

# Die Organisation von morgen startet jetzt



# Vorwort

## Wer Zukunft will, muss *jetzt* handeln!

Digitalisierung, Klimakrise und Künstliche Intelligenz sind nur drei Beispiele für Entwicklungen, die Unternehmen radikal verändern - in einer Geschwindigkeit und Intensität, wie es sie bisher nicht gegeben hat, und in einer Konsequenz, die noch weniger als bisher vorhersehbar ist. Solche Disruptionen reihen sich nicht aneinander, um nach und nach abgearbeitet zu werden. Sie tauchen urplötzlich auf, überlagern und verstärken sich, lösen Kettenreaktionen aus, sind so komplex und diffus, dass niemand sie vollständig durchdringen, geschweige denn vorhersagen kann. Die großen Fragen, die Unternehmen und Organisationen bewegen, werden in immer kürzeren Abständen neu formuliert. Aktuell lauten sie:

- Welche Auswirkungen wird die Klimakrise noch haben und wann wird diese Organisationen endlich zum Handeln bewegen?
- Wie wird das, was nach ChatGPT & Co. kommt, unsere Welt revolutionieren?
- Wird die nächste Krise eine Pandemie, ein Finanz-, Preis-, Wirtschaftsschock oder etwas ganz anderes sein?

Wir leben in einer Zeit der permanenten und radikalen Disruption sowie multipler Krisen. Viele Organisationen sind darauf nicht vorbereitet und orientieren sich weiterhin an Managementmethoden, die in

einer weitaus weniger komplexen Realität entwickelt wurden. Statt sich dem ständigen Wandel zu stellen, verfallen einige Organisationen in eine passive Haltung des Abwartens oder aber in den Aktionismus eines Überlebensmodus. Zielbilder verschwinden dabei schnell aus dem Blickfeld und die wertvollste Ressource wird vergeudet: Zeit für die Gestaltung der Zukunft.

Während der Klimawandel voranschreitet, die Digitalisierung immer neue Möglichkeiten eröffnet und das Unerwartete die Normalität ist, tun sich viele Organisationen schwer damit, ein klares, verständliches und motivierendes Bild der eigenen Zukunft zu zeichnen. Noch schwerer fällt es ihnen, dieses Bild in die Tat umzusetzen und wirksam werden zu lassen. Das ergab eine von uns in Auftrag gegebene Studie unter 500 Entscheider:innen (s. S. 11).

Eine Studie der MIT Sloan School of Management ergab außerdem, dass nur 22% des mittleren Managements drei der strategischen Prioritäten ihres Unternehmens zutreffend benennen können. Wenn das mittlere Management die Strategie schon nicht kennt, wie sollen sie sie dann im Alltag anwenden, mit Widerständen umgehen oder Mitarbeitende einbinden? Wie soll sich so eine ganze Organisation bewegen?

Wir von zero360 sind Partner:innen für alle, die sich auf den Weg zu einer Organisation von morgen begeben wollen. Uns ist bewusst, dass wir nicht voraussehen können, was die Zukunft bringt. Jedoch können wir Organisationen helfen, sich so aufzustellen, dass sie gegenüber zukünftigen technologischen oder strukturellen Revolutionen gewappnet sind.

Eine solche Organisation von morgen

- ist jederzeit handlungs- und entscheidungsfähig
- reagiert nicht nur auf disruptive Einflüsse, sondern nutzt diese aktiv und bewusst als Chancen
- überlässt richtungsweisende Entscheidungen nicht anderen, sondern trifft sie im Sinne der globalen Gesamtinteressen selbst
- schafft Vertrauen und Orientierung, so dass alle motiviert und wirkungsvoll auf ein Zielbild hinarbeiten, trotz des Bewusstseins, dass diese Ambition blinde Flecken oder Lücken aufweist und entlang des Weges angepasst werden muss
- übernimmt Verantwortung für die Zukunft der Gesellschaft und Umwelt
- gestaltet über ihre Grenzen hinaus mit anderen Organisationen, indem sie Synergien nutzt und sich mit anderen vernetzt

Diese Entwicklung gelingt Organisationen, die auf eine neue Art und Weise mit Zukunft umgehen. Sie sind sich der Bedeutung ihres Gestaltungspotentials bewusst und stärken dieses, um nach innen und außen zukunftsweisend zu wirken. Diese Organisationen haben erkannt, dass ihre Mitarbeitenden oft unterschiedliche Vorstellungen von Zukunft haben und dass Ziele, die sich nur auf einzelne Aspekte und Indikatoren konzentrieren, nicht ausreichen, um diese Vorstellungen in Einklang zu bringen. Um dies zu erreichen, entwickeln Organisationen gemeinsame und konkrete Bilder einer erstrebenswerten Zukunft. Dazu braucht es mehr als einen Purpose oder ein Vision Statement, an dem sich die Mitarbeitenden orientieren können. Vielmehr sind Mechanismen erforderlich, die dieses Bild der Zukunft zum Leben erwecken und wirksam werden lassen. Das gelingt durch ein Zielbild, das zeigt, was jede:r Mitarbeitende heute tun kann, um das angestrebte Morgen zu erreichen.

Mit Hilfe eines Zielbildes und dessen Verankerung im täglichen Miteinander entsteht eine Organisation, die selbst dann zielgerichtet arbeitet, wenn die nächste Disruption über sie hereinbricht. Solche Organisationen warten nicht auf das Morgen. Sie gestalten es, und zwar im Heute. Wie das geht, erfahren Sie in diesem Whitepaper.

Wir wünschen Ihnen viel Inspiration und anregende Denkanstöße,



**Dr. Shamim Rafat**  
CEO & Gründer zero360

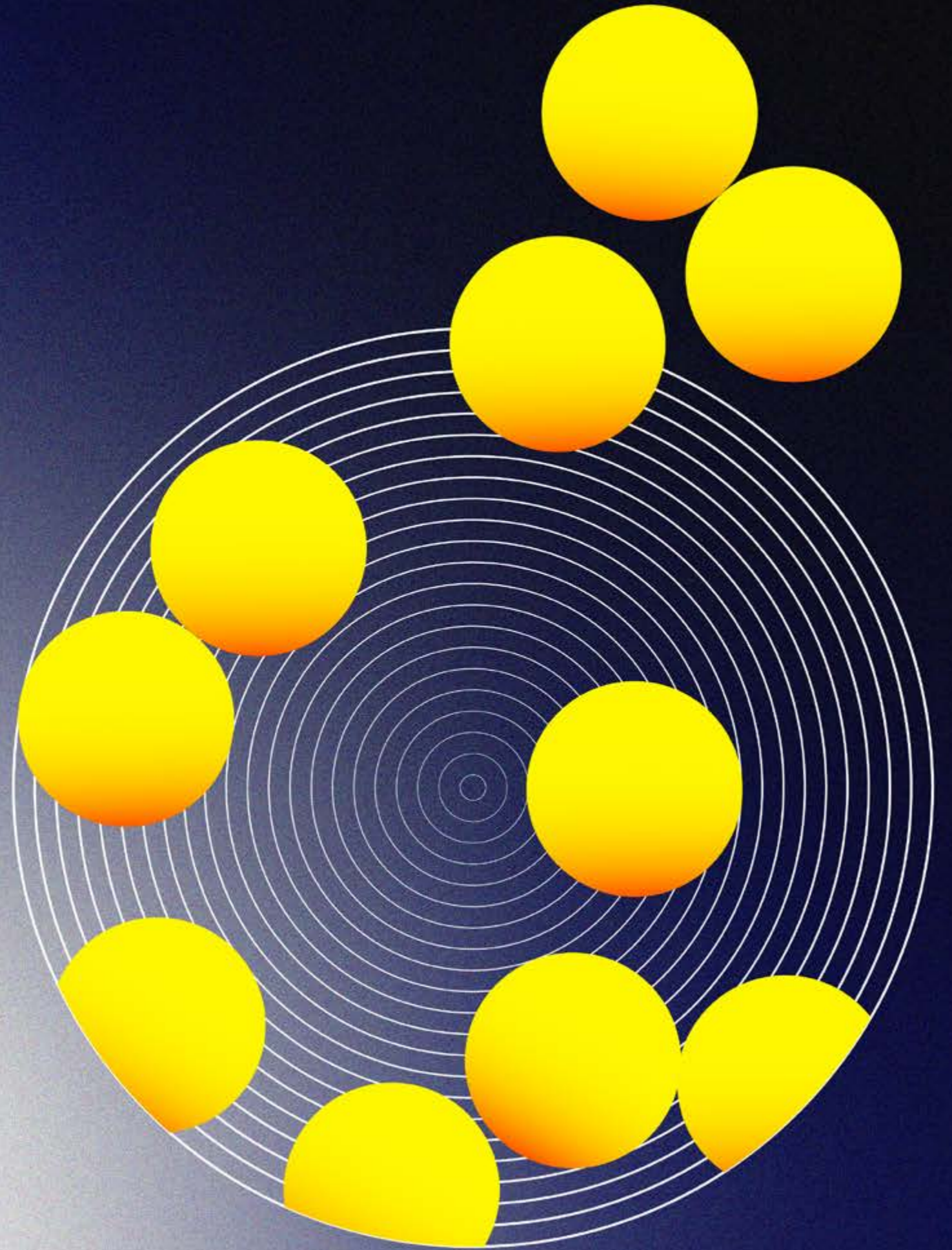


**Marco Springer**  
Associate Partner





# Executive Summary





# Executive Summary

In einer Welt, die immer schneller, wärmer und individueller wird, gibt es viel zu tun. Eine Vielzahl von disruptiven Einflüssen und Herausforderungen wie Digitalisierung, Klimakrise, kriegerische Konflikte oder dem demografischen Wandel wirken ständig auf Organisationen. Disruption ist ein Dauerzustand und die entscheidende Frage für die Organisation von morgen wird sein, wie sie mit dieser Situation umgeht und sich auf das vorbereitet, was kommt.

Was tun Organisationen heute dafür? Sie erneuern ihren Purpose oder ihr Vision Statement, überarbeiten ihre Unternehmens-, Innovations- oder Nachhaltigkeitsziele und setzen auf Flexibilität oder Agilität, um sich an externe Herausforderungen anpassen zu können.

Aber was passiert danach?

Wie schaffen es Organisationen, sich in Richtung ihrer Zielbilder zu entwickeln? Wie gelingt es, dass der angestrebte Zustand in der Zukunft Realität wird? Sind die Ansätze, die Organisationen für die Zielsetzung und Steuerung von Arbeit haben, ausreichend, um den volatilen und globalen Herausforderungen gerecht zu werden?

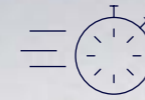
Um diese Veränderungen in ihrer rasanten Geschwindigkeit meistern zu können, benötigen Organisationen eine hohe Reaktions- und Gestaltungsfähigkeit.

Es ist nicht mehr zeitgemäß, aufgrund von Unsicherheiten auf Entscheidungen von Vorgesetzten warten zu müssen oder lange mit anderen Teams über die Bewältigung einer Herausforderung zu diskutieren. Auf allen Ebenen der Organisation braucht es Vertrauen für autonome Entscheidungen und feste Orientierungspunkte für zielgerichtetes Handeln.

Unserer Erfahrung nach sind Zielbilder sehr gut geeignet, um in der heutigen Welt zukunftsorientiert zu handeln. Doch diese recht neue Herangehensweise bringt dementsprechend neue Herausforderungen mit sich. Daher haben wir 500 Entscheider:innen gefragt, welche Probleme entstehen können, wenn Organisationen Zielbilder aufstellen und damit arbeiten. Zwei häufig genannte Antworten waren „zu abstrakte Botschaften“ und „Widerstand gegen Veränderung“. Dabei kann das eine Problem das andere als Symptom zur Folge haben.

Aus diesen und weiteren Herausforderungen, den Erkenntnissen aus unseren Interviews sowie unseren Erfahrungen aus der Arbeit mit Organisationen haben wir abgeleitet, welche Aspekte für eine erfolgreiche Entwicklung von Zielbildern und deren Anwendung im Arbeitsalltag notwendig sind.

Es braucht also Zielbilder, die die angestrebte Zukunft konkretisieren, und Arbeitsweisen, die das Handeln im Heute auf diese ausrichten, damit die gesamte Organisation handlungsfähig und wirkungsvoll wird. Mit unserem Ansatz der Entwicklung und Arbeit mit Zielbildern erreichen wir folgendes:



Zielbilder bringen Organisationen **schnell** ins Handeln, weil sie eine angestrebte Zukunft aufzeigen und damit die Komplexität bei der Entscheidung über Handlungsoptionen reduzieren



Zielbilder machen Mitarbeitende zu Impulsgeber:innen, weil sie durch den Abgleich mit dem Hier und Jetzt **konkrete** Spannungsfelder erzeugen



Zielbilder stärken die Resilienz von Organisationen in einem volatilen Umfeld, da unvorhergesehene Einflüsse entweder entlang der Zielzustände verarbeitet oder **iterativ** in diese integriert werden



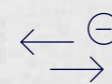
Zielbilder erzeugen Dynamik, weil sie konkrete mentale Bilder schaffen, die die Mitarbeitenden **motivieren**



Zielbilder sind immer anwendbar, da sich Teams anhand ihres aktuellen Vorhabens mit den jeweils **relevanten** Zielzuständen auseinandersetzen können



Zielbilder vermitteln ein **umfassenderes Bild** einer erstrebenswerten Zukunft, da sie im Gegensatz zu klassischen Zielen nicht einzelne Ergebnisse, sondern eine Vielzahl von Zuständen beschreiben



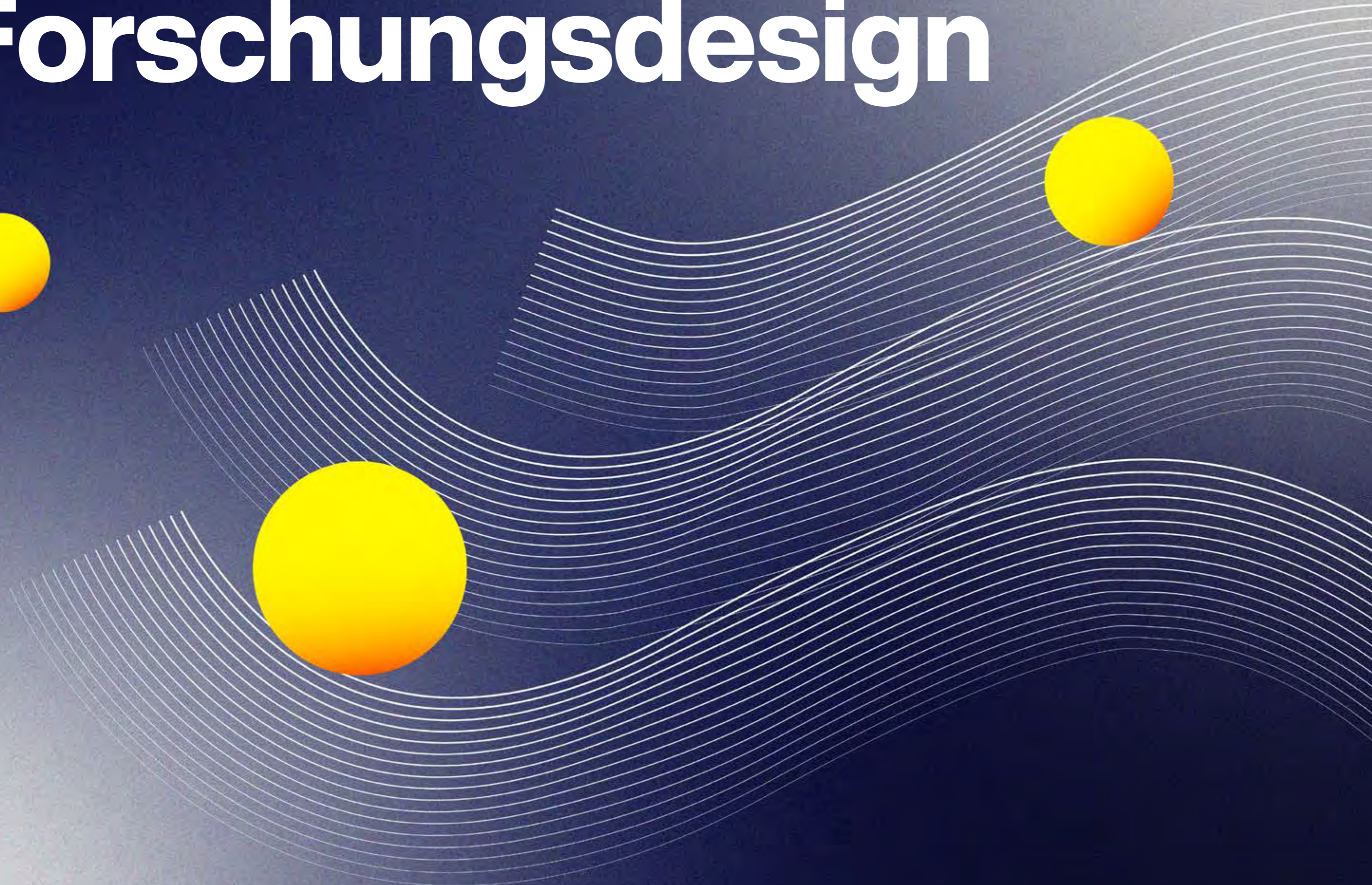
Zielbilder **reduzieren Transferaufwand**, da sie sich konkret auf die Handlungsfelder der Mitarbeitenden beziehen und nicht die Interpretation und Übersetzung eines abstrakten Vision Statements erfordern

Wir von zero360 unterstützen Organisationen dabei, die Zukunft unserer Gesellschaft und Umwelt aktiv zu gestalten. Dafür befähigen wir Unternehmen und Institutionen, sich zu einer Organisation von morgen zu entwickeln, die über Mechanismen,

Arbeitsweisen und Gewohnheiten verfügt, um mit disruptiven Kräften umzugehen und diese in eine wünschenswerte Zukunft zu lenken.



