

Vom Reagieren zum Antizipieren: Wie Organisationen Zukunftsfähigkeit in der Zusammenarbeit aufbauen

Claudia Schmidt¹⁾, Geschäftsführerin der Mutaree GmbH, Eltville-Erbach

Zukunftsfähigkeit bedeutet, dass eine Organisation in der Lage ist, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, Chancen erkennt und diese aktiv gestaltet. Viele Unternehmen scheitern aber daran und das hat verschiedenen Ursachen:

I. Warum es an Zukunftsfähigkeit mangelt

Viele Organisationen sind auf Stabilität und Vorhersagbarkeit ausgelegt. Ihre Strategien basieren auf historischen Daten und linearen Prognosen. Die Realität ist anders. Sie ist volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig. Das führt dazu, dass sie zu spät auf disruptive Veränderungen wie z.B. KI, neue Geschäftsmodelle oder geopolitische Krisen reagieren. Dieses lineare Denken kann in einer sich schnell verändernden komplexen Welt gefährlich werden.

Ihre Führungs- und Entscheidungssysteme sind auf Quartalszahlen und Effizienz getrimmt. Diese kurzfristige KPI-Logik fokussiert auf eine Optimierung des Heute statt der Gestaltung des Morgen. Zukunftsprojekte werden als Kostenblock angesehen und gestrichen, bevor sie Wirkung erzielen können.

Die Teams und die Führungskräfte sind nicht trainiert, in verschiedenen Zukünften zu denken und Annahmen zu hinterfragen. Die Entscheidungen basieren auf implizierten, oft veralteten Annahmen. Es fehlt an Zukunftskompetenz in den Organisationseinheiten.

Zudem steigt die Angst, in unsicheren Zeiten Fehler zu machen. Mitarbeiter halten sich eher zurück und Führungskräfte vermeiden kontroverse Diskussionen, aus Angst ihren Job zu verlieren. Das Ausbleiben kritischer Fragen und das Fehlen von neuen radikalen Ideen führt zu einem Innovationsstau. Die psychologische Unsicherheit blockiert die Entwicklung und verängstigt die Mitarbeitenden.

Die Konsequenz ist klar – Organisationen, die diese Muster nicht durchbrechen, verlieren ihre Anpassungsfähigkeit. Sie reagieren nur noch auf Krisen, statt die Zukunft proaktiv zu gestalten und damit steht die eigene Wettbewerbsfähigkeit auf dem Spiel.

Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität sind aber heute keine Ausnahmestände mehr, sondern die Umweltbedingungen, unter denen wir gestalten müssen. In solchen Kontexten versagen lineare Planungslogiken – wir brauchen kollaborative, lernfähige Systeme, die mit der Pluralität von Zukünften arbeiten können und Entscheidungen kontextgerecht treffen. Komplexe Situationen brauchen eine andere Herangehensweise als einfache oder komplizierte. Statt direkt zu Best Practice zu greifen, gilt es hier erst einmal zu probieren, wahrzunehmen und dann zu reagieren.

II. Zukünftelabore: Zusammenarbeit lernen, indem wir die Zukunft nutzen

Future Literacy (Zukunftsgestaltungskompetenz) fördert die Fähigkeit, verschiedene Arten von Zukunft (wahrscheinliche, wünschbare, neu gerahmte) zu imaginieren, um den Blick auf die Gegenwart zu schärfen. Mit diesem Zusammenarbeitsformat werden Perspektiven über Funktionen, Hierarchien und Standorte zusammengebracht und die Komfortzone im Umgang mit Unsicherheit erhöht. Damit entsteht ein zentraler Hebel, mit dem divergierende Annahmen verhandelbar werden.

III. Die Ebenen der Organisation und was sie jeweils brauchen

Die Unternehmensleitungen sind bei wachsender Veränderungsdynamik gezwungen, ständig Neues zu erfinden (Exploration) und müssen gleichzeitig Bewährtes skalieren (Exploitation). Diese Beidhändigkeit verlangt duale Strukturen und unterschiedliche Führungsansätze. Es braucht eine Organisation, die Effizienz und Agilität verbindet. Zwei Eigenschaften, die eigentlich im Widerspruch stehen. Einerseits braucht es das bekannte traditionelle hierarchische System, um Stabilität und Effizienz sicherzustellen. Es legt den Fokus auf das Tagesgeschäft und gibt klare Strukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten vor. Andererseits braucht es ein agiles System, das verantwortlich ist für Innovation, Transformation und schnelle Anpassung. Es funktioniert über Netzwerke aus Freiwilligen und Experten, die den Fokus auf Veränderung legen.

Es kommt aber auf das Zusammenspiel beider Systeme an. Die Managementebenen spielen in beiden Systemen eine entscheidende Rolle. Sie haben den Auftrag die Hierarchie zu unterstützen, um das „Daily Business“ am Laufen zu halten und gleichzeitig tragen sie Verantwortung für die Förderung des Netzwerksystems, um Innovationen zu generieren.

Das Top-Management hat in dieser dualen Welt die Aufgabe den Rahmen zu setzen, der sich u.a. um Purpose und Ambidextrie-Ziele rankt. Es ist wichtig, ihn z.B. in Form von Zukünftelaboren aktiv und sichtbar zu erleben und sich zusammen mit HR (Human Resources) um den Kompetenzaufbau zu Future Literacy und psychologische Sicherheit zu kümmern.

Das Middle-Management muss den Ambidextrie-Ansatz in der praktischen Umsetzung ausbalancieren. Es muss die anstehenden Herausforderungen richtig einschätzen und bewerten können, um komplexitätsgerechte Entscheidungen zu treffen und die richtige Methode (Standardisieren vs. Experimentieren) für das anstehende Problem auswählen zu können. Es ist hauptverantwortlich für die Team-Wirksamkeit und die psychologische Sicherheit, die der stärkste Prädiktor für die Team-Performance ist. Die psychologische Sicherheit, als soziales Fundament, ist noch wichtiger einzuschätzen als die Zusammensetzung oder Seniorität des Teams. Sie ist die Grundlage für den Erfolg der Veränderung und ermöglicht es offen Fragen zu stellen, Widerspruch zuzulassen und Lernen zu ermöglichen. Auf dieser Grundlage müssen die Führungskräfte das Team-Klima

1) Claudia Schmidt, Expertin für Veränderungsmanagement, ist seit 2008 Geschäftsführerin der Mutaree GmbH. Mit ihrem Team unterstützt sie Unternehmen bei der Planung, Steuerung und Umsetzung von Veränderungsprozessen.

aktiv gestalten, Fehleroffenheit fördern, Entscheidungsrituale etablieren und Working-Agreements für hybride Kollaboration mit den Teams erarbeiten und gestalten.

IV. Neue Rollen für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit

Die Rollenbilder verändern sich. Führungskräfte werden zum Sponsor und Ermöglicher, räumen Hindernisse aus dem Weg, geben Ressourcen frei und kommunizieren sichtbar. Sie sind Ambidextrie-Architekten, schaffen parallele Strukturen, die Effizienz und Innovation verbinden können und sind Sinn-Stifter, die psychologische Sicherheit kultivieren. Die Mitarbeitenden entwickeln sich zu Co-Designern der Zukunft, die neue Perspektiven einbringen, Annahmen prüfen und Experimente durchführen. Sie bauen in abgestimmten Leitplanken KI-Kompetenz auf und testen neue Verfahren als Power-User, um Prozesse schlanker zu gestalten.

V. Eckpfeiler für eine gelingende Zusammenarbeit

Psychologische Sicherheit ist einer der wichtigsten Faktoren. Teams mit hoher psychologischer Sicherheit bringen mehr Ideen ein, lernen schneller und performen besser. Ambidextrie ist überlebensrelevant, organisatorisch, kulturell und prozessual. Sie baut auf der psychologischen Sicherheit auf. Um die Überlebensfähigkeit zu sichern, müssen Organisationen gleichzeitig Neues erkunden und Bestehendes optimieren können. Zudem sollten Zukunftsmodelle stärker als Werkzeug genutzt werden. Future Literacy Labs (FLL) z.B. erhöhen die Fähigkeit mit Unsicherheit umzugehen und Handlungsoptionen für die Zukunft zu erarbeiten. Das geschieht in Präsenz, aber auch digital. Unsere „hybride Welt“ fordert auch neue Formen der Zusammenarbeit. KI und digitale Praktiken entlasten uns zwar, aber sie brauchen Leitplanken für eine sicherere Nutzung und Menschen, die sie gestalten. Nicht zuletzt ist es wichtig, die Kommunikation aktiv

zu gestalten und über Erfolge der „neuen Zusammenarbeit“ zu berichten, um möglichst alle davon zu überzeugen.

VI. Checkliste für Führungskräfte: Zusammenarbeit zukunftsfähig machen

► Psychologische Sicherheit fördern:

In relevanten Meetings eine „Voice-Runde“ einbauen („Was könnte schief gehen?“), Fehler als Lernchance sichtbar machen (Failure Friday), Feedback-Kultur aktiv leben – die Führungskraft gibt selbst konstruktives Feedback und bittet um Rückmeldung.

► Hybride Zusammenarbeit bewusst gestalten:

Working-Agreements mit dem Team festlegen (Kernzeiten, Meeting-Free-Days) und einheitliche Plattformen definieren (MS-Teams, Miro) – Tool-Wildwuchs unterbinden. Regelmäßige virtuelle Check-Ins einplanen, um Isolation zu vermeiden.

► Informationsarchitektur vereinfachen:

Klare Regeln für Dokumentation und Ablage aufstellen (Single Source of Truth), KI-Tools für Meeting-Zusammenfassungen und Aufgabenmanagement einführen, Kommunikationskanäle (Chat für schnelle Fragen, Wiki für Wissen) priorisieren.

► KI-Kompetenz aufbauen:

KI-Schulungen für alle Teammitglieder organisieren. Leitplanken für verantwortungsvolle KI-Nutzung definieren und AI-Champions benennen, die Best Practices teilen.

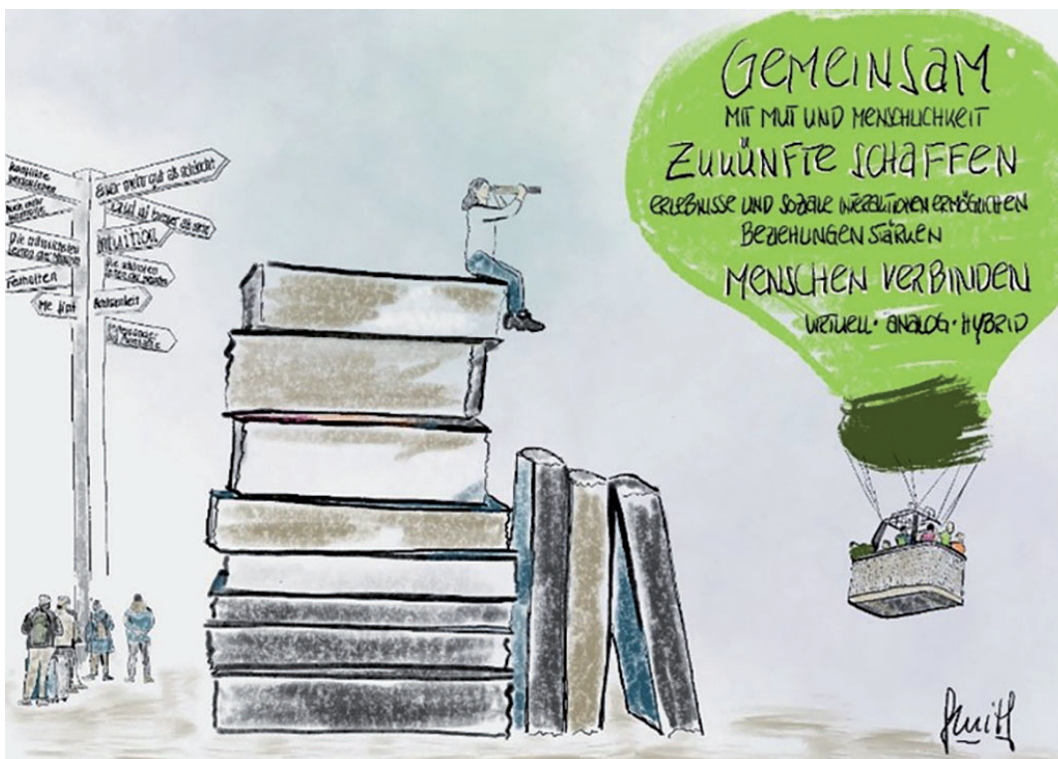
► Zukunftskompetenz verankern:

Future Literacy Labs mindestens einmal pro Quartal durchführen. Szenarioplanung und Back-Casting in Strategieprozesse integrieren und Ergebnisse

aus FLL in OKRs (Objectives and Key Results) überführen.

VII. Fazit

Zusammenarbeit von morgen entsteht nicht von allein – sie wird aktiv gestaltet, indem wir Zukünfte als Werkzeug nutzen, Sicherheit sowie Sinn stiften und Ambidextrie strukturell ermöglichen. Wer Zukünftelabore systematisch verankert, schafft die Voraussetzung für lernfähige Teams, schnellere strategische Anpassung – und eine Kultur, die Offenheit und Verantwortung verbindet.



(Quelle: www.smits-art.de)