlerkultur fördern
- Silos- und Abteilungsgrenzen, das so genannte „Gärtlidenken“ auflösen, dafür Interdisziplinarität und Collaboration fördern
- Um menschliche Potenziale zu entfalten, braucht es auch Humor – es darf gelacht werden
- Arbeit so gestalten, dass es Spaß macht, Zufriedenheit vermittelt und Freiheit entsteht, um sich entfalten zu können
- Arbeitsprozesse sollten Ende zu Ende vom Kunden her gedacht werden

**„Mitarbeiter müssen gehört und gesehen werden, dann sind sie auch bereit, die Extrameile zu gehen.“**

Anton Lauber,  
Verwaltungsrat Brugg, CH



- Klassische Entscheidungswege sind viel zu starr und lange – sie sollten dort getroffen werden, wo die größte Kompetenz dafür ist
- Soziales Umfeld im Unternehmen entstehen lassen, wo Menschen sie selbst sein können
- Potenzialentfaltung findet dann statt, wenn man sich wertschätzend und auf Augenhöhe begegnet und nicht den anderen zum Objekt seiner Zielerreichung macht
- Team- und Projektarbeit in sich ständig wechselnden Teams, interdisziplinär und interprofessionell

## HYBRIDE ORGANISATIONSFORMEN SIND DIE ZUKUNFT.

### Wie sollte die Organisations-Struktur gestaltet sein, dass das Unternehmen fit für die Zukunft ist?

Agile Organisationsformen werden nur von **5 %** der Befragten angesprochen und da eher kritisch-distanziert gesehen – agil ist nicht die Lösung aller Probleme und mit den bestehenden Mitarbeitenden nur schwer realisierbar.

Es wird hybride Organisationsformen geben, Linienformate für repetitive Aufgaben (solange es diese noch gibt) und dynamisch-agilere für komplexere und innovativere Aufgabenstellungen – beide Welten müssen nebeneinander bestehen können, ohne sich zu bekämpfen – **Ambidextrie**.

Es braucht flexiblere Rahmenbedingungen (Home Office, Teilzeit, Auszeiten etc.), damit die Menschen ihren Lebensspagat meistern können und gleichzeitig eine gewisse Sicherheit und Halt bekommen.

Für größere Organisationen könnte die Matrix-Struktur die richtige sein – vor allem, wenn man in mehreren Ländern tätig ist.

Strukturen sind, vor allem im österreichisch-öffentlichen Bereich, öfter gesetzlich vorgeschrieben, aber im Innenverhältnis werden interdisziplinäre und interprofessionelle Zusammenarbeit gepflegt – partnerschaftlich und gleichwertig.

In einer verfestigten Struktur in Form einer Hierarchie gibt es vermeintlich weniger Angst, daher gibt es einige Organisationen in denen verstärkt Controlling-Systeme sowie definierte Prozesse und Abläufe eingeführt werden. Dies funktioniert auch meist kurzfristig, aber damit werden auch die Glaubenssätze der mechanistischen Welt verfestigt – was in der VUCA-Welt kontraproduktiv ist

Es braucht klare Regeln, die aufzeigen, was erlaubt ist, wo es Freiräume gibt und was nicht verhandelbar ist – das hilft den Menschen. **64 %** der Befragten sind in irgendeiner Form dabei, die Strukturen zu verändern.

**„Größere Organisationen werden immer ein gewisses Maß an Strukturen brauchen, diese müssen jedoch durchlässiger werden.“**

Alexandra Eichberger,  
Vice President Change & HR Excellence,  
Magenta Telekom, Wien, A

# UNTERNEHMENS- KULTUR

## UNTERNEHMENSKULTUR IST HANDLUNGSLEITEND UND FÜR ZUKUNFTSKOMPETENZ ENTSCHEIDEND.

### Was bedeutet Unternehmenskultur für Sie?

Ergebnis der schriftlichen Befragung:  
Unternehmenskultur bedeutet für mich:

- 74 % Purpose
- 21 % Identifikation
- 5 % Motivation

### Unternehmenskultur ist der Überbegriff, in dem die Zukunftskompetenz zusammengefasst werden kann.

Die richtigen Werte leben, wenn es die falschen sind, können sie sogar hinderlich sein. Werte sollten auch die Basis für Entscheidungen darstellen.

Unternehmenskultur ist unser gemeinsames Verständnis, wofür wir da sind und was unser Leistungsauftrag ist.

Kultur wird durch kommunikative Zustände geprägt, diese können einmal Zustimmung finden, einmal Ablehnung erfahren oder einmal Widerstand erleben. Sie prägt sich daher, wie elegant oder weniger elegant die Führung mit diesen Widersprüchlichkeiten umgeht - frei nach Dirk Becker (Deutscher Soziologe, Lehrstuhl für Kulturtheorie und Management, Universität Witten/Herdecke)

Die Unternehmenskultur ist aber auch die Summe aller normativen Grundlagen, die explizit und implizit im Unternehmen herrschen. Aber auch Qualitätsansprüche und Leistungsorientierung, das was täglich gelebt wird und wie es getan wird.

Das, das was man von außen sofort wahrnimmt, die Ausstrahlung, wie die Menschen miteinander umgehen, die Leidenschaft und die Glaubenssätze, die unbewusst lenken.

Wenn man die Kultur der Organisation evaluiert, findet man den Hebel, an dem Veränderungen ansetzen sollten.

**„Kultur ist das, was passiert,  
wenn man nicht hinschaut.“**

Johannes Klug,  
Head Global Customer Support  
& Training, Siemens AG  
Zug, CH



## ORGANISATIONEN ALS DER ZWEIT-WICHTIGSTE ORT.

### **Können Organisationen beseelte Orte sein, in dem sich menschliche Potenziale entfalten können?**

Ein Unternehmen ist der zweitwichtigste Ort, wo man sich wohl fühlen und wo etwas für die Lebensexistenz hängen bleiben sollte.

Das kann man daran erkennen, wie sich die Mitarbeitenden fühlen, wenn sie zur Arbeit kommen.

Die Frage, ob Organisationen ein „beseelter Ort“ sein können, wurde nur von einigen Interviewpartnern abgelehnt - vielmehr geht es um belebte Orte, wo man sich auf Augenhöhe begegnet, miteinander Spaß und Freude hat, wo man sein ganzes Können und Energie einbringt.

Zwei konträre Aussagen dazu: „Beseelte Orte klingt zu pathetisch, letztendlich geht es darum, die Arbeit zu erledigen“ und „Natürlich sollten Organisationen beseelte Orte sein, aber der wirtschaftliche Aspekt korrigiert das etwas“.

In jeder Organisation finden sich die passenden bzw. richtigen Menschen, toxische Menschen werden aussortiert, aber Achtung, es soll nicht zu homogen werden.

Wichtig ist auch, wie man mit Fehlern umgeht: Im Sinne einer Zukunftskompetenz braucht es eine positive Fehlerkultur, die einmalige Fehler zulässt und Unternehmenslernen unterstützt. Dies wurde an verschiedenen Stellen bereits erwähnt und zeigte sich auch bei der schriftlichen Befragung.

Corporate Social Responsibility sollte ganz natürlich gelebt werden.

Eine wichtige Frage ist doch, worauf liegt der Fokus? Was alles schief läuft und (noch) nicht funktioniert, oder was gut läuft und funktioniert bzw. welche Lösungen gefunden werden?

In Unternehmen, in denen der Ansatz von Positive Leadership gelebt wird, werden Stärken gestärkt und Potenziale gefördert.

**„Die Unternehmenskultur bestimmt die Dauer der Transformation.“**

Erich Jost, SAP Lead Entwickler  
Schweizerische Mobiliar Versicherung,  
Bern, CH

# LEBENSLANGES LERNEN

## LIFELONG LEARNING SOLLTE ALS FRAME ZUR NORMALITÄT GEHÖREN.

### Wie sehen, bzw. praktizieren Sie Lebenslanges Lernen?

In der schriftlichen Befragung gaben **86 %** an, Lebenslanges Lernen bedeutet eine konstante Veränderungsbereitschaft, und für **14 %** ist es Fortschritt.

In den Interviews waren sich praktisch alle Befragten einig, dass Lebenslanges Lernen sehr wichtig ist. Stark unterscheidet sich aber die Frage, wie es gelebt wird bzw. werden sollte: Die Lernformate beginnen bei regelmäßigen CEO-Calls, die als „Lernen“ tituliert werden, gehen über Kundenbesuche, um daraus zu lernen, klassische Seminarangebote der verschiedensten Themen, Leadership und vor allem Nachwuchsprogramme, diverseste Online-Angebote, den Vorschlag wieder mehr Bücher zu lesen, bis hin zu eigenen Unternehmens-Akademien.

Vor allem größere Unternehmen haben die Möglichkeit und Ressourcen für firmeninterne Lernprogramme, aber auch

kleine Unternehmen investieren in Mitarbeiter-Entwicklungs-Programme, was sich bei denen nachweislich positiv in einer gestärkten Arbeitgebermarke äußert. Lernfreudigkeit geht mit Innovationsfreudigkeit Hand in Hand.

Es ist keine Option, nicht zu lernen – wichtig ist zwischen Wissen und Bildung zu unterscheiden.

Lebenslanges Lernen ist eine Haltung, ein Bewusstsein, dass Wissen keine Langzeitwirkung hat – auch Verlernen ist heute ein wichtiger Bestandteil des Lernens.

Der Zusammenhang von Innovationsfähigkeit und Lernen wurde von vielen Interviewpartnern erkannt, aber die Praxis einer Lernenden Organisation ist nur selten erkennbar.

Einige Interviewpartner haben zugegeben, dass dem unternehmerischen Lernen zu wenig Bedeutung beigemessen wird – vor allem in der bestehenden Mannschaft.

Das Lernen der Mitarbeiter zu unterstützen und zu fördern ist eine Kernaufgabe zukunftsfähiger Führung.

**„An dem Tag, an dem wir nicht mehr neugierig sind und lernen möchten, sind wir gestorben.“**

Gerardo Immordino, Eigentümer  
Trans4mation, Zug, CH

# WANDEL, CHANGE

## ES BRAUCHT EINE NEUE DIMENSION.

### Welche Gestaltungsparameter braucht es, damit Wandel möglich wird und erfolgreich ist?

Die Gestaltungsparameter sind im Wesentlichen: Impulse setzen, Räume der Möglichkeiten schaffen, Situationen des Ausprobierens kreieren, Erfahrungs- und Lernmöglichkeiten anbieten, interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern, Konstanz und Ausdauer.

Entscheidend ist, ob das Top Management auch wirklich dahinter steht und es aktiv vorantreibt und die notwendigen Ressourcen (Zeit und Geld) dafür zur Verfügung stellt – Chefs in die Arena.

Es braucht eine Kultur der Veränderung, diese muss vom Top Management (vor)gelebt und unterstützt werden.

Angst ist der größte Hemmschuh und diese ist immer vorhanden. Wichtig ist die erkannte Notwendigkeit und die erlebte Emotionalität – nur die gibt Energie für die Veränderung. Es braucht den Willen, auch scheitern zu können und Neues auszuprobieren.

Es sollen zeitnah die wichtigen Entscheidungen getroffen werden, idealerweise unter Einbeziehung weiterer Führungsebenen, damit es Klarheit und Orientierung gibt.

Klare, messbare Ziele und Disziplin, das Change Programm sollte Messgrößen haben.

Gute Begleitung ist wichtig, die meisten Unternehmen schaffen es nicht aus eigener Kraft.

### Lust auf Zukunft machen – Zukunft wird spannend!

**„Es bräuchte etwas Neues: Eine positive Denkhaltung, mehr Zukunftsfreude, mehr Vertrauen in Menschen und in sich selbst, mehr Kreativität und Innovation, mehr Selbststeuerung, mehr Mut und Offenheit, weniger Egoismus – und die Organisation müsste all dies stärken und unterstützen können.“**

Bruno Gerber Head of Human Resources,  
Bystronic Laser AG, Niederönz, CH



# CONCLUSIO UND PRINZIPIEN

**Auf den Seiten 4 bis 18 haben wir die wichtigsten Aussagen, sowohl der qualitativen als auch der quantitativen Erhebung zusammengefasst. Dies sind Aussagen, die aus einer spezifischen Perspektive die erlebte Realität der Interviewpartner wiedergibt.**

**Unsere Absicht und damit auch das Forschungsdesign war es jedoch von Anfang an, uns nicht mit den Aussagen der Interviewpartner zufrieden zu geben. Es ging uns nicht um neue Arbeitsanleitungen, frisch klingende Handlungsschritte oder Rezeptformeln, die den pfiffigen Geschmack einer Universallösung für Zukunftskompetenz vorgaukeln.**

**Denn dazu leben wir in einer zu großen Umbruchphase, gesellschaftlich wie wirtschaftlich. Wir brauchen etwas Neues!**

## DER WANDEL UNSERER ZEIT

Wir leben in einer immer komplexer und dynamischer werdenden Welt, der so genannten VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität). Die Geschwindigkeit, der Druck und damit auch die physische und psychische Belastung ist in den letzten Jahren stark gestiegen und wird weiter steigen. Das hört und liest man ja immer wieder, vielleicht spüren Sie es sogar am eigenen Körper. Das sind die Symptome.

Der deutsche Soziologe Armin Nassehi hat den derzeitigen Wandel als ähnliche „Katastrophe“ wie die Einführung des Buchdruckes um 1440 bezeichnet. Das Wort Katastrophe bezeichnet eine Wendung bzw. einen Einschnitt, in der sich praktisch alle „Betriebsbedingungen“ der Gesellschaft ändern. Danach ist nichts mehr so wie vorher.

## SYMPTOME BEHANDELN VS. URSACHE ERFORSCHEN

Die Aussagen der Interviewpartner sind Symptome – was uns jedoch interessiert sind die Ursachen!

In der Vergangenheit hatten wir es ganz oft mit Symptombekämpfung und nicht mit Ursachenforschung zu tun. Wesentlich interessanter erschien uns deshalb die Frage: „Was steckt hinter den Aussagen? Was sind die treibenden Motive?“ Oder noch deutlicher: „Mit welchem Mindset agieren die Menschen?“ Also anhand der Symptome die Ursache erforschen – das war unsere Absicht.

Daher wollten wir bis an den Schöpfungsort der Gedanken vordringen. Letztlich sind die Gedanken die Quelle menschlicher Handlungen. Professor Claus Otto Scharmer (MIT, Massachusetts, Cambridge USA) bezeichnet diesen Prozess Presencing, eine Wortschöpfung aus „presence“ (Gegenwart oder Anwesenheit) und „sensing“ (hinspüren). Harry Gatterer vom Zukunftsinstitut in Wien bezeichnet es als 4. Dimension. Es gibt aber noch weitere wissenschaftliche Ansätze dazu, beispielsweise aus der Systemtheorie, der Quantenphysik und der Neurobiologie, die wir berücksichtigt haben.

## EINE NEUE EBENE DES DENKENS

Mehr als die Hälfte der Interviewpartner sagten, dass wir die Probleme auf einer neuen (Denk-)Ebene lösen müssen.

Wir sind überzeugt, dass das bisherige mechanistische Ursache-/ Wirkungsdenken, das Entweder-Oder-Denken bzw. das Richtig-Oder-Falsch-Denken ausgedient haben.

Wenn Sie unserer Überzeugung zustimmen, dann stimmen Sie möglicherweise einer fataleren Erkenntnis zu, als Ihnen in diesem Moment bewusst ist. Dann stimmen Sie nämlich auch zu, dass das rational-dominierte Wirtschaftskalkül ausgedient hat. Sie stimmen zu, dass das Führungsinstrument der rein wertenden und urteilenden Unterscheidung ausgedient hat.

Vielleicht macht es Sinn, sich diesen Satz nochmals gut zu überlegen. Das Führungsinstrument der wertenden und urteilenden Unterscheidung hat ausgedient.

### **Und jetzt? Was bedeutet das?**

Es bedeutet, dass der einseitige, verstandesdominierte Prozess bewusst von komplexeren, ganzheitlicheren und homogenen Formen abgelöst wird.

Die Worte „bewusst“ und „muss“ sind deshalb wichtig, weil ohne Klarheit und Konsequenz alles wieder an seine alte und vertraute Denkhaltung zurückrollen wird.

Aber nicht nur deshalb fällt uns diese Veränderung nicht leicht. Es kommt noch hinzu, dass „das Neue“ noch keine allgemeingültige Sprache hat. Und unser Verstand mag es nicht, sich von bewiesenen Glaubenssätzen, gewohnten Vorgängen und vertrauten Denkmustern zu lösen, vor allem dann, wenn sich diese bewährt haben und erfolgreich waren.

## PRINZIPIEN EINER BEWUSSTEN WIRTSCHAFTSWELT

Mit diesen Überlegungen haben wir die schriftlichen und mündlichen Aussagen aller Führungskräfte verdichtet, aus einer neuen Beobachtungsdimension betrachtet und die innerste Essenz aller zu Grunde liegenden Wirkungskräfte freigestellt. Daraus haben wir sogenannte Prinzipien abgeleitet. Prinzipien sind Grundsätze, die jemand seinem Handeln und Verhalten zugrunde legt.

Die Gesamtheit unserer Prinzipien spannen „Gedanken- und Handlungs-Felder“ auf die zur Entfaltung, Steigerung und Festigung der Zukunftskompetenz führen.

### **Wenn man sich diese Gedanken noch einmal vor Augen führt, wird klar, dass es etwas gänzlich NEUES braucht!**

Die Eindimensionalität des bisherigen wird in eine Mehrdimensionalität übergehen. Eindimensionale Lösungen im Sinne einer Symptombekämpfung haben ausgedient. Es wird zu mehrdimensionalen, holistischen Ansätzen kommen, wo auch das unsichtbare, aber strukturbildende einbezogen wird. Wir werden nicht mehr sofort loslaufen, sondern zukünftig auf Beobachten umschalten, uns etwas zurücknehmen und eine neutralere Seins-Ebene einnehmen.

# FUTURE READINESS – GRUNDPRINZIPIEN

Die Erkenntnisse wurden mit Unternehmensführern in zwei prototypischen Future Labs in Wien und Zürich im September 2019 diskutiert und evaluiert.

## **„VERÄNDERUNG FINDET PERMANENT STATT. ZUKUNFTSGESTALTUNG IST PROFESSIONELLER UMGANG DAMIT.“**

Veränderung ist keine Ausnahmeerscheinung und keine besondere Belastung, die gerade passiert. Sie findet permanent statt. Menschen sind Gewohnheits- und Bequemlichkeitstiere, sie sträuben sich oft gegen eine gezielte oder bewusste Veränderung. Denn dies bedeutet, die gewohnte Komfortzone zu verlassen und sich auf Unbekanntes, Neues einzulassen. Gezielte Veränderung bedeutet auch immer die Überwindung von Ängsten. Diese können oft Existenzängste sein, gehen sehr tief und können große Widerstände auslösen.

Die Frage lautet also nicht: „Was müssen wir jetzt schon wieder verändern?“. Veränderung passiert. Egal ob wir das wollen oder nicht. Wir müssen gar nichts verändern. Das erledigt die stattfindende Veränderung selber. Vielleicht wäre eine treffendere Ausgangsfrage: „Wie elegant, effizient und sinnstiftend begegnen wir der stattfindenden Veränderung?“

Nur, wenn wir lernen damit konstruktiv und professionell umzugehen, werden wir fit für die Zukunft. Das funktioniert wie bei den Sportlern: Wenn sie nicht trainieren, dann werden sie nicht gewinnen. Veränderungskompetenz kann man trainieren.

## **Change ist Dekonstruktion und Neuzusammensetzung der Wirklichkeit!**

## „ZUKUNFTSKOMPETENTE ORGANISATIONEN HANDELN MUTIG. PROAKTIV UND ANTIZYKLISCH.“

Ein wesentliches Kennzeichen von Organisationen, die fit und kompetent für die Zukunft sind, ist, dass sie handeln und nicht „gehandelt“ werden. Auch bei diesen Organisationen gibt es ein Tagesgeschäft, das den Alltag beherrscht, aber es gibt eine klare Zukunftsausrichtung, die man im Fokus hat und immer wieder aktualisiert. Wenn diese Organisationen über Zukunft reden, strahlen sie **Hoffnung, Optimismus, Zuversicht** und auch **Mut** aus. Das können wir von unseren Kindern lernen – sie sind die Zukunft.

Mut bezeichnet man auch als Gegenspieler von Angst. Mut spielt im menschlichen Verhaltensschema dann eine Rolle, wenn Angst im Spiel ist. Angst ist also kein Fehler, sondern ein überlebensnotwendiges, inneres Warnsignal von Veränderung. Nicht mehr und nicht weniger. Wir sollten daher lernen, mit Angst und Mut richtig umzugehen.

Proaktiv und antizyklisch bedeutet, dass man nicht wartet, bis ein Trend seine möglichen Auswirkungen entfaltet – man sucht immer wieder neue Chancen und nützt diese auch. Es kann aber auch sein, dass man genau die Gegenposition zu einem Trend einnimmt und damit erfolgreich ist. Oder man denkt an Übermorgen: „Wir sollten eigentlich jetzt überlegen, was nach der Digitalisierung kommt.“

## „ZUKUNFTSKOMPETENZ IST ORGANISATIONALER MINDSHIFT IN EINE NEUE BEWUSSTSEINSDIMENSION.“

Zwei Zitate von Albert Einstein sind dazu treffend: „Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten.“ „Wir können die Probleme nicht auf der gleichen Ebene lösen, auf der wir sie geschaffen haben.“

Jede Organisation ist ein soziales System, in dem Menschen miteinander interagieren. Damit bildet sich auch eine bestimmte Verhaltens- und Kommunikationskultur, die von den Betroffenen als „normal“ erlebt wird. Das Problem dabei ist, dass die Betroffenen diese „Normalität oder Wirklichkeit“ in ihrer ganzen Dimension nicht richtig erkennen können.

Wenn Organisationen über Zukunft nachdenken, müssen sie sich daher im Klaren sein, wie sie ihre Realität konstruieren und damit auch die Vorstellung von Zukunft, was sind die Themen, die verstärkt im Fokus stehen und was sind die blinden Flecken oder zumindest die unterbelichteten Themen? Wenn nachhaltig und wirksam etwas verändert werden soll, dann sind diese Grundannahmen zu hinterfragen und etwas Neues zu entwickeln.

**Future Readiness ist vor allem eine neue Denkhaltung!**

# FUTURE READINESS – WEITERE PRINZIPIEN

Diese drei Grundprinzipien werden von weiteren Prinzipien ergänzt. Diese sind die relevanten Bausteine zur formgebenden Umsetzung der Grundprinzipien.

**„AUTHENTISCHE  
PERSÖNLICHKEIT WIRD AUF  
BEZIEHUNGSEBENE ERLEBT.  
BEWUSST UND KLAR.  
VIELFÄLTIG UND LEBENDIG.“**

Zukunft entsteht durch die Menschen. Gerade die Digitalisierung fordert uns heraus, die menschlichen Qualitäten und Eigenschaften wie Beziehungsfähigkeit und Empathie, Autonomie, Intuition, Kreativität, Begeisterungsfähigkeit und vor allem auch unsere Emotionen zu leben. Wenn wir Menschen uns auf diese Eigenschaften wieder verstärkt besinnen, dann wird es zu neuen Qualitäten in Kommunikation und Interaktion kommen. Aus vielen wissenschaftlichen Studien ist eindeutig belegt: Menschen sind Beziehungswesen. Eine der wichtigsten

psychischen Bedürfnisse ist das Bedürfnis nach Beziehung bzw. Nähe. Natürlich ist die Intensität, wie das ge- bzw. erlebt werden soll, unterschiedlich, aber eine positive und wertschätzende Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter stärkt die Motivation enorm.

Ähnlich ist es mit den Emotionen. Auch wenn Emotionen immer wieder negiert werden, so sind sie doch der Treibstoff für Bewegung, sie steuern unser Handeln.

Vielfalt ist schön, ist bunt und bereichert uns. Ein Blumenstrauß mit nur einer Blume, ein Wald mit lauter gleichen Bäumen, ein Dorf mit lauter gleichen Häusern – das ist ja nicht erstrebenswert? Auch bei Menschen ist Vielfalt, Multikulturalismus und Andersartigkeit notwendig und bereichernd.

## **„SINN UND ZWECK IST ZUKUNFTSAUSRICHTUNG. WERTE DER RAHMEN.“**

Was wären Spitzensportler, Künstler oder andere bedeutende Persönlichkeiten, die kein genaues und begeisterndes Bild von ihrer Zukunft haben?

Aber wo sind die begeisternden Visionen der Organisationen?

Einige haben sie! Wenn Mitarbeitende von diesen Visionen erzählen, sieht man, wie die Augen strahlen.

„Nummer 1 am Markt“, „Qualitätsführer“ oder „10 % mehr Umsatz“ sind keine erstrebenswerten Zukunftsbilder, sind blutleer und ohne emotionale Aufladung. Zukunftsbilder dürfen nicht in einer rationalen Dimension bleiben, sie müssen Emotionen und Begeisterung auslösen, denn das sind die Kräfte, die Menschen antreiben und motivieren. Dann kann man von Beweggrund oder Sehnsucht sprechen.

Es ist zu unterscheiden zwischen Sinn als Bedeutung (Meaning) und Sinn als Zweck (Purpose). Hilfreich sind dabei die Fragen „Warum?“ und „Wozu?“.

Die definierten Werte sind die Leitplanken, in denen sich der Arbeitsalltag der Organisation bewegen sollte. Sie dienen als Grundlage für Entscheidungen, als Ausgangspunkt für Prozesse und Abläufe oder legen einfach fest, wie man miteinander umgeht.

## **„LEADER SIND ENABLER. SIE VERBINDEN SINN IM KONTEXT DER WERTE.“**

Wenn die Vision, das Zukunftsbild den Rahmen öffnet wohin die Reise geht, dann definieren die Führungskräfte mit ihren Handlungen die Richtung, wie der Rahmen gefüllt wird. Sind die Zeiten schon vorbei, in denen die Chefs sich über große Büros, eigene Etagen, die besten Parkplätze und mehrere Assistentinnen definiert haben? In zukunfts kompetenten Organisationen definitiv Ja! In anderen Unternehmen gibt es sie immer noch. Keine Sorge, die werden auch so schnell nicht aussterben.

Aber die Zukunft sind sie nicht. Die Zukunft gehört denen, die eine neue Leadership-Qualität wie Empathie, Vertrauen, Inspiration und Beziehungsfähigkeit leben. Man kann von einer sozial-legitimierten anstelle einer funktional-legitimierten Führung sprechen. Diese Leader wollen, dass die Menschen im Unternehmen aufblühen und zwar alle – Pluralität und Diversität sind dabei wichtige Themen. Die Verbindung zwischen Menschen ist Interaktion bzw. Kommunikation. Diese spiegelt die Art des Denkens, die Einstellung und Haltung wider.

Kann eine Führungskraft Sinn stiften? Nein, aber Sinn und Werte drücken sich in den Handlungen des Alltags aus: „Wie informiere ich die Mitarbeitenden, wie treffe ich Entscheidungen, wie beziehe ich Menschen ein?“

Werte sind die Basis für qualitative Beziehungen, nur so schafft man Resonanz.

**„ZUKUNFTSKOMPETENTE ORGANISATIONEN SIND STRUKTURELL-DYNAMISCH. HYBRID. GESUND. RESILIENT.“**

Welche Grundlagen sind für die strukturelle Organisation eines Unternehmens sinnvoll? Es werden ja unzählige „Universallösungen“ und Best-Practice-Beispiele am Markt propagiert. Die Überlegung, welche die richtige Organisationsstruktur ist, ist wichtig, wird aber oft überbewertet. Die Frage, welche Identität bzw. Unternehmenskultur wir brauchen, um zukunftskompetent zu sein, ist die wesentlich wichtigere.

Die klassische Hierarchie hat ausgedient, agil ist nicht die Wunderlösung, das zeigte die Umfrage deutlich. Strukturen sollen dynamischer, flexibler und offener werden, es wird hybride Lösungen brauchen, die nebeneinander existieren können, ohne dass die eine als besser oder schlechter angesehen wird. Wobei Hybrid mehr als zwei Optionen sein kann.

Die Zeitdynamik wird immer hektischer, dynamischer, vielfältiger. Stress ist zu einem täglichen Begleiter geworden. Vor allem Führungskräfte brauchen ein „Stress-Mindset“. Organisationen sind daher so anzulegen, dass die Menschen auch gesund bleiben können. Dies ist dann möglich, wenn die Aufgaben und Anforderungen den Menschen entsprechen. Sowohl von den Fähigkeiten und Qualifikationen, als auch von der Menge und Komplexität der Aufgabe. Mitarbeitende sollten in einen Flow kommen. Die positive Psychologie liefert hier wertvolle Anhaltspunkte.

Resilienz ist die psychische Widerstandsfähigkeit, also wie gehen Organisationen mit Krisen und Rückschlägen, aber auch mit Fehlern um – eine positive Fehler- und Lernkultur.

**„LERNEN BEDEUTET  
ENTWICKLUNG.  
NICHT LERNEN INITIIERT  
VERWESUNG.“**

Solange wir leben, lernen wir. Nicht nur als Kind. Es verändert sich nur die Art des Lernens. Wenn wir als Kind noch alles spannend, interessant und aufregend erlebt haben, dann wurde uns diese lustvolle und einfache Art des Lernens im Laufe der Zeit abgewöhnt. Lernen verstehen wir ganzheitlicher als nur neues Wissen und Fertigkeiten aufnehmen. Lernen bedeutet Entwicklung und in seiner Persönlichkeit wachsen. In der Natur sehen wir, dass es nur zwei Aggregatzustände gibt: entweder es wächst etwas oder es stirbt ab – daher haben wir es mit „Verwesung“ bezeichnet.

Lernen hat etwas mit ganzheitlicher Gesundheit zu tun, mit dem Umgang mit steigender Komplexität, mit Stress, mit Haltung und Einstellung, dem Mindset, mit loslassen und verlernen, mit einem Raum, der völlig neue und verrückte Ideen entstehen lässt.

**„UNTERNEHMENSKULTUR  
IST IDENTITÄT.  
SIE KANN GANZHEITLICH  
NUR VON AUSSEN ERKANNT  
WERDEN.“**

Ganzheitliche und nachhaltige Weiterentwicklung ist nur dann möglich, wenn die Organisation in seiner Ganzheit bis auf den inneren Kern, der Identität oder DNA, erreicht wird. Nur dann kann Future Readiness entstehen. Diese Ganzheit bezeichnen wir als Unternehmenskultur.

Ähnlich wie bei einem Frosch, der die Erhitzung des Wassers im Glas nicht bemerkt, können Organisationen, wenn sie nur im Alltagsgeschäft versinken. Die Veränderungen des Marktes, der Wirtschaft und der Gesellschaft auch nicht erkennen. Es braucht daher immer wieder eine neue Ebene der Beobachtung.

Das waren die Felder, die Future Readiness bewirken. Dies sind keine Handlungsanweisungen oder die sieben Schritte zur Zukunftsfähigkeit. Aber, es sind jene Themenfelder, die entscheidend zur Zukunftsfähigkeit beitragen – dies ist das Ergebnis unserer wissenschaftlichen Forschungsarbeit.

**DABEI KÖNNEN  
WIR SIE GERNE  
BEGLEITEN!**

**Wir sind überzeugt, dass  
Zukunftsfähigkeit dann  
entsteht, wenn die DNA bzw.  
das Mindset der Organisation  
fit und kompetent für die  
Zukunft ist.**

# IMPRESSIONEN DER FUTURE LAB VERANSTALTUNGEN

am 11.9.2019 in Wien und  
17.9.2019 in Zürich Wallisellen





## MITWIRKENDE AN DER FORSCHUNGSARBEIT:

**Gerald Ziegler**, Steinhausen/Zug, Salzburg, Gesamtkoordination

**Roger Bachman**, Steinhausen/Zug

**Andreas Baumann**, Luzern, Hochschule

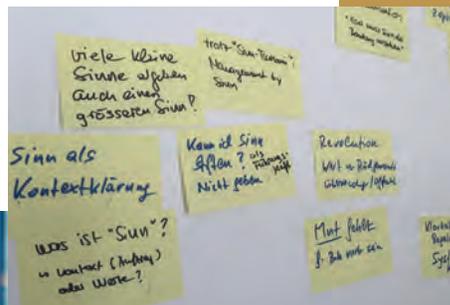
**Daniel Roth**, Bern

**Marcus Josef Weiss**, Wien

## Wissenschaftliche Begleitung und Unterstützung:

Dr. Christine Grimm  
Lecturer and Researcher Innovation Management and Circular Econom  
Lucerne University of Applied Sciences and Arts  
Engineering and Architecture  
Institute of Innovation and Technology Management IIT

Dr. Norbert Kailer, Professor für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Institutsvorstand, Johannes Kepler Universität Linz



**PLATZ FÜR IHRE INSPIRIERENDEN GEDANKEN**



the **CHANGE** maker  
zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung  
[www.thechangemaker.work](http://www.thechangemaker.work)

**BÜRO ÖSTERREICH:**

**Gerald Ziegler:** g.z@thechangemaker.at  
General-Keyes-Strasse 16A  
A-5020 Salzburg

**BÜRO SCHWEIZ:**

**Roger Bachmann:** r.b@thechangemaker.ch  
**Daniel Roth:** d.r@thechangemaker.ch  
Rigistrasse 8  
CH-6312 Steinhausen/Zug