# Forschungsdesign





# Forschungsdesign

# 500

**beantwortete Fragebögen und  
fünfzehn Tiefeninterviews  
stützen unsere Erkenntnisse**

Zusammen mit Civey haben wir im Zeitraum vom 13.07. bis 03.08.2023 insgesamt 500 Entscheider:innen aus der Privatwirtschaft gefragt, was ihre größten Herausforderungen in der Erstellung und in der Arbeit mit Zielbildern sind.

Diese Erkenntnisse haben wir in insgesamt fünfzehn Tiefeninterviews mit Entscheider:innen namhafter Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche vertieft. Unsere Interviewpartner:innen haben uns Einblicke in die Arbeitsweise mit Zielbildern gewährt, mit uns diskutiert, welche Schritte sie in diesen volatilen Zeiten für mehr Orientierung und Vertrauen gehen und was sie für eine nachhaltige sowie durch Künstliche Intelligenz geprägte Zukunft tun.

An dieser Stelle bedanken wir uns nochmals ganz herzlich bei unseren Interviewpartner:innen für die Unterstützung und den spannenden Austausch.

**Die Teilnehmer:innen der qualitativen Befragungen  
stammen aus folgenden Unternehmen:**

**BMW Group**

**Deutsche Börse AG**

**Jungheinrich AG**

**Krones AG**

**Linde**

**Miele & Cie. KG**

**Ottobock SE & Co. KGaA**

**REISSWOLF International AG**

**RheinEnergie AG**

**Schneider Electric SE**

**Siemens AG**

**Vaillant Group**

**Quantitative Befragung:**

Befragungszeitraum: 13.07. bis 03.08.2023

Befragte Grundgesamtheit (Stichprobengröße):

500 privatwirtschaftliche Entscheider:innen in Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitenden, die mit Zielbildern arbeiten. Die Ergebnisse sind aufgrund von Quotierungen und Gewichtungen repräsentativ unter Berücksichtigung des statistischen Fehlers von 8,2 % (Gesamtergebnis).

Im Gespräch mit  
Unternehmen,  
auf dem Weg zur  
Organisation  
von morgen





# Herausforderungen





# Organisationen und die Folgen zunehmender Komplexität

Erinnern wir uns einmal, was in der Zeit von Anfang 2022 bis Ende 2023 passiert ist.

- Wir erholten uns von Corona, als plötzlich der Krieg in der Ukraine ausbrach - dieser wütet mittlerweile seit 1,5 Jahren.
- Ende 2022 haben Large Language Models eine neue Art zu arbeiten eingeleitet.
- Gleichzeitig sprachen wir von der Energiekrise und einem möglichen Blackout im Winter.
- Bis Februar 2023 haben wir im Langstrecken-Zugverkehr Masken getragen.
- Im Jahr 2023 brannte Europa auf einer Fläche, die 4-mal so groß war, wie in den letzten 15 Jahren.
- Ende 2023 kann ChatGPT hören, sehen und sprechen.
- Weitere Konflikte eskalieren in der Welt.

Solche Situationen erleben wir in unterschiedlichen Dimensionen immer häufiger. Die Welt ist so unübersichtlich geworden, dass VUCA als prägender

Begriff für diesen Zustand abgelöst wurde. Nun beschreibt das Akronym BANI die Auswirkungen der Dauerdisruption:

- Brittle (brüchig)
- Anxious (verängstigt)
- Non-linear (nicht-linear)
- Incomprehensible (unverständlich)

Im Gegensatz zur Volatilität, die etwa Marktschwankungen umfasst, beschreibt Brittle eine "Brüchigkeit", bei der Systeme unvorhergesehen erschüttert oder zerstört werden können.

Aus der Unsicherheit ("uncertainty") der VUCA-Welt wird bei BANI eine große Verunsicherung und Verängstigung ("anxious"). Die Komplexität ("complexity") und Ambiguität ("ambiguity") hat ein so hohes Maß erreicht, dass alles mit allem zusammenhängt, Kausalitäten schwer vorhersehbar sind ("non-linear") und alles so unverständlich ist ("incomprehensible"), dass selbst mehr Informationen kein besseres Verständnis garantieren.

In dieser BANI-Welt sind Organisationen damit konfrontiert, dass äußere Einflüsse wie Fachkräftemangel, Wertewandel, Regulatorik, neue Marktanforderungen und Digitalisierung jederzeit alle ihre Pläne über den Haufen werfen können. Aus Überforderung und weil sie nicht vorbereitet sind, müssen sie auf Sicht fahren. Ehemals bewährte Managementmethoden helfen nicht mehr, aktuelle Krisen zu bewältigen. In der Zeit der Dauerdisruption können Organisationen Krisen nicht aussitzen oder überwinden. Sie müssen lernen, mit ihnen zu arbeiten. Gelingt dies nicht und gibt es kein Zielbild, das die Resilienz in Krisenzeiten erhöht, sind häufig passive Bewältigungsstrategien die Folge.

### Wartend-vermeidende Verarbeitung

Wenn Disruptionen unvorbereitete Organisationen treffen, verfügen sie häufig nicht über Mechanismen, um mit ihnen umzugehen. Sie halten an ihrem bisherigen Vorgehen fest und setzen sich in der Hoffnung, dass sich eine vermeintliche Normal-situation wieder einstellt, nicht weiter mit dem Veränderungsimpuls auseinander.

### Reaktiv-abwehrende Verarbeitung

Wenn Organisationen ohne klares Zielbild mit disruptiven Einflüssen konfrontiert sind, verarbeiten sie diese, weil sie es müssen – jedoch ohne einen konkreten Zustand in der Zukunft anzustreben. Sie konzentrieren sich auf die kurzfristige Bewältigung der Herausforderungen, anstatt gestaltend tätig zu werden.

### Evolutionär-integrierende Verarbeitung

Hierbei schöpfen Organisationen ohne klares Zielbild nur das Potential aus, das sie in ihrer aktuellen Situation erkennen können. Sie nutzen den disruptiven Einfluss für Verbesserungen, vernachlässigen aber die langfristigen Auswirkungen auf das große Ganze.

In diesen Fällen werden Entscheidungen nicht zukunftsweisend, sondern aus der Situation heraus getroffen, um Disruptionen zu verarbeiten, oder um ungenutztes Potential besser auszuschöpfen.

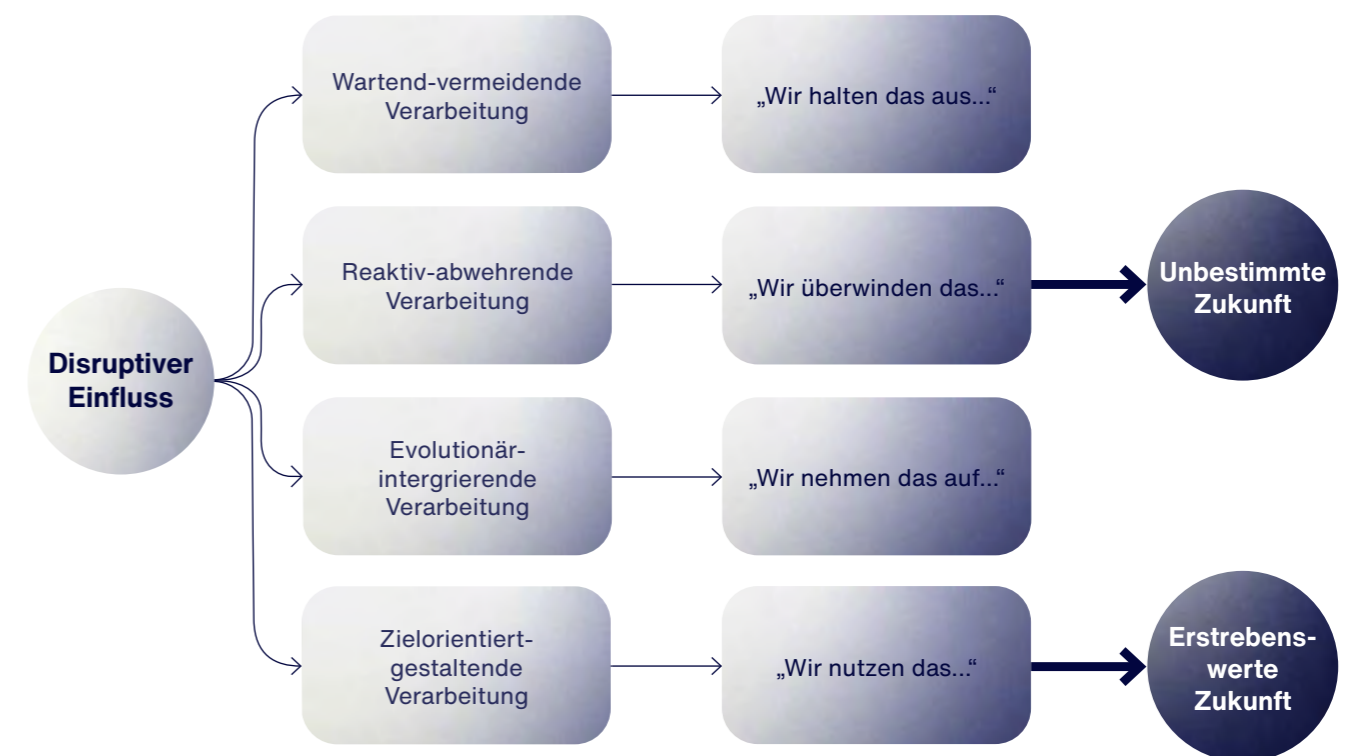


Abbildung 1: Verarbeitungsstrategien



Stellen wir uns vor, dass wir anhand solcher Entscheidungsstrategien unsere Welt gestalten. Wie sähe sie dann aus?

Sicherlich erreichen wir auf diese Weise nicht die Zukunft, die wir uns wünschen. Vielmehr entsteht inkrementell ein unbestimmter Zustand, der vielleicht positiv, vielleicht aber auch negativ sein kann.

Die großen Herausforderungen unserer Zeit erfordern folglich mehr als evolutionäre und reaktive Veränderungen. Aktuelle Probleme wie Klimawandel und Ressourcenverknappung sind hochkomplex

und weitreichend, und können nur unter Einbeziehung relevanter Perspektiven und unterschiedlichster Lösungsansätze bearbeitet werden. Das wiederum kann nur in ko-kreativen Arbeitsprozessen gelingen, in denen Akteure aus beteiligten sowie betroffenen Bereichen zusammengeführt werden. Wenn diese Prozesse jedoch ohne eine Basis für die Problemlösung beginnen, müssen die Akteure zunächst selbst die grundlegenden Faktoren bestimmen. Das braucht Zeit und schafft nicht immer Lösungen, die auf faire Zukünfte zielen. Oft entsteht nur ein aus der Gruppe geborener Kompromiss.

Aber wie gelingt es Unternehmen, ihre Zukunft in die eigene Hand zu nehmen und nicht zum Spielball der äußeren Umstände zu werden? Wie geben sie Orientierung, wenn Strategien nicht mehr in Stein gemeißelt sind? Wie schaffen sie in diesem Umfeld Vertrauen, wenn so vieles unsicher ist?

Als Antwort auf diese Fragen nutzen Organisationen Orientierungsmethoden, die wir hier als Zielbilder beschreiben. Wahrscheinlich hat jede:r eine andere Interpretation von Zielbildern. Für die einen ist es ein Purpose oder ein Vision Statement, für die anderen ein Strategiepapier. Im Großen und Ganzen

sind Zielbilder synonym für die Zukunftsvisionen von Organisationen, die beschreiben, wie sich eine Organisation ihre Zukunft vorstellt.

Was dadurch erreicht werden soll ist, dass Unternehmen eine „**zielorientiert-gestaltende Verarbeitung**“ von disruptiven Einflüssen gelingt und sie Disruptionen nutzen, um eine erstrebenswerte Zukunft zu gestalten.

Wir haben 500 Entscheider:innen in Unternehmen gefragt, was ihre größten Herausforderungen in der Entwicklung und Umsetzung von Zielbildern sind:

## Welche der folgenden Herausforderungen treten bei der Arbeit mit Zielbildern in Ihrem Unternehmen auf?

Privatwirtschaftliche Entscheider:innen in Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitenden, die mit Zielbildern arbeiten

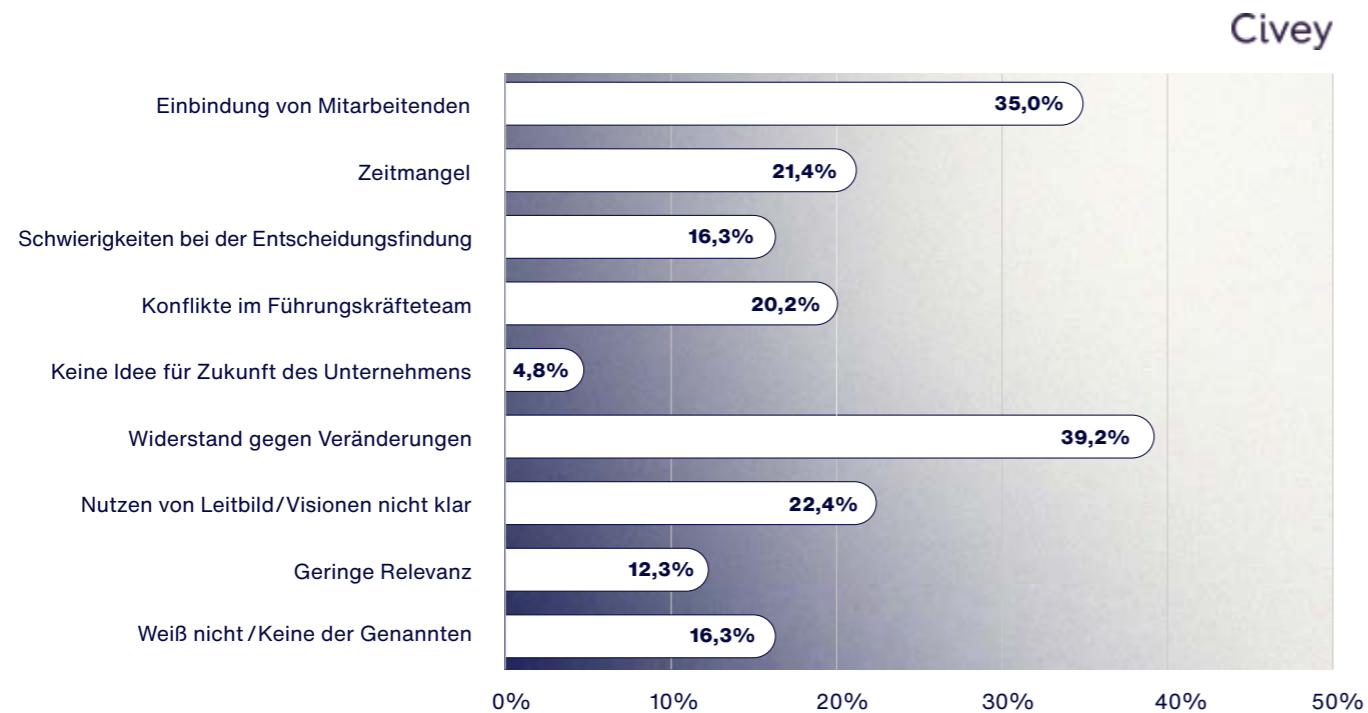


Abbildung 2: Mehrfachantwort möglich | Stat. Fehler Gesamtergebnis: 8,2% | Strichprobengröße: 503 | Befragungszeitraum: 13.07.23 - 03.08.23 | Mittelwerte Quartale

## Welche der folgenden Herausforderungen treten bei der Erstellung von Zielbildern in Ihrem Unternehmen auf?

Privatwirtschaftliche Entscheider:innen in Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitenden, die mit Zielbildern arbeiten

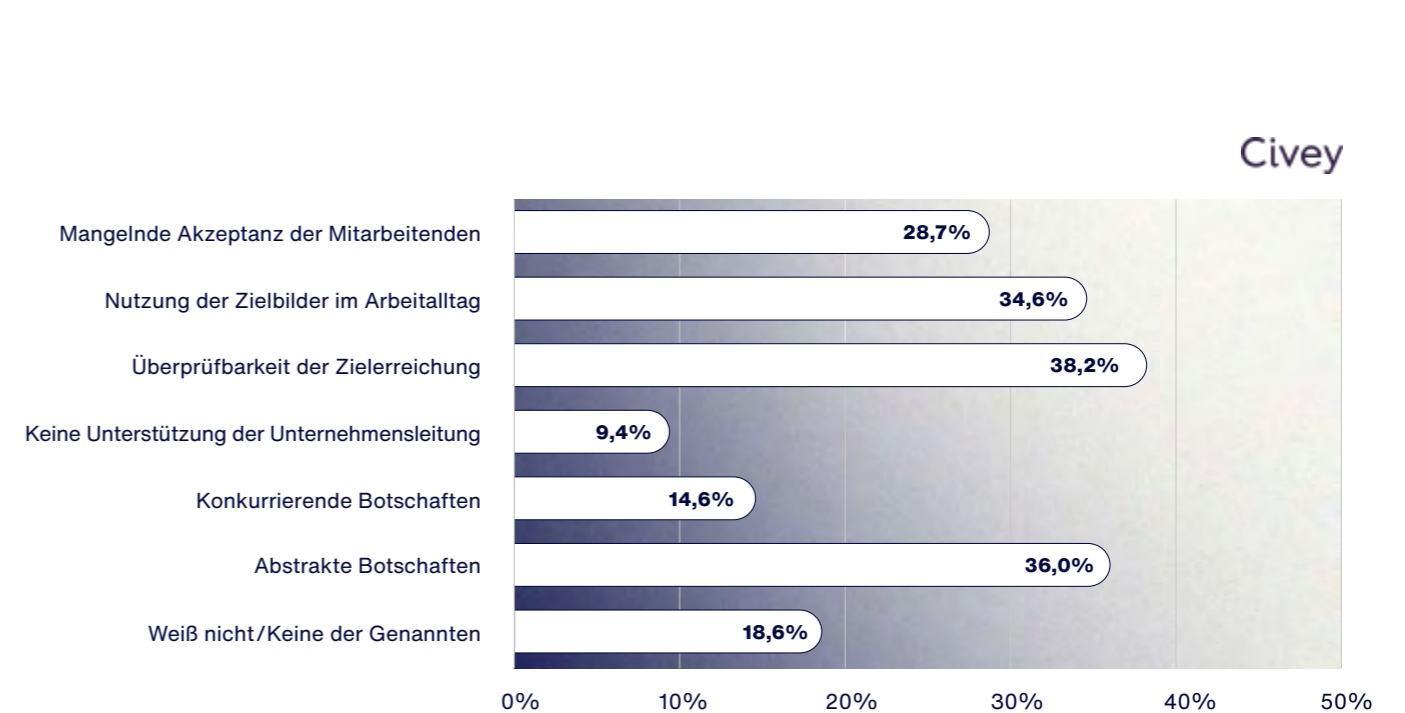



Abbildung 3: Mehrfachantwort möglich | Stat. Fehler Gesamtergebnis: 8,2% | Strichprobengröße: 501 | Befragungszeitraum: 13.07.23 - 03.08.23 | Mittelwerte Quartale



## Die Top 8 Herausforderungen bei der Erstellung von und der Arbeit mit Zielbildern sind:

-  1 Widerstand gegen Veränderungen
-  2 Überprüfbarkeit der Zielerreichung
-  3 Abstrakte Botschaften
-  4 Einbindung von Mitarbeitenden
-  5 Nutzung der Zielbilder im Arbeitsalltag
-  6 Mangelnde Akzeptanz der Mitarbeitenden
-  7 Nutzen von Zielbildern nicht klar
-  8 Zeitmangel

Auf Basis unserer Interviews mit Expert:innen beleuchten wir die aktuelle Situation von Organisationen und Unternehmen hinter diesen acht Herausforderungen und zeigen die notwendigen Voraussetzungen, um diese zu lösen.



## Herausforderung Widerstand gegen Veränderungen

“



*Um Vertrauen in der Organisation zu schaffen, muss man den Raum für Unsicherheiten, Ängste und die Bedürfnisse öffnen. Führungskräfte müssen authentisch sein – auch in ihrer Unsicherheit.*

Jessica Kirch, Director Group HR Learning & Development, Vaillant Group

Widerstand gegen Veränderungen ist zunächst eine natürliche Reaktion, die in vielen Lebensbereichen auftreten kann. Für unsere Vorfahren waren Veränderungen in der Umwelt gefährlich, weil sie unbekannte Bedrohungen mit sich brachten. Daher entwickelten Menschen einen instinktiven Drang, das Bekannte und Vertraute zu bewahren, um sich vor potenziellen Gefahren zu schützen.

Diese instinktiven Reaktionen auf Veränderungen sind so tief in uns Menschen verwurzelt, dass es in den heutigen Organisationen zu Unsicherheit und Abwehrmechanismen kommt, wenn unvorhergesehene Entwicklungen eine Antwort fordern.

Die Komplexität heutiger Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen erschwert häufig die Entwicklung eines gemeinsamen Problemverständnisses. Mit vielen unterschiedlichen Perspektiven auf die Herausforderungen und ebenso vielen möglichen Lösungsansätzen sind die zu

erwartenden nächsten Schritte für die einzelnen Mitarbeitenden nur schwer absehbar.

Neue technische und organisatorische Ansätze bieten darüber hinaus neue Entwicklungsmöglichkeiten, die wiederum aus Sicht der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unberechenbare Auswirkungen auf ihren Arbeitsalltag haben können.

Mit all diesen Möglichkeiten der Veränderung, fällt es schwer, die verfolgten Absichten anderer in der Zusammenarbeit vorherzusagen, was den Bedarf an Kontrolle und Abstimmung erhöht und die Organisation insgesamt ausbremst. Jede betroffene Person versucht herauszufinden, ob die Veränderungen in eine Richtung gehen, die aus ihrer Sicht zu einer wünschenswerten Zukunft führt. Nur wenn dies der Fall ist, entstehen Motivation und das notwendige Vertrauen, die geplanten Vorhaben auch zu unterstützen.



Die Frage ist: Wie können Organisationen den Widerstand gegen Veränderungen überwinden und ein Umfeld schaffen, in dem die ständigen disruptiven Einflüsse als Chance gesehen werden?



**Voraussetzung:** Um Veränderungen wirksam und nachhaltig umzusetzen, braucht es Räume, in denen individuelle Unsicherheiten in Klarheit über eine gemeinsam angestrebte Zukunft umgewandelt werden. Während dieser Verarbeitung ist vor allen Dingen offene Kommunikation, Platz für Fragen und Feedback sowie Geduld und Empathie wichtig.

Dadurch wird die Vielzahl unterschiedlicher Absichten sichtbar und durch deren Integration oder Ausschluss entstehen Entscheidungsgrundlagen für die einzelnen Mitarbeitenden.

Wenn ein gemeinsames Bild der Zukunft geschaffen wurde, reduziert sich die Komplexität der verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten, es entsteht mehr Sicherheit und auch das gegenseitige Vertrauen wächst. Bestehende Widerstände können nun auf einer klaren Grundlage bearbeitet werden und wirken sich nicht mehr unterschwellig auf die Wirksamkeit der Organisation aus.



“

*Vertrauen ist wahrscheinlich am Schluss der allerwichtigste Erfolgsfaktor überhaupt, wenn es darum geht, performante Teams zu schaffen. Wenn das Vertrauen nicht da ist, dann kann man die schlauesten Köpfe und die besten Prozesse haben, aber man wird nie wirklich herausragende Leistungen erbringen können.*

**Henning Tomforde**, Director Digital Transformation, Linde



## Herausforderung Überprüfbarkeit der Zielerreichung

Viele Organisationen haben Schwierigkeiten, ihren Fortschritt auf dem Weg zu einem Zielbild zu ermitteln, denn dieser umfasst oft eine Vielzahl an Vorhaben, die verschiedene Aspekte einer Organisation oder eines Systems betreffen und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken. Die einzelnen Vorhaben lassen sich aufgrund ihrer Komplexität nicht allein durch quantitative Indikatoren oder beobachtbare Ergebnisse beschreiben und sind daher nur schwer mit klassischen Zielmanagement-Methoden wie OKRs (Objectives and Key Results) abzubilden.

Was braucht es, um den Fortschritt von zielgerichteten Veränderungen trotzdem zu überprüfen und rechtzeitig einschreiten zu können, wenn sich die Organisation in eine falsche Richtung entwickelt?



**Voraussetzung:** Um Veränderungsvorhaben bewerten und steuern zu können, bedarf es sowohl Zielbilder, die die Vielschichtigkeit der angestrebten

Zukunft abbilden können, als auch Zielmanagement-Methoden, die eine Fokussierung und Quantifizierung ermöglichen. Damit wird sichergestellt, dass nicht nur auf einige wenige Aspekte oder Kennzahlen optimiert wird, sondern dass die Mitarbeitenden die Effekte ihrer Bemühungen umfassend mit einem Zielbild abgleichen können. OKRs oder andere Methoden zur Zielsetzung können dann im zweiten Schritt Prioritäten und messbare Erfolgsindikatoren für ein bestimmtes Zeitfenster festlegen. Die kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Zielbild und den fokussierten Zielen auf den verschiedenen Ebenen der Organisation, ermöglicht ein rechtzeitiges Eingreifen, wenn Entwicklungen in eine ungünstige Richtung gehen.





3 

## Herausforderung Abstrakte Botschaften



*Zielbilder müssen abstrakt genug sein, damit die Mitarbeitenden eine klare Vision oder Erzählung haben, der sie folgen können, und gleichzeitig konkret genug, damit sie genau verstehen, was sich ändert und was von ihnen erwartet wird.*

**Benjamin Martens**, Product Owner Transformation Management  
Neue Klasse und Arbeitsmodell BMW Group

Organisationen stehen vor der Herausforderung, die Komplexität in ihrer Umwelt zu meistern, damit sie handlungsfähig bleiben und nicht überfordert werden. Gleichzeitig führt die Disruption dazu, dass Organisationen selbst nicht alle externen Faktoren, die auf sie wirken, antizipieren können.

Ein Hilfsmittel sind Strukturangebote wie Purpose, Vision Statements, Werte und Prinzipien. Diese erklären, warum das, was Organisationen tun wichtig ist und wie sie gemeinsam arbeiten. Allerdings sind diese Orientierungsmethoden häufig wenig konkret und lassen unterschiedliche Interpretationen zu. Selbst wenn alle Beteiligten denselben Kontext und identische Informationen haben, entstehen trotzdem unterschiedliche Vorstellungen, weil jede:r auf eine andere Art inspiriert und motiviert wird. Wenn Organisationen diese großen Narrative mit Leben füllen und in die Tat umsetzen,

merken sie, dass zu abstrakte Zielbilder für Teams und Einzelpersonen im täglichen Arbeitsablauf nicht zugänglich oder hilfreich sind. Sie bieten keine klaren Vergleichspunkte zur aktuellen Situation und es ist nicht ersichtlich, wie jede:r einzelne einen Teil beitragen kann.



**Voraussetzung:** Organisationen müssen im Rahmen ihrer Orientierungsmethoden Komplexität gerecht werden, ohne ihre Welt so zu vereinfachen, dass sie nicht mehr zugänglich ist oder zu viel Raum für Interpretation zulässt. Sie brauchen einen Weg, sich einem großen Ganzen zu nähern, das ihnen in vollem Umfang noch gar nicht bekannt ist. Außerdem müssen sie viel mehr in kleinen Schritten denken und im Gehen ein konkretes Zielbild formen.

4 

## Herausforderung Einbindung von Mitarbeitenden

Dass Partizipation nicht nur eine positivere Arbeitskultur schaffen kann, sondern auch ein Schlüssel zur Steigerung der Wirksamkeit von Organisationen ist, wissen viele Führungspersonen. Trotzdem sind die Hürden, diesen Schritt in der Zielsetzungs- und Visionsarbeit zu gehen, immer noch sehr hoch. Woran liegt das?

- In traditionellen Hierarchien und Führungskulturen ist ein umfassender kultureller Wandel erforderlich, um den Prozess der alleinigen Entscheidungsgewalt zugunsten einer partizipativen Herangehensweise zu öffnen.
- Die Furcht vor Kontrollverlust kann Führungspersonen zögern lassen, Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse einzubeziehen.
- Der Zeit- und Ressourcenmangel in schnelllebigen Geschäftsumfeldern kann die Einbeziehung der Mitarbeitenden in Entscheidungen behindern, da dies zusätzliche Aufwendungen für Kommunikation und Prozesse erfordert.



**Voraussetzung:** Organisationen müssen sich Partizipation aneignen, sie verinnerlichen und zu einem festen Bestandteil ihrer Arbeitsweise machen. Dafür sind Kompetenzen und Fähigkeiten zur Prozessbegleitung erforderlich, die entweder bei den Führungskräften oder bei Vertreter:innen einer unterstützenden Rolle vorhanden sein müssen. Je erfahrener die Führungskräfte im Umgang mit partizipativen Prozessen sind, desto weniger Zeit und Mühe nehmen diese in Anspruch. Die Partizipation der Mitarbeitenden erweitert zudem deren Blickwinkel und vertieft ihren Informationsstand, was wiederum nachfolgende Partizipation erleichtert. So werden mit der Zeit alle zu Mitgestalter:innen des Zielbildes und sind eher bereit, sich für dessen Umsetzung einzusetzen.

*Orientierung ist wichtig - egal ob für Mitarbeitende, oder auch über das Unternehmen hinaus - beispielsweise für Lieferanten. Es ist essentiell, dass jede:r in seiner/ihrer Welt abgeholt wird und dass sich Unternehmen mit einem Ansatz aus Wissen, Feedback und Lernen weiterentwickeln.*

**Konstanze Wagner**, Leitung Unternehmenskommunikation, und  
**Torsten Wellnitz**, Vorstandsvorsitzender, REISSWOLF International AG





5 

## Herausforderung Nutzung der Zielbilder im Arbeitsalltag



*Zielbilder sind wichtig, und die große Kunst ist, daraus realistische Meilensteine abzuleiten, so dass jede:r einzelne sehen kann, dass man auf dem richtigen Weg ist.*

**Nicole von Bergen**, Head of Global Customer Programs & Partnerships, Ottobock SE & Co. KGaA

Organisationen und Unternehmen haben häufig mehr oder weniger konkrete Ideen davon, wie sie sein wollen. Leider scheitern diese guten Ideen häufig an der Umsetzung. Es fällt Organisationen schwer, ihr Zielbild und Strategien in das tägliche Handeln zu übertragen. Das kann unterschiedliche Gründe haben:

- **Orientierung und Anschlussfähigkeit:** Viele Führungskräfte haben die Aufgabe, ihren Mitarbeitenden Orientierung zu geben, damit diese einen Beitrag zu strategisch wichtigen Themen leisten können. Um Zielbilder einer breiteren Mitarbeiterschaft zu vermitteln, wählen Führungskräfte häufig allgemeinere Botschaften. Durch die Erhöhung des Abstraktionsgrades verlieren die Aussagen jedoch an konkreter Anwendbarkeit im Tagesgeschäft.
- **Verankerung und Regelmäßigkeit:** In vielen Organisationen erfolgt der Abgleich mit dem eigenen Zielbild nur in großen zeitlichen Abständen. Es werden zum Beispiel einmal im Jahr strategische Initiativen entlang des Zielbildes definiert und danach findet eine tiefere

Auseinandersetzung mit der angestrebten Zukunft im gemeinsamen Miteinander nicht weiter statt.

- **Lost in Communication:** Wenn Mitarbeitende eine Vielzahl von Informationen bewältigen müssen, kann eine Informationsüberflutung entstehen. Die kognitiven Ressourcen sind dann schnell überlastet und es kommt zur Resignation. Wichtige Informationen kommen nicht immer an, so dass ihre Nutzung im Arbeitsalltag nicht gewährleistet werden kann.



**Voraussetzung:** Organisationen brauchen Werkzeuge, die ihnen helfen, ihre Zielbilder Wirklichkeit werden zu lassen. Entscheidend ist dabei der Weg zum Ziel, also die Art und Weise, wie das Zielbild in die täglichen Aktivitäten der Mitarbeitenden eingebunden wird. Teams müssen das Zielbild in ihre gemeinsamen Interaktionen integrieren. Die Auseinandersetzung damit muss zum Beispiel Teil der Planung, der Co-Kreation und der Entscheidungsfindung werden.

6 

## Herausforderung Mangelnde Akzeptanz der Mitarbeitenden

Die mangelnde Akzeptanz von Zielbildern durch Mitarbeitende hat viele Ursachen, die wir teilweise in den Abschnitten „Widerstand gegen Veränderung“, „Einbindung von Mitarbeitenden“, „Abstrakte Botschaften“ und „Umsetzung im Arbeitsalltag“ schon skizziert haben. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass mangelnde Akzeptanz häufig damit zu tun hat, dass das Zielbild nicht zur Organisationskultur passt oder sich die Mitarbeitenden mit ihren Bedürfnissen und Möglichkeiten nicht in der angestrebten Zukunft wiederfinden.

Viele Aspekte der Organisationskultur sind unbewusst und tief verwurzelt. Es braucht ein hohes Maß an Reflexion und Beharrlichkeit, um die Muster, Verhaltensweisen und Glaubenssätze, die die Organisationskultur ausmachen, zu verändern. Wenn der Widerstand gegen das Zielbild von einem großen Teil der Mitarbeitenden ausgeht, ist bereits im Voraus ein Kulturwandel erforderlich, bevor mit der Arbeit in Richtung des Zielbildes begonnen werden kann. Auch wenn zum Beispiel viele nicht die Möglichkeit sehen, ihre Kompetenzen

in der angestrebten Zeit in Richtung des Zielbildes zu entwickeln, wäre ein großer Personalwechsel notwendig, um Akzeptanz für das Zielbild zu schaffen.



**Voraussetzung:** Zielbilder müssen anschlussfähig an die Organisationskultur und an die individuellen Bedürfnisse und Möglichkeiten der Mitarbeitenden sein. Dies erfordert ein Bewusstsein über den aktuellen Zustand der Organisation und darüber, welches Ambitionsniveau für die Organisation realistisch ist. Um dieses Bewusstsein zu entwickeln und zu erhalten, bedarf es einer regelmäßigen Selbstreflexion auf organisationaler Ebene bzw. einer Organisationsdiagnose, die den Ist-Zustand systematisch erfasst und beschreibt. Auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse kann ein Zielbild entwickelt werden, das mit der bestehenden Kultur im Einklang steht und von den Mitarbeitenden als motivierend angesehen wird.







## Herausforderung Nutzen von Zielbildern nicht klar



“

*Was gerade in der heutigen Zeit wichtig ist: Wir sollten im Kopf flexibel bleiben, aber nicht sprunghaft sein. Unternehmen müssen den Fokus behalten, um sich nicht in der Komplexität zu verlieren.*

**Jessica Kirch**, Director Group HR Learning & Development, Vaillant Group

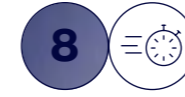
In einer Zeit, die von beispielloser Volatilität und schnellen Marktveränderungen geprägt ist, war der Ruf nach unternehmerischer Agilität noch nie lauter. Organisationen in allen Branchen sind gefordert, schnell umzusteuern und sich an wandelnde Rahmenbedingungen anzupassen. In Organisationen, die ihre Ziele oder ihr Zielbild aufgrund des ständigen Wandels in kurzen Abständen überarbeiten, kann es zu Situationen kommen, in denen der Nutzen einer langfristigen Orientierung von den Mitarbeitenden in Frage gestellt wird. Warum noch nach einer bestimmten Zukunft streben, wenn der Alltag ohnehin von ständigen Kurswechseln geprägt ist?

Aber auch wenn sich Zielbilder nicht ständig ändern, kann ihr Nutzen im Alltag unklar sein. Die Empfehlungen für die Gestaltung von Zielbildern sind sehr unterschiedlich und reichen von wenigen prägnanten Sätzen bis hin zu einer visuellen Darstellung der Zukunft. Viele der aktuellen Darstellungsformen sind für die Teams in der täglichen Arbeit schwer zu handhaben. Da die meisten Zielbildansätze

nicht direkt mit Werkzeugen oder Meeting-Formaten ausgestattet sind, muss die Übersetzung in die Anwendung erst erarbeitet werden, was für viele eine zusätzliche Hürde darstellt.



**Voraussetzung:** Organisationen müssen eine Balance zwischen Konstanz und Anpassungsfähigkeit finden. Während ein klares Zielbild langfristige Orientierung bietet, muss diese Zukunftsvorstellung mit der Fähigkeit zur taktischen Flexibilität kombiniert werden. Organisationen müssen wissen, wohin sie gehen, und gleichzeitig bereit sein, ihren Kurs zu ändern, um sich an neue Rahmenbedingungen anzupassen. Zielbilder sollten ein Format haben, das sie leicht anwendbar macht. Im Idealfall greifen die Teams außerdem auf einen Fundus an Werkzeugen und Methoden zurück, mit denen die Zielbilder direkt in ihre Arbeitswelt übersetzt werden.



## Herausforderung Zeitmangel

Unsichere Zeiten erfordern schnelle und flexible Reaktionen. Viele Organisationen sind derzeit stark mit der reaktiven Bewältigung von disruptiven Einflüssen beschäftigt. Die Komplexität dieser Verarbeitungsprozesse erfordert häufig die Beteiligung vieler Personen und führt zu einer Vielzahl von Aufgaben. Dadurch kann es zu einer Wechselwirkung kommen, bei der äußere Einflüsse aufgrund der Unklarheiten über die angestrebte Zukunft zu einer starken Arbeitsbelastung führen. Diese Belastung wiederum verhindert die systematische Beschäftigung mit der Zukunft. Da kein klares Zielbild vorliegt, muss die Organisation bei Einwirkungen von außen jeweils überlegen, wie diese zielgerichtet verarbeitet werden können.

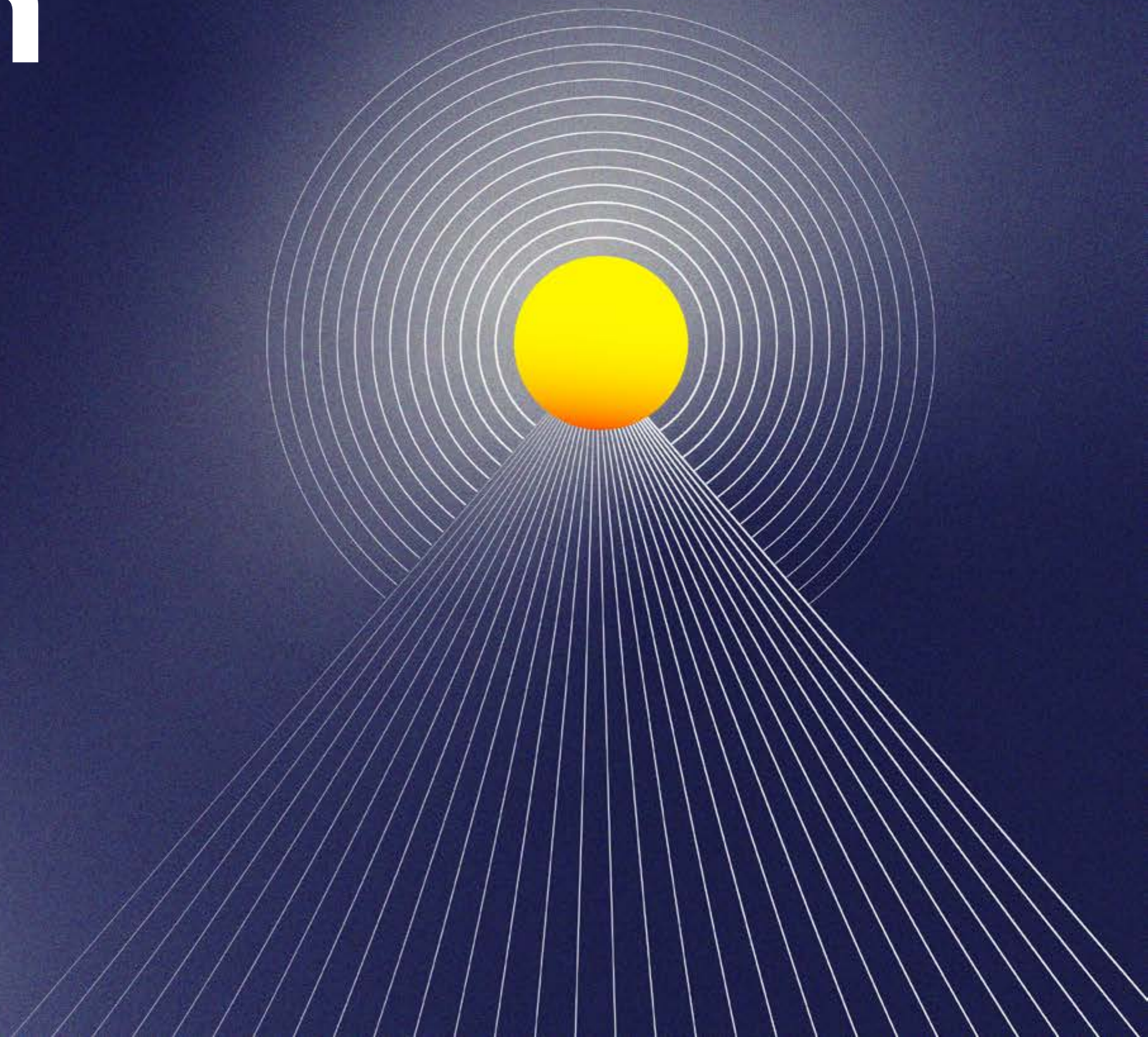


**Voraussetzung:** Organisationen brauchen feste Routinen, um die Beschäftigung mit der Zukunft nicht aus den Augen zu verlieren. Mit einem klaren Zielbild lassen sich die Turbulenzen des Tagesgeschäfts wirksamer bewältigen und auf eine angestrebte Zukunft ausrichten. Auf diese Weise werden reaktive Aktivitäten reduziert und langfristig Raum für die Auseinandersetzung mit dem Morgen geschaffen.





# Anwendung von Zielbildern





# Wie Organisationen Zielbilder nutzen können, um aus disruptiven Einflüssen Chancen zu ziehen



*If any one idea about leadership has inspired organizations for thousands of years, it's the capacity to hold a shared picture of the future we seek to create.*

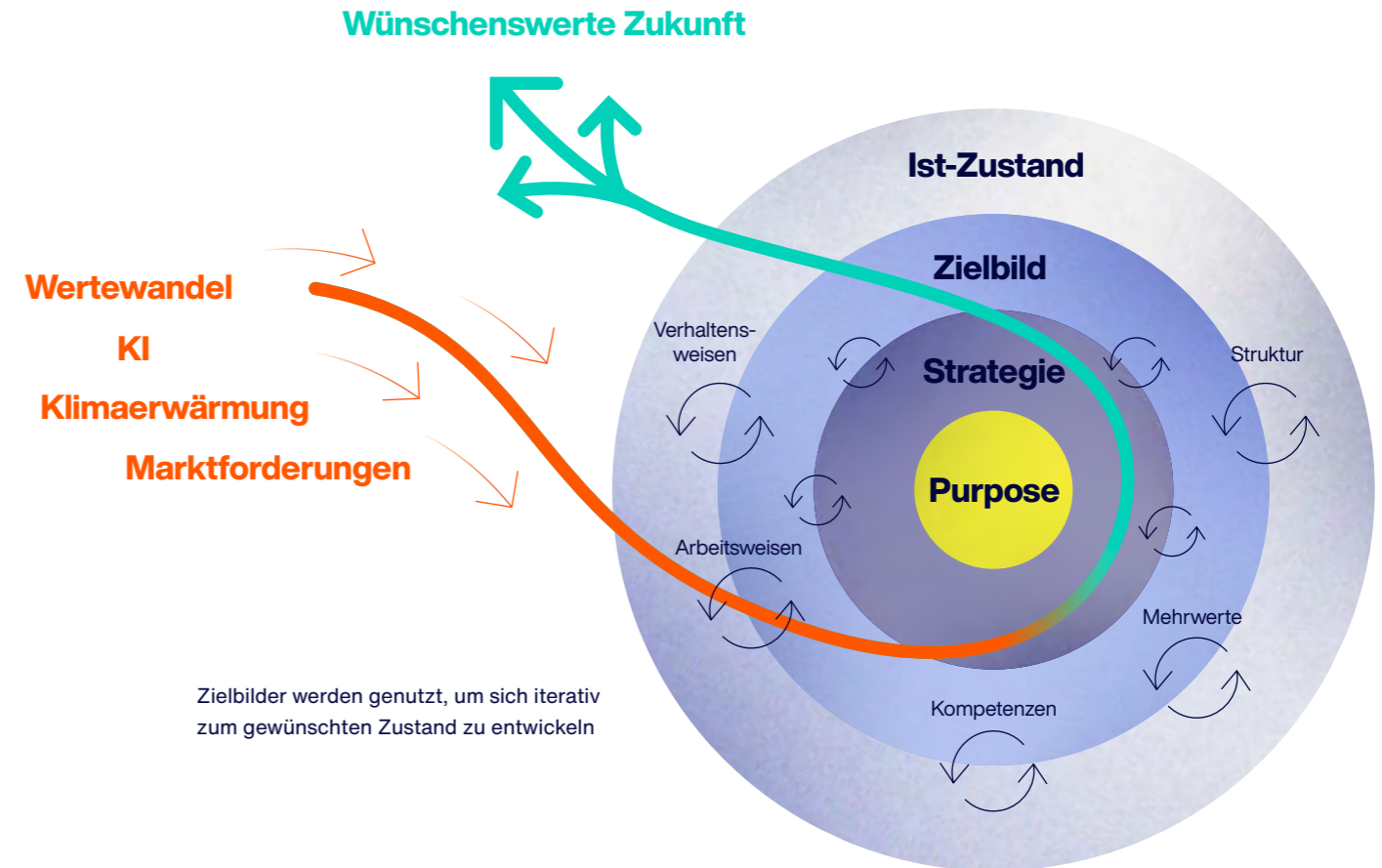
Peter Senge

Viele Organisationen haben eine **vage Vorstellung**, wie sie in Zukunft sein wollen: etwa agil, nutzerzentriert und/oder nachhaltig. Jedoch gehen all diese Konzepte mit einer umfassenden Transformation einher, die zahlreiche Prozesse, Strukturen und Kompetenzen betrifft und neu definiert. Daraus ergeben sich drei **Herausforderungen**:

- A** Unpräzise Vorstellungen machen es schwierig zu erkennen, was getan werden muss, um die Organisation in die gewünschte Richtung zu entwickeln, oder ob der gewünschte Zustand bereits erreicht ist.
- B** Auch wenn den Mitarbeitenden der Soll-Zustand bekannt ist, wird dieser nicht unmittelbar in gezielten Veränderungsprozessen umgesetzt.

- C** Um die entstehende Komplexität und Unsicherheit zu bewältigen, steigt der Bedarf an Orientierung (Wo stehen wir und wo wollen wir hin?) und Vertrauen (Wir arbeiten gemeinsam auf eine positive Zukunft hin.).

Vage Zukunftsvorstellungen mögen Veränderungsimpulse setzen, verhindern jedoch die gezielte Entwicklung hin zu einer nachhaltigen und gesellschaftlich positiven Zukunft. Um eine solche Zukunft zu erreichen, brauchen wir Ansätze, durch die wir trotz disruptiver Einflüsse das große Ganze im Auge behalten. Nur durch eine umfassendere Zukunftsvorstellung als es beispielsweise Vision Statements bieten, entstehen ausreichend Orientierungspunkte und Vertrauen innerhalb der Organisation.



Zielbilder werden genutzt, um sich iterativ zum gewünschten Zustand zu entwickeln

Der **Ist-Zustand** wird definiert durch Bereiche, wie bspw. Arbeitsweisen, Produkte, Dienstleistungen, Kompetenzen, etc.

**Zielbilder** beschreiben angestrebte Zustände auf dem Weg zur Erfüllung des Zwecks der Organisation.

Die **Strategie** beschreibt, wie die Organisation ihren Zweck erfüllen wird.

Der **Purpose** beschreibt, wozu die Organisation beitragen will und was ihre Aufgabe ist.

Abbildung 4: Wirkweisen von Zielbildern

Für die Organisation von morgen ist es wichtig, sich mit höherer Granularität und einer Konkretheit mit der Zukunft zu beschäftigen, ohne die ohnehin vorhandene Komplexität zu stark zu erhöhen. Nur so kann jede:r Mitarbeitende erkennen, ob die Ergebnisse, Abläufe und Interaktionen in der täglichen Arbeit bereits der angestrebten Zukunftsvorstellung entsprechen.

Zielbilder werden dem gerecht, indem dort zuerst ein **thematischer Rahmen** entwickelt wird.

Dieser legt die Grenzen des Gestaltbaren fest und setzt den Fokus auf die zu beleuchtenden Bereiche des Zielbildes. Der Rahmen kann durch den Purpose der Organisation abgesteckt und durch Schwerpunktthemen weiter eingegrenzt werden,

zum Beispiel: „Wie können wir Nachhaltigkeit zu einem integralen Bestandteil unserer Produktentwicklung machen?“

Innerhalb dieses Rahmens wird dann ein Blick auf die Zukunft der gesamten Organisation geworfen. Für **Bereiche** wie Strukturen, Verhaltens- und Arbeitsweisen, Kompetenzen sowie Produkte und Dienstleistungen werden sogenannte **Zielzustände** formuliert. Ein Zielzustand ist die Beschreibung eines im Idealfall beobachtbaren oder messbaren Zustandes in der Zukunft. Zielzustände sind so formuliert, dass sie allgemein verständlich, bewertbar und nutzbar sind und somit einen Abgleich zwischen Ist- und Soll-Zustand ermöglichen.



# Beispielhaftes Zielbild

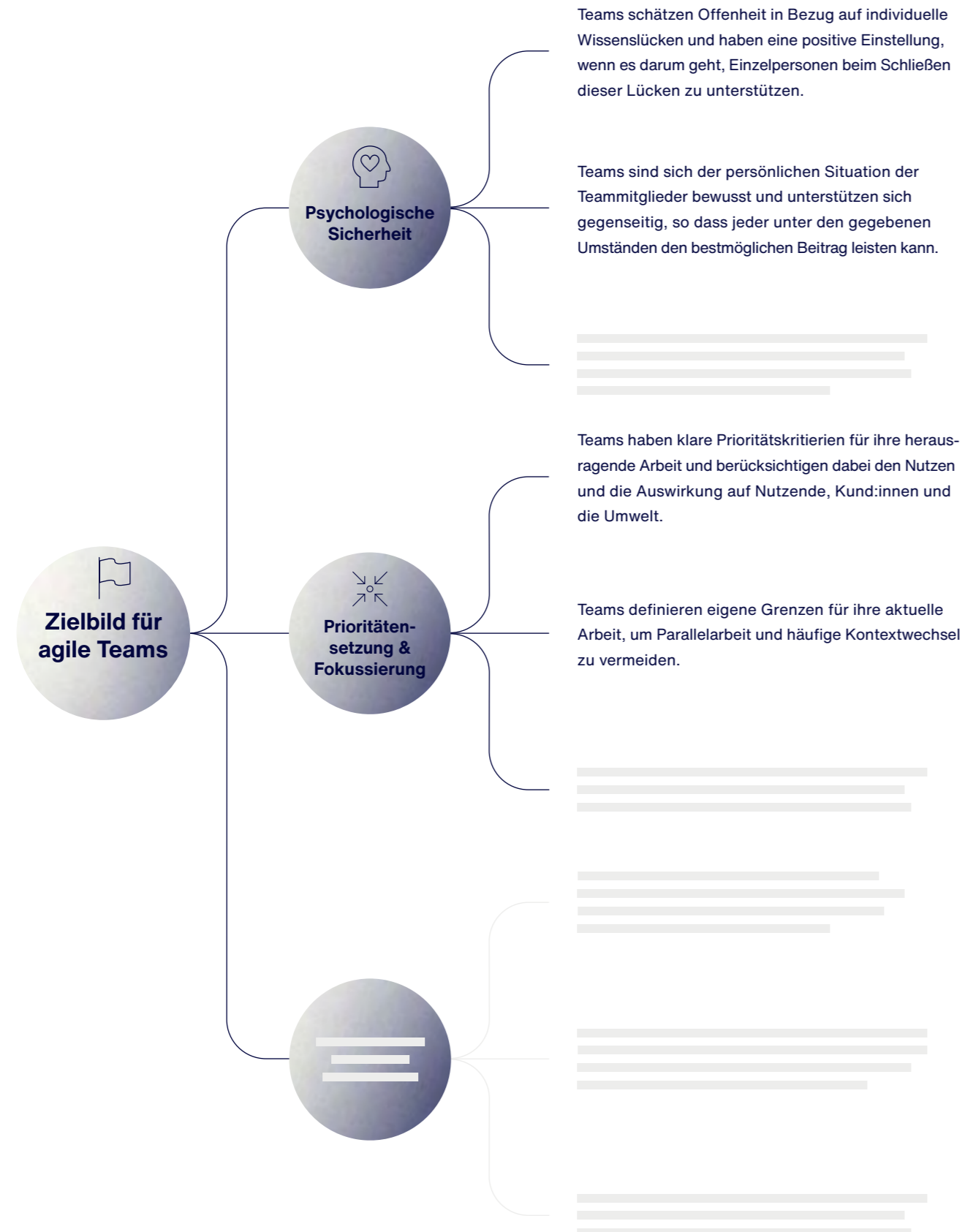


Abbildung 5: Beispielhaftes Zielbild Agilität

*In der Zukunft wird es entscheidend sein, dass Mitarbeitende und Führungskräfte an den eingeschlagenen Weg und die damit verbundenen Vorteile glauben, auch wenn sie vielleicht nicht sofort sichtbar sind. Nur wenn die Menschen Vertrauen haben, entsteht dadurch die Motivation, diesen Weg auch weiterzugehen.*

**Benjamin Martens**, Product Owner Transformation Management Neue Klasse und Arbeitsmodell BMW Group



Die Mitarbeitenden orientieren sich in ihrer täglichen Arbeit an den Zielzuständen, die für ihre aktuellen Aufgaben und Herausforderungen relevant sind. Sie nutzen diese Zielzustände beispielsweise, um über Lösungswege zu entscheiden, sich gegenseitig Feedback zu geben oder die Entwicklung ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten zu planen.

Weil unser Ansatz der Entwicklung und Anwendung von Zielbildern **konkrete und langfristig gültige Orientierungspunkte** für die tägliche Arbeit sowie **gegenseitiges Vertrauen** für eigenverantwortliches und rasches Handeln schafft, können aufkommende Herausforderungen zur Gestaltung einer wünschenswerten Zukunft genutzt werden. Die regelmäßige Auseinandersetzung mit dem Zielbild und dessen Verankerung in den Interaktionen des Teams ermöglicht es jedem und jeder Einzelnen, einen stimmigen Beitrag zum großen Ganzen zu leisten. Autoritäre Führung, langwierige Abstimmungsprozesse oder reaktive Chaosbewältigung müssen nicht mehr Teil der Antwort auf unerwartete Beeinträchtigung sein.

Ein Zielbild kann auch derzeit nicht berücksichtigte, aber zukunftsbestimmende Faktoren wieder in den Vordergrund rücken. Wird zum Beispiel eine Dienstleistung immer weiter auf einen bestimmten Aspekt hin optimiert, weil dort aktuell die größte Dringlichkeit gesehen wird, so kann durch die Orientierung an Zielzuständen wieder ein ganzheitlicher Ansatz der Weiterentwicklung erreicht werden.

Mit solchen Zielbildern ist eine **zielgerichtete Entwicklung** auch in einer Welt der Dauerdisruption möglich: Schließlich müssen die Mitarbeitenden nicht bei jeder neuen Herausforderung diskutieren, welchen Zustand sie bei der Lösung anstreben, sondern greifen auf die bereits etablierten Zielzustände zurück. Sie fragen sich nicht: „Was mache ich jetzt mit diesen Large Language Models?“, sondern sie wissen, wie die Fähigkeiten der generativen KI in ihre Zukunftsvision der Produktentwicklung passen. Es geht nicht um: „Wie überwinde ich diese Krise in den Lieferketten?“, sondern darum, die Bewältigungsmaßnahmen zu nutzen, um Zielzuständen näher zu kommen, die zum Beispiel Nachhaltigkeit oder Resilienz beinhalten.

Selbstverständlich kann es sein, dass die disruptiven Einflüsse so massiv sind, dass sie nicht in die Zielzustände eingeordnet werden können. Dann ist es notwendig, auf den größeren thematischen Rahmen zurückzugreifen, Zielzustände anzupassen oder gar neu zu entwickeln. Unter extremen Umständen kann das sogar bedeuten, den Rahmen selbst anzupassen.

Statt nur auf die Gegenwart zu reagieren, gestaltet die Organisation so stets die Zukunft mit – egal was kommt.

Wenn wir die Herausforderungen der Unternehmen und Organisationen mit den Vorteilen von Zielbildern gegenüberstellen, zeigt sich, dass unser Ansatz passende Lösungen bietet:





## Wie lösen Zielbilder den Widerstand gegen Veränderungen?

Zielbilder zeichnen ein konkretes Bild der gewünschten Zukunft und reduzieren damit bereits einen Teil der Unsicherheit. In der Auseinandersetzung mit den Zielzuständen kann sich zudem jede:r Einzelne für oder gegen Teile des Zielbildes aussprechen, was einen direkten Umgang mit Dissens ermöglicht. Dies kann Widerständen im täglichen Miteinander vorbeugen.



## Wie überprüfe ich die Zielerreichung in Veränderungsprozessen?

Mit Hilfe von Zielzuständen kann z. B. eine Organisations- oder Teamdiagnose durchgeführt werden. Dabei wird beurteilt, inwieweit der Zielzustand bereits zutrifft. Diese Bewertung kann z. B. durch eine Likert-Skala quantifiziert und zur Fortschrittmessung herangezogen werden. Darüber hinaus können die angestrebten Wirkungen der Zielzustände durch messbare Indikatoren ergänzt werden. Regelmäßige Selbstevaluation und Reflexion ermöglichen die Überprüfung der Zielerreichung und bringen Teams und Organisationen in eine kontinuierliche Lernschleife, die zur Entwicklung einer lernenden Organisation beiträgt.



## Wie vermeide ich abstrakte Botschaften?

Durch Zielzustände, die entlang der Aufgaben von Teams und einzelnen Mitarbeitenden entwickelt werden, entstehen relevante und konkrete Beschreibungen der anzustrebenden Zukunft. Durch die Mitgestaltung der Mitarbeitenden im Prozess der Zielbildentwicklung wird zudem sichergestellt, dass die Zielzustände im Tagesgeschäft anschlussfähig und nutzbar sind.



## Wie kann ich Mitarbeitende einbinden?

Die Gestaltungsprozesse von Zielbildern bieten die Möglichkeit, die Mitarbeitenden in unterschiedlichem Maße einzubeziehen. Abhängig von den Anforderungen des zu gestaltenden Zielbildes, den Kenntnissen und Fähigkeiten der Führungskräfte und Mitarbeitenden kann ein Prozess und ein Grad der Beteiligung festgelegt werden, der langfristig gültige Orientierungspunkte fördert.



## Wie werden Zielbilder im Arbeitsalltag wirksam?

Zielbilder sind wirksam, weil auf allen Ebenen der Organisation eine Auseinandersetzung mit Zielzuständen stattfindet. Dadurch können die Mitarbeitenden Spannungen zwischen Soll und Ist wahrnehmen und Veränderungen initiieren. Zielbilder entfalten ihre Wirkung auch dadurch, dass sie bei der Arbeit als Orientierungspunkte für die aktuellen Lösungen genutzt werden können.



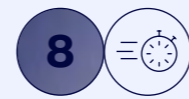
## Wie schaffe ich Akzeptanz unter den Mitarbeitenden?

Bei der Entwicklung von Zielbildern sollten die Mitarbeitenden einbezogen werden. Die daraus resultierende Integration unterschiedlicher Perspektiven und die Beiträge vieler Personen können eine erste Akzeptanz schaffen. Da Zielbilder konkrete Bilder einer erstrebenswerten Zukunft zeichnen, bergen sie weniger Unsicherheiten und führen daher direkter zu Zurückweisung oder Akzeptanz, was eine unterschwellige und langfristige Ablehnung vorbeugt.



## Wie gewährleisten Zielbilder langfristige Orientierung bei gleichzeitiger Flexibilität?

Statt ein statisches Zukunftsbild zu entwickeln, das mit zunehmender Dauer von Entwicklungsprozessen an Relevanz und Wirksamkeit verlieren kann, wird ein Zielbild iterativ nach aktuellen Bedarfen weiterentwickelt. Zielbilder sind auch längerfristig gültig, da sie Zustände in der fernerer Zukunft beschreiben, die von kleineren Veränderungen in der Gegenwart nicht unmittelbar betroffen sind. Damit sind sie ein optimales Tool für Organisationen, sich auch in einem BANI-Umfeld resilient aufzustellen.

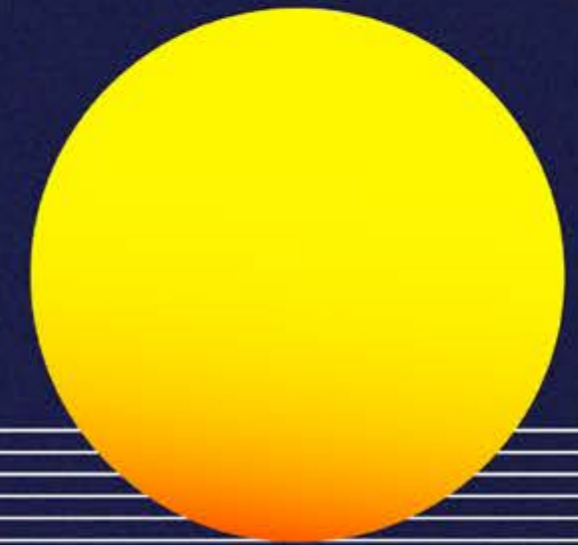


## Wie ist die Arbeit mit Zielbildern trotz Zeitmangel möglich?

Die Arbeit mit Zielbildern sollte kein zusätzlicher Arbeitsstrang für Teams sein, sondern sich in den Arbeitsalltag integrieren. Zielbilder können zum Beispiel in der Konzeptionsphase der Produktentwicklung genutzt werden. Dort können Zielzustände als Grundlage für die Definition von Akzeptanzkriterien dienen. Zielzustände können auch in Reflexionsformate wie Retrospektiven oder Mitarbeitergespräche integriert werden. Im Idealfall werden sie zu Orientierungspunkten, an denen die aktuellen Aufgaben ausgerichtet werden können, ohne zusätzliche Arbeit zu verursachen.

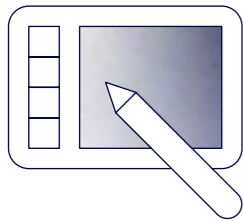


# Prozess zur Entwicklung von Zielbildern





# Prozess zur Entwicklung von Zielbildern im Überblick



## 1. Rahmen geben und Gestaltungsbereiche schaffen

Für die Entwicklung von Zielbildern ist zuallererst ein **konzeptioneller Rahmen** notwendig. Er lenkt die Kreativität und zeigt die Grenzen dessen auf, was im Sinne des Zwecks und der Werte der Organisation gestaltet werden kann. Durch diesen Rahmen wird sichergestellt, dass Grundsatzdiskussionen, zum Beispiel über den Auftrag der Organisation, nicht während des Gestaltungsprozesses geführt werden. Dieser Rahmen kann zum Beispiel anhand eines Purpose oder Vision Statements formuliert werden.

Zielbilder müssen nicht für alle Aspekte einer Organisation vollständig entwickelt werden, sondern können je nach aktuellem Bedarf für einzelne **Bereiche**

(z. B. Verhaltens-, Arbeitsweisen, Prozesse, Produkte, Kompetenzen oder Dienstleistungen) erstellt und dann inkrementell ergänzt werden. Daher sollte zu Beginn festgelegt werden, auf welche Themen sich die zu entwickelnden Zielzustände beziehen sollten. Dies können beispielsweise die Personalentwicklung, die Produktpalette, oder die Interaktionen mit Kund:innen sein.

Um diese Gestaltungsbereiche klarer zu umreißen, helfen Leitfragen dabei, die individuellen Zukunftsvorstellungen in eine bestimmte Richtung zu lenken. Sie geben damit eine zusätzliche Orientierung bei der Entwicklung eines Zielbildes.

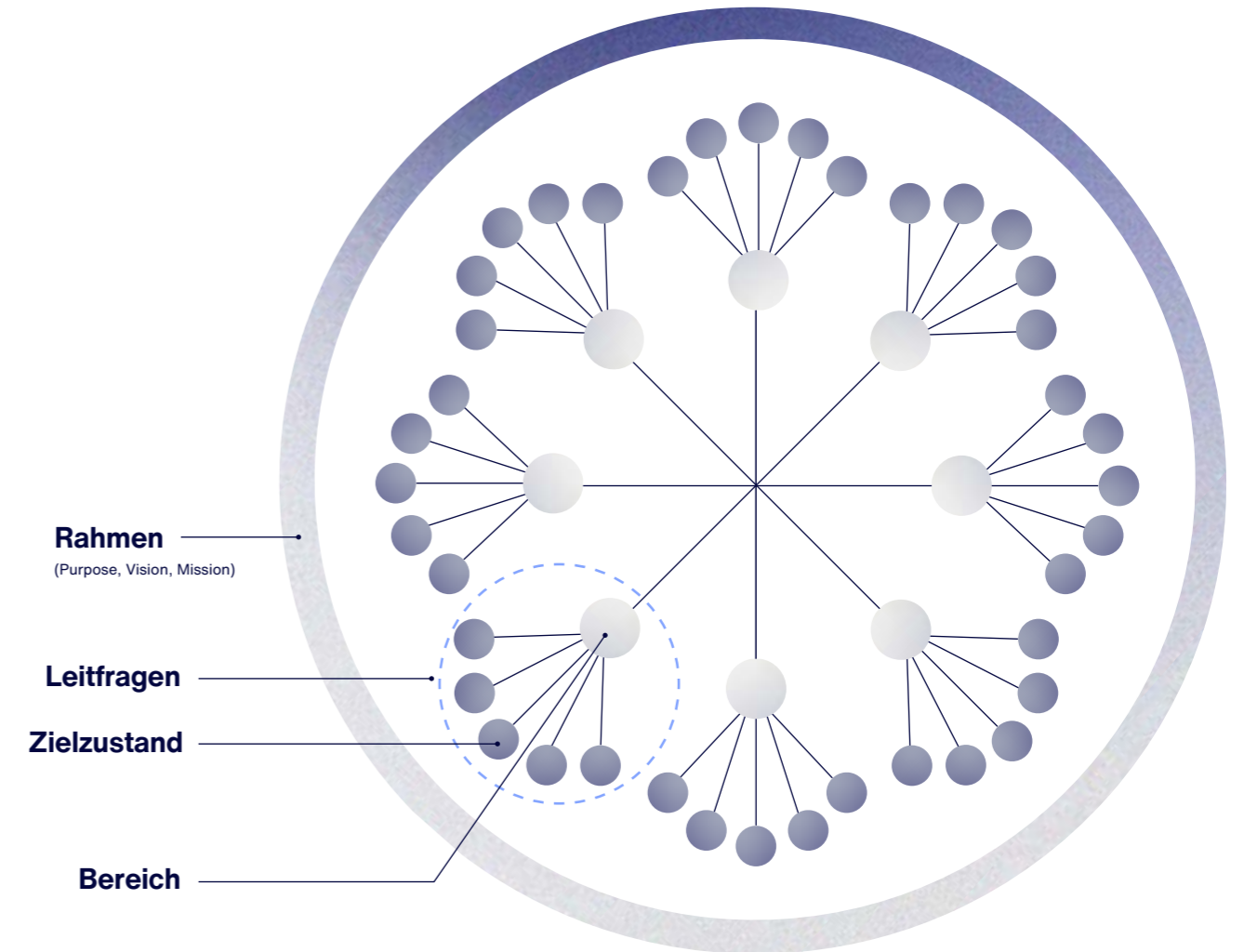


Abbildung 6: Bestandteile von Zielbildern

Eine Leitfrage kann auch einen Zeithorizont beinhalten, der den Teilnehmenden helfen kann, ein kohärenteres Bild der Zukunft zu entwerfen.

Ein Beispiel für eine solche Frage wäre: „Wie sieht die Zusammenarbeit unserer Unternehmensbereiche im Jahr 2030 aus?“

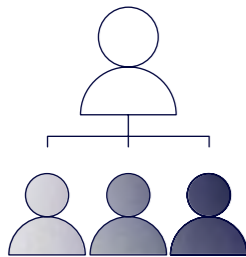
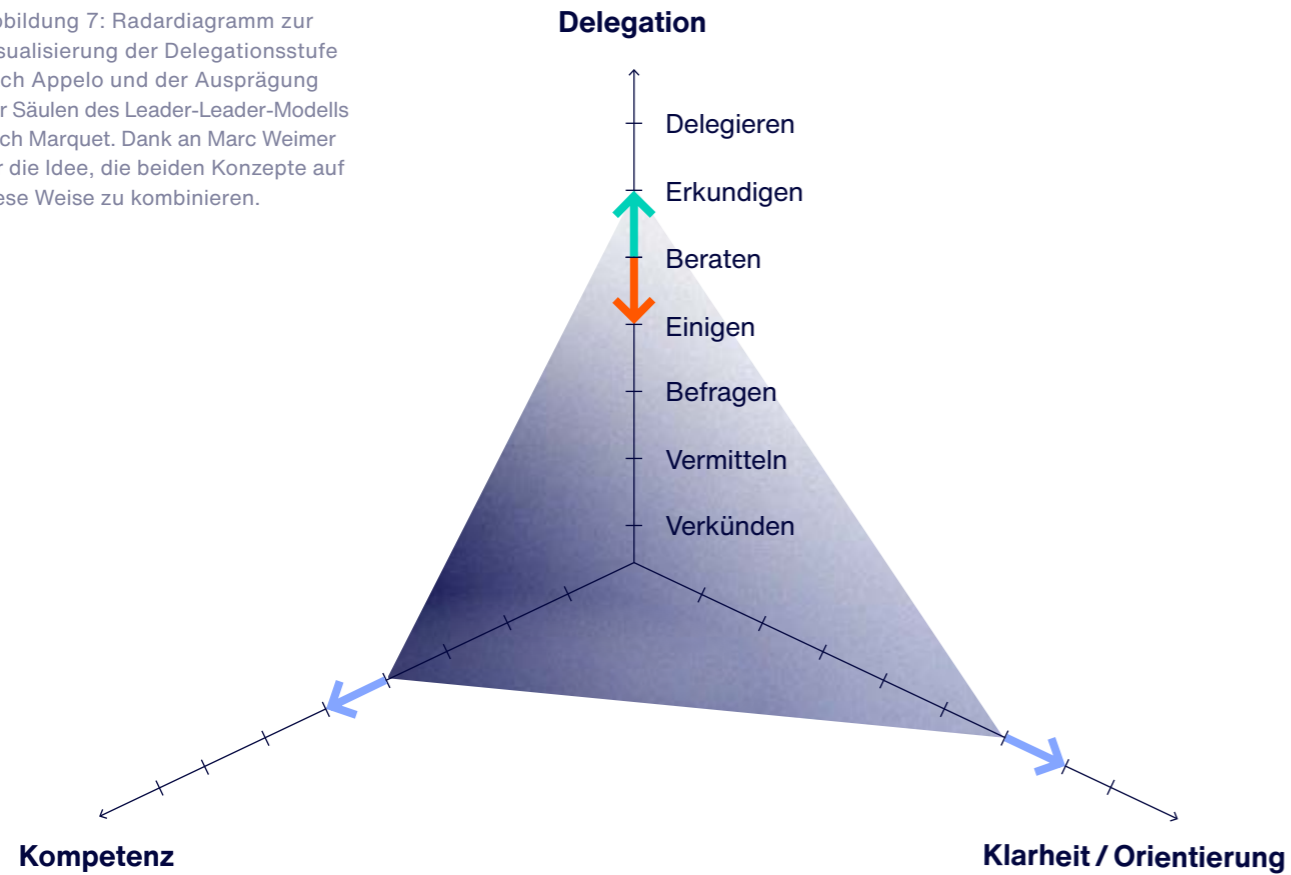
Die folgenden Fragen helfen bei der Festlegung des Rahmens und der Gestaltungsbereiche:

- Welche Aspekte eines Zielbildes sind bereits durch den Zweck unserer Organisation vorgegeben und welche Aspekte wollen wir bei der Gestaltung ausschließen?

- Für welche Bereiche unseres Wirkens und Arbeitens sollen Zielzustände definiert werden (s. links im Text: z. B. Verhaltens-, Arbeitsweisen, Prozesse, Produkte, Kompetenzen oder Dienstleistungen)?
- Welche Leitfragen eröffnen einen geeigneten Gestaltungsbereich, um zu einer gemeinsamen Vorstellung von einem Zustand in der Zukunft zu gelangen?
- Wie weit in der Zukunft sollen die Zielzustände liegen?



Abbildung 7: Radardiagramm zur Visualisierung der Delegationsstufe nach Appelo und der Ausprägung der Säulen des Leader-Leader-Modells nach Marquet. Dank an Marc Weimer für die Idee, die beiden Konzepte auf diese Weise zu kombinieren.



## 2. Partizipation festlegen und Delegation bestimmen

Für die Entwicklung von Zielzuständen werden Personen benötigt, die erstrebenswerte Vorstellungen für die einzelnen Bereiche des Zielbildes formulieren können. Diese Personen sollten entlang ihrer Kenntnisse ausgewählt werden. Darüber hinaus ist es für ein optimales Ergebnis von Vorteil, eine Vielfalt von Profilen im Gestaltungsprozess zusammenzubringen und unterschiedliche Perspektiven auf eine wünschenswerte Zukunft zu erhalten. Da Zielzustände konkret, verständlich und motivierend sein sollen, sind idealerweise Personen beteiligt, die diese später bei ihrer Arbeit auch anwenden werden.

Bei der Auswahl der Beteiligten ist es außerdem wichtig, die Akzeptanz des in der Gruppe erarbeiteten Zielbildes zu berücksichtigen. Wenn es unter den Mitarbeitenden sehr unterschiedliche Zukunftsvorstellungen gibt, kann das sogar ein Vorteil sein und es ist zu überlegen, ob diese gezielt eingebunden werden, um ihre Perspektiven im Gestaltungsprozess zu vertreten. Denn, wenn andere wissen, dass ähnliche Interessen angemessen vertreten wurden, kann dies die Akzeptanz der Ergebnisse innerhalb der Organisation deutlich erhöhen.

Im Zuge der Auswahl der Teilnehmenden ist auch festzulegen, inwieweit diese das Zielbild eigenständig gestalten oder ob und wie Führungskräfte an der Entwicklung mitwirken. Je nach Kompetenzen und Wissensstand der teilnehmenden Personen wird entschieden, inwieweit diese innerhalb des Rahmens selbständig arbeiten oder ob bestimmte Entscheidungsbefugnisse den Führungskräften vorbehalten bleiben. Je höher die Kompetenzen und das Wissen innerhalb der Gruppe sind, desto höher sollte der Grad der Delegation sein und dem entsprechend auch der Grad des Vertrauens, das den Mitarbeitenden entgegengebracht wird.

Es kann umso mehr Vertrauen und damit Autonomie gegeben werden, je mehr Orientierung in der Organisation bereits vorhanden ist.

Bei der Auswahl der Teilnehmenden und des Delegationsgrades sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Wer sollte aufgrund von Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnissen an der Definition von Zielzuständen beteiligt werden?
- Wer sollte bei der Entwicklung von Zielzuständen beteiligt werden, um gegensätzliche Perspektiven zusammenzuführen?
- Wer sollte als Repräsentant:in für eine Gruppe von Mitarbeitenden beteiligt werden, um Akzeptanz für die Ergebnisse zu schaffen?
- Welchen Wissensstand und welche Kompetenzen haben die ausgewählten Personen und welches Maß an Delegation ermöglicht dies?
- Welche Entscheidungen bleiben den beteiligten Führungskräften vorbehalten?



## 3. Gestaltungsprozess definieren und begleiten

Für die Erstellung von Zielbildern braucht es eine Vorgehensweise, die Kreativität ergebnisorientiert freisetzt und die Perspektiven der Teilnehmenden und Beteiligten ohne große Reibungsverluste zusammenführt.

Um sicherzustellen, dass alle Teilnehmenden zur Definition der Zielzustände beitragen können, ist es von Vorteil, zu Beginn einen Auftakt einzuplanen, um alle auf einen Stand zu Informationen aus der Organisation sowie Trends und äußeren Einflüssen zu bringen. Hier können zum Beispiel Zukunfts-

szenarien genutzt werden, die zuvor für die Branche, die Produkte und Dienstleistungen oder die Organisation entwickelt wurden.

Bei der Gestaltung des Prozesses zur Zielbilderstellung sind die Größe der beteiligten Gruppen, ihre Moderation und Führung entscheidende Aspekte. Dabei übernimmt die Moderation die Aufgabe, zielorientiert entlang der Fragestellung zu arbeiten, während die Führung dafür sorgt, Zielzustände, die nicht im Rahmen liegen, entweder integrierbar zu machen oder auszuräumen.



Während des Prozesses überprüfen die involvierten Führungskräfte regelmäßig, ob eine Veränderung der Rahmenbedingungen notwendig ist, um gute Ergebnisse zu erzielen. Ist der Wissensstand ausreichend oder müssen Informationen nachgeliefert werden? Verfügen die Beteiligten über ausreichende Kompetenzen oder muss der Grad der Delegation reduziert werden? Darüber hinaus wird fortlaufend reflektiert, ob die generierten Zielzustände innerhalb des definierten Rahmens und Gestaltungsbereichs liegen oder ob die Teilnehmenden eine klarere Abgrenzung benötigen.

Die Moderation prüft während der Prozessbegleitung, ob die Teilnehmenden ergebnisorientiert arbeiten können oder ob der Gestaltungsprozess durch unvereinbare Perspektiven auf die Zukunft ins Stocken gerät. An diesen Punkten ist es wichtig, sie entweder separat zu behandeln oder eine Entscheidung unter Einbeziehung der Führungskräfte herbeizuführen. Wird in mehreren Strängen gearbeitet, ist es ratsam, dass die Moderation die Zusammenführung der unabhängig voneinander entwickelten Zielzustände plant.

Als Anhaltspunkte für die Prozessgestaltung und -begleitung dienen folgende Fragen:

- Welche Workshops sind notwendig, um Zielzustände in ausreichender Anzahl und Qualität für die definierten Gestaltungsräume zu erhalten?
- Welche Moderation ist im Prozess notwendig, um gute Ergebnisse zu erzielen?
- Wie werden unabhängig voneinander entstandene Zielzustände zu einem gemeinsamen Zielbild zusammengeführt?
- Haben alle Beteiligten den notwendigen Wissensstand für die Entwicklung der Zielzustände? Wo müssen Informationen nachgeliefert oder wo muss der Grad der Delegation verringert werden, da notwendige Kenntnisse fehlen?

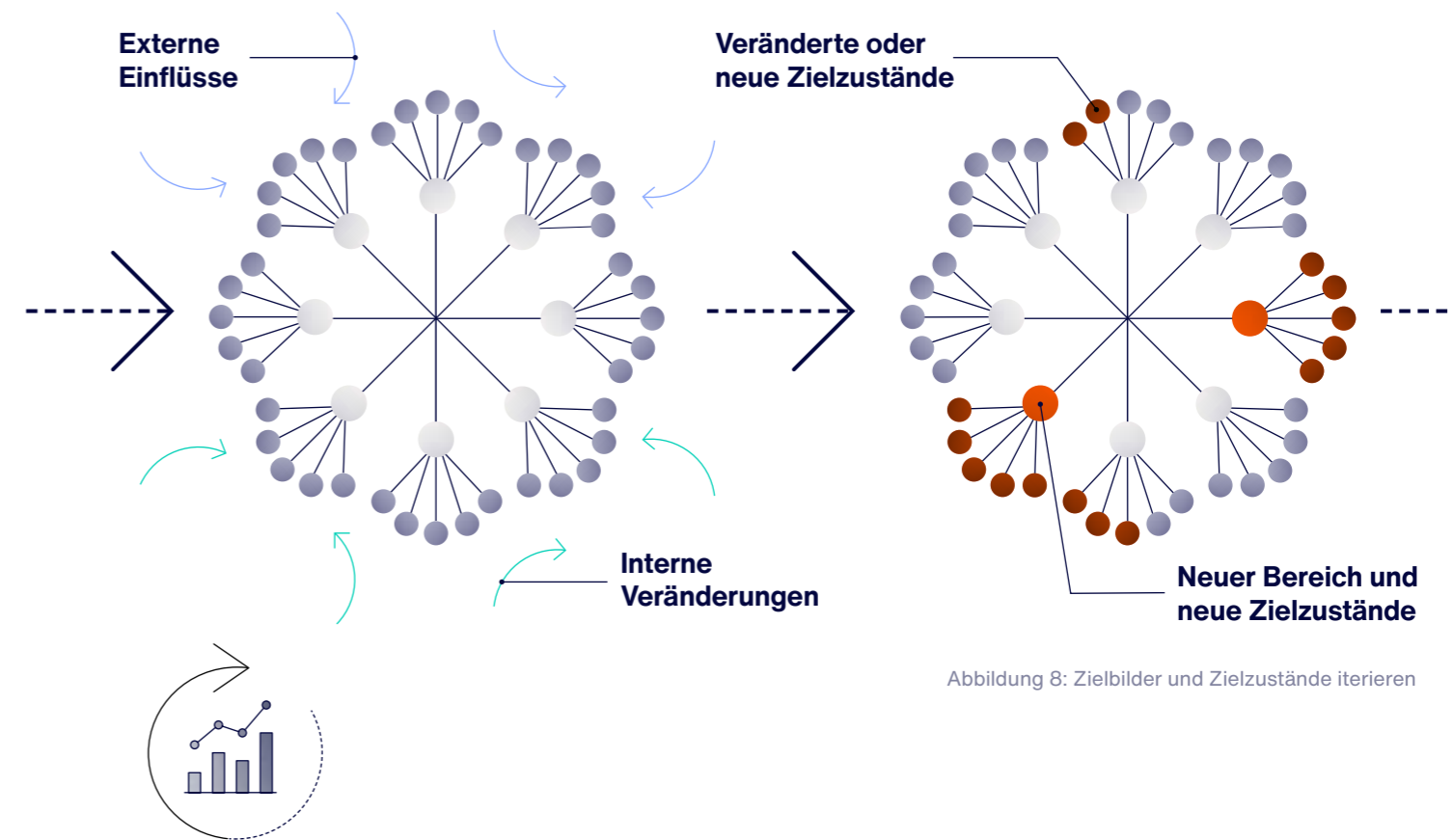


Abbildung 8: Zielbilder und Zielzustände iterieren

#### 4. Zielbilder iterieren und inkrementell erweitern

Im Gegensatz zu Strategiedokumenten, Jahresprioritäten oder Vision Statements, beanspruchen Zielbilder keine Gültigkeit für einen längeren Zeitraum. Sie erreichen ihre Beständigkeit dadurch, dass sie Zustände in ferner Zukunft beschreiben, die nicht pauschal an aktuelle Geschehnisse angepasst werden müssen. Wenn sich jedoch die angestrebte Zukunft ändert, können Zielbilder jederzeit iteriert werden.

Bei starken internen oder externen Einflüssen ist zunächst zu prüfen, ob diese bereits durch das Zielbild verarbeitet werden können. Ist die Organisation beispielsweise von einem Entwicklungssprung in der Robotik betroffen und existieren bereits Zielzustände, die die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine beschreiben, so können diese für die zukunftsgerichtete Integration der neuen Technologie genutzt werden.

Wenn Einflüsse jedoch neue Zielzustände erfordern, muss das Zielbild entweder inkrementell um Zielzustände erweitert oder seine Zielzustände iterativ angepasst werden. Dabei ist zu entscheiden, ob ein

neuer Bereich notwendig ist oder ob der Impuls in bestehenden Bereichen verarbeitet werden muss. Am Beispiel der Auswirkungen durch KI sehen wir aktuell, dass dieser technologische Wandel in vielen Teilen der Zielbilder verankert werden muss.

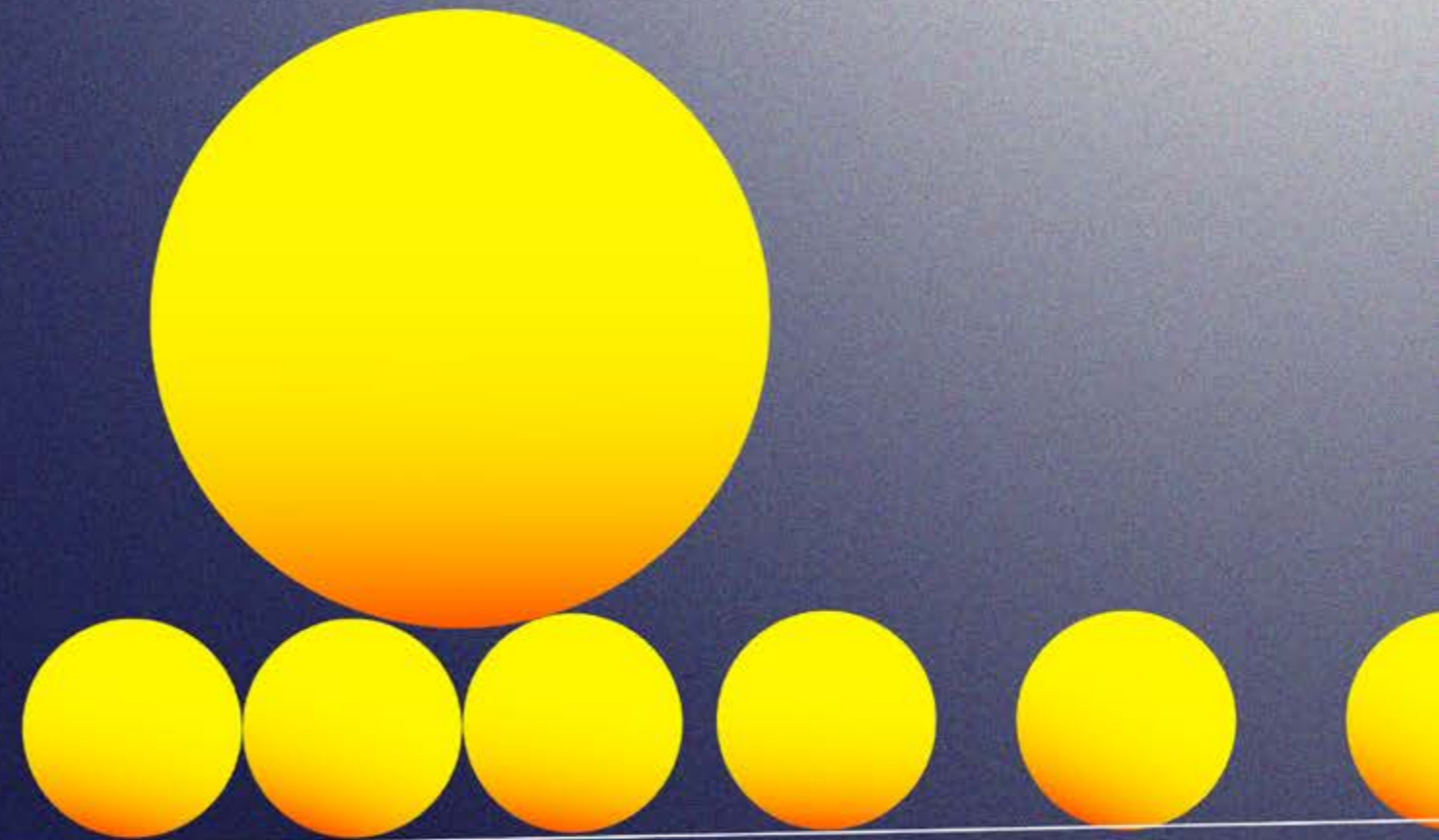
Da Zielbilder kein vollständiges Bild der Zukunft zeichnen müssen, können sie anhand strategischer Vorhaben erweitert oder angepasst werden. Werden zum Beispiel im Laufe eines Jahres neue Vorhaben priorisiert, so kann das Zielbild entsprechend ergänzt werden, damit die nachfolgenden Aktivitäten zukunftsorientiert ausgerichtet werden können.

Da Zielbilder einen relevanten Bezugspunkt für Mitarbeitende darstellen sollen, ist bei Änderungen innerhalb einer Iteration darauf zu achten, dass die Zustimmung zu den Zielzuständen erhalten bleibt. Daher ist es auch bei diesen schrittweisen Änderungen wichtig zu beurteilen, von wem sie bestätigt werden. Die Faktoren Partizipation, Delegation, Ablauf und Begleitung des Gestaltungsprozesses sind daher auch bei der weiteren Bearbeitung des Zielbildes zu berücksichtigen.





# Grundsätze zur Arbeit mit Zielbildern





# Ableitung von Zielen und Prioritäten

Zielbilder sind eine gute Grundlage, um die Bereiche auszuloten, auf die in einem Planungsintervall der Schwerpunkt gelegt werden soll.

So kann z. B. ermittelt werden, welche organisatorischen Veränderungen die Entwicklung der priorisierten Produkte und Dienstleistungen am besten unterstützen. Werden beispielsweise Produkte cross-funktional entwickelt, können Zielzustände zur teamübergreifenden Zusammenarbeit oder Koordination genutzt werden, um unterstützende Ziele zu setzen.

Zum anderen helfen das Zielbild und Zielzustände, Ziele zu definieren. So kann z. B. die teilweise oder vollständige Erreichung eines Zielzustands als SMART Goal oder OKR definiert werden. Da diese SMART Goals und OKRs an Zielzustände gekoppelt sind, wird sichergestellt, dass das gesamte Zielbild nicht aus den Augen verloren wird.

Lautet der angestrebte Zielzustand z. B. „Um unsere teamübergreifende Zusammenarbeit zu optimieren, holen wir regelmäßig Feedback von anderen Teams ein, aus dem wir konkrete Verbesserung ableiten, die wir in unsere tägliche Routine integrieren.“, dann könnte ein OKR so definiert werden, dass die Anzahl des eingeholten Feedbacks den Wert X und die Anzahl der daraus resultierenden Verbesserungen den Wert Y erreicht.

## Orientierung für die Lösungsfindung

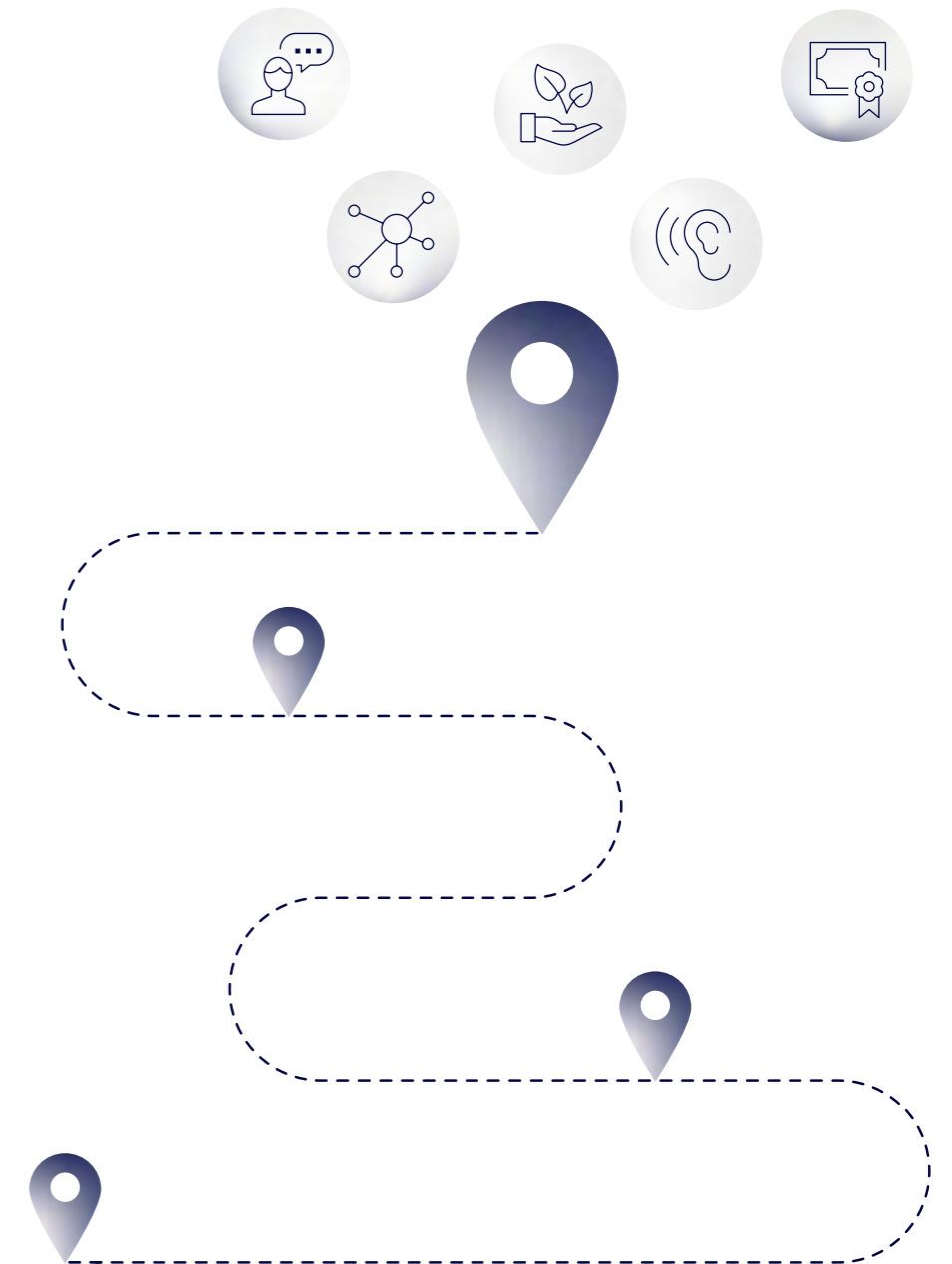
In der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung sowie in der Organisations- und Personalentwicklung sind Teams heute meist mit der Lösung komplexer Probleme beschäftigt: Die Teams müssen hier vielfältige und dazu untereinander vernetzte Faktoren berücksichtigen. Bei technischen Produkten sind das etwa technologische Trends, die zukünftige Popularität der verwendeten Technologien, mögliche Probleme bei der Verfügbarkeit von Bauteilen, die Bedürfnisse der Zielgruppe, der Kostenrahmen und vieles mehr. Zudem gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, den Lösungsweg zu gestalten: Man kann klassisch im Wasserfall-Modus arbeiten, agile Teams aufbauen oder ein agiles Framework nutzen.

Die Komplexität und die vielen Lösungsmöglichkeiten bedeuten, dass sich die Teammitglieder oft lange abstimmen müssen. So kann z. B. die Expert:in für User Experience einen Fokus auf die Bedürfnisse der Nutzer:innen in den Prozess einbringen, während die Teammitglieder, die Nachhaltigkeitsziele verfolgen, Lösungen mit einem Blick auf den Planeten in den Vordergrund stellen. Diese beiden Aspekte bei der Lösungsfindung auszubalancieren, kann eine große Herausforderung sein.

Zielbilder und Zielzustände geben den Teams in diesen Prozessen konkrete Anhaltspunkte. In Zielbildern kann z. B. festgehalten werden, welche Zustände für Nutzer:innen im Zusammenspiel mit der Umwelt erreicht werden sollen. Dies kann z. B. eine Beschreibung sein, wie die Nutzerbedürfnisse den wichtigen Klimazielen untergeordnet werden. Ein entsprechender Zielzustand bei einem Automobilhersteller könnte etwa lauten: „Wir wollen unseren Nutzer:innen die Möglichkeit geben, ihren Status durch den Besitz eines unserer Autos auszudrücken. Dabei beschränken wir den Ressourceneinsatz auf 500 kg Stahl, 60 kg Aluminium und 15 kg Kupfer.“

Haben die Mitarbeitenden diese Zielzustände bereits verinnerlicht, kann der Entwicklungsprozess schnell und ohne großen Abstimmungsaufwand vorangetrieben werden.

Auch in der Organisations- und Teamentwicklung sind Zielzustände eine besonders wichtige Unterstützung, denn oft werden in diesen Prozessen weniger konkrete Ergebnisse definiert als bei der Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen. Mit Vorhaben wie „Wir wollen eine agile Organisation werden“ werden ganze Transformationen angestoßen, ohne dass den beteiligten Mitarbeitenden ein klares Bild von agilem Arbeiten vermittelt wird.



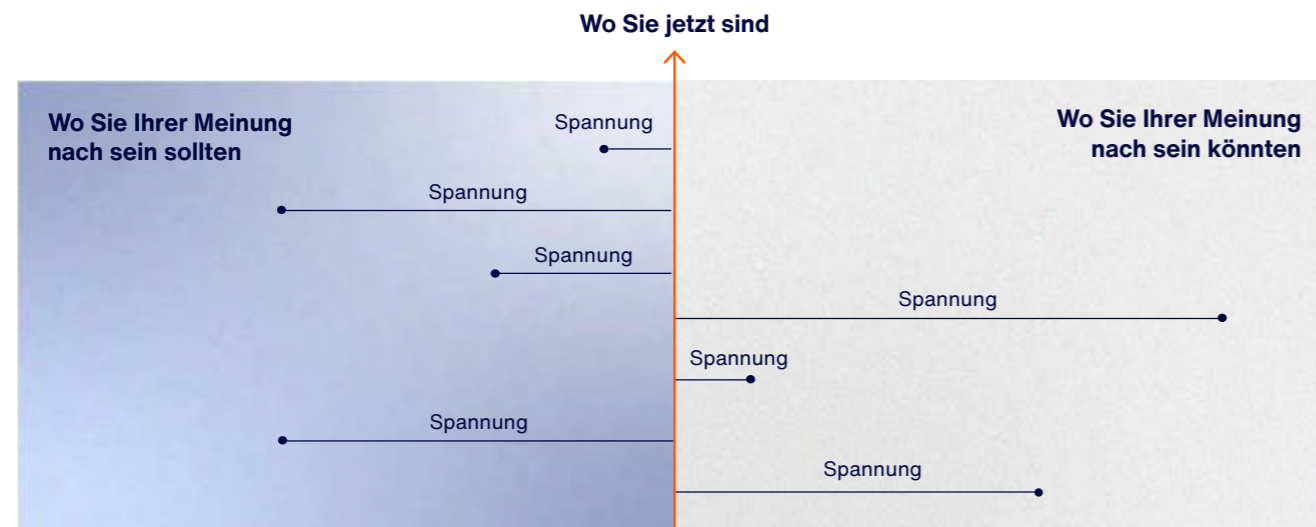


Abbildung 9: Spannungsbasiertes Arbeiten

## Aufbau und Verarbeitung von Spannungen

Das Konzept des spannungsbasierten Arbeitens entstammt den hierarchielosen Organisationsmodellen Holokratie und Soziokratie. Spannungen entstehen bei Individuen durch die Wahrnehmung einer Diskrepanz zwischen einem gewünschten Zielzustand und dem Ist-Zustand (siehe Abbildung oben).

Unser Zielbild-Ansatz kann helfen diese Spannungen zukunftsorientiert zu erzeugen, da hier klare Zielzustände aufgezeigt werden, zu denen eindeutige Abweichungen im Hier und Jetzt identifiziert werden können.

Die Spannungen zwischen dem Ist-Zustand und diesen konkreten Zielzuständen werden direkt in zielgerichtete Veränderungen umgesetzt: Aus einem vagen „Wir arbeiten in agilen Teams“ wird ein „Wir arbeiten innerhalb von zwei Wochen an Lösungen, die nach ihrer Fertigstellung einen direkten Nutzen für die Anwender:innen haben“.

Wenn Spannungen im Arbeitsalltag nicht individuell gelöst werden können, werden sie in regelmäßigen Meetings, wie Planungsmeetings oder Retrospektiven, mit allen Beteiligten thematisiert und bearbeitet.

In den Meetings wird besprochen:

- welche Spannung wahrgenommen wird
- welcher Zielzustand angestrebt wird
- welche Möglichkeiten zur Auflösung der Spannung gesehen werden.

Nimmt beispielsweise eine Person wahr, dass sie einen Zielzustand bei der Entwicklung eines Produktes nicht erreichen kann, kann dies bei der Planung der nächsten Entwicklungsschritte berücksichtigt und eine entsprechende Planungsänderung vorgenommen werden.

Hierbei spielt **Vertrauen** eine große Rolle: Wenn Mitarbeitende keine psychologische Sicherheit verspüren und deshalb ihre wahrgenommenen Spannungen nicht offen kommunizieren, kann das Team diese auch nicht in der Planung, Team- oder Organisationsentwicklung berücksichtigen. Dadurch bleibt Potenzial ungenutzt und somit auch die Chance für die Entwicklung der eigentlich angestrebten Zukunft.

## Selbstreflexion und Identifikation von Entwicklungsmöglichkeiten

Zielbilder ermöglichen eine systematische Selbstreflexion.

In der täglichen Arbeit konzentriert sich die Aufmerksamkeit oft auf die individuell am stärksten wahrgenommenen Probleme. Durch die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Bereichen eines Zielbildes kann die individuelle Perspektive wieder erweitert werden.

So wird z. B. in Selbstreflexionsübungen anhand des Zielzustandes „wenn wir im Führungsteam Entscheidungen treffen, überlegen wir, mit welcher Vorgehensweise wir in möglichst kurzer Zeit eine angemessene Qualität der Entscheidung erreichen können“ überprüft, inwieweit diese Aussage aus den individuellen Perspektiven bereits zutrifft.

Durch eine gemeinsame Bewertung wichtiger Zielzustände in den verschiedenen Bereichen des Zielbildes (z. B. Prozesse, Kompetenzen, Struktur...) wird ermittelt, in welchem Bereich der größte Entwicklungsbedarf besteht.

Wenn viele Mitglieder eines Teams die Erreichung von Zielzuständen in einem bestimmten Bereich

als wenig fortgeschritten einschätzen, kann das Team gemeinsam entscheiden, ob es sich mit der Verbesserung dieses Bereichs befassen möchte oder nicht.

Nachdem der Fokus festgelegt wurde, können weitere Zielzustände aus dem ausgewählten Bereich des Zielbildes verwendet werden, um den genauen Entwicklungsbedarf zu bestimmen.

Wenn ein Team sich darüber im Klaren ist, welche Zielzustände es in den Mittelpunkt seiner nächsten Schritte stellen möchte, werden Interventionen geplant, die das Team dem Zielzustand näherbringen. Diese Veränderungsinitiativen werden dann in den regelmäßigen Ritualen des Teams bearbeitet.

Idealerweise wird die Selbstreflexion anhand von Zielbildern regelmäßig durchgeführt, um Entwicklungen zu beobachten und die Perspektiven und Wahrnehmungen des Teams regelmäßig zu erweitern.





## Basis für das Einholen von Feedback

Bei der Introspektion oder Selbstreflexion gibt es oft blinde Flecken, in denen ein Team nicht in der Lage ist, den eigenen Zustand in seiner Gesamtheit zu erfassen. Aus diesem Grund ist Feedback eine ideale Ergänzung, um die Überprüfung von Zuständen durch die Perspektiven anderer zu ergänzen.

Ausgewählte Zielzustände werden dann genutzt, um Bewertungen durch Dritte einzuholen. Diese können dann z. B. beurteilen, inwieweit ein Zustand bereits erreicht ist. Dazu eignet sich unter anderem ein Rating auf einer Likert-Skala.

Um eine gewisse Regelmäßigkeit zu erreichen, können auch so genannte Pulse Surveys durchgeführt werden. Damit werden Veränderungen in der Bewertung der Erreichung von Zielzuständen schnell erkannt.

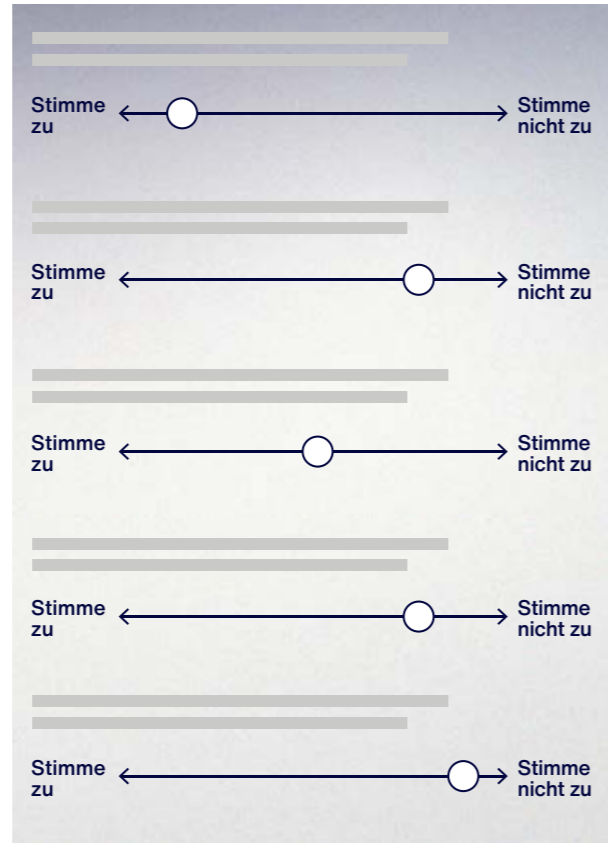


Abbildung 10: Likert-Skala zur Messung der persönlichen Einstellung

“

*Without reflection, we go blindly on our way, creating more unintended consequences, and failing to achieve anything useful.*

Margaret Wheatley





# Mit Zielbildern Zukunft gestalten: KI und Nachhaltigkeit





# Künstliche Intelligenz und unsere Arbeitswelt

**Künstliche Intelligenz und der Klimawandel sind zwei der größten disruptiven Einflüsse, die unsere Welt revolutionieren und in einer Art verändern, die wir noch nicht absehen können. Im Folgenden wollen wir anhand dieser beiden Disruptionen zeigen, wie die Arbeit mit Zielbildern konkret funktioniert.**

Die rasante Entwicklung der KI hat in den letzten Jahren zu einem tiefgreifenden Wandel in vielen Branchen und Regionen der Welt geführt. Mit Hilfe von KI werden Krankheiten diagnostiziert, Gerichtsurteile vorhergesagt und praktisch jede Sprache verstanden. Gleichzeitig werden immer mehr kritische Stimmen laut, wie jüngst bei dem Streik der Hollywood Autor:innen und Schauspieler:innen, die Schutz und Kompensation fordern, da KI mit ihren Stimmen und Texten trainiert wird, ohne sie dafür zu entlohnen oder ihre Zustimmung einzuholen. Es geht sogar so weit, dass eine Studie, die die Zerstörung der Menschheit durch KI vorhersagt, in den Medien ein enormes Echo findet.

Unabhängig davon, wie wir zu dieser Technologie stehen: Der disruptive Einfluss auf unsere Welt und auf die Wirtschaft wird enorm sein und die Folgen sind in Gänze noch nicht absehbar.

Wenn sich unsere Gesellschaft heute als „Wissensgesellschaft“ definiert, KI aber immer mehr von dieser Wissensarbeit übernimmt - was kommt dann?



*Die meisten verstehen noch gar nicht, dass KI kein Trend, sondern eine Revolution ist, wie Elektrizität und die Dampfmaschine es waren. Nur wird diesmal nicht Muskelkraft, sondern Gehirn ersetzt. Und das in atemberaubender Geschwindigkeit.*

**Axel Unger**, Founder HiAxel GmbH - Leading Innovation in the Age of AI



*Die Veränderungsgeschwindigkeit steigt enorm. Die Einführung der Cloud hat noch 15 Jahre gebraucht, bis sie überall auf der Welt zugänglich war. Jetzt erreichen die neusten Technologien schon in 3-4 Monaten den letzten Punkt der Welt.*

**Raphael Gielgen**, Trendscout Future of Work Life & Learn, Vitra AG

Wir denken, dass die Arbeitswelt durch KI immer mehr von operativen und repetitiven Aufgaben befreit wird und dadurch mehr Zeit für echte Kreativität, zwischenmenschliche Beziehungen und Zukunftsgestaltung frei wird. Damit werden Zielbilder wichtiger.

Fest steht, dass Organisationen Strategien für den Einsatz von KI entwickeln müssen, um ihre Mitarbeitenden darauf vorzubereiten und die Chancen nutzen zu können.

Die technologische Entwicklung ist schwer vorhersehbar, daher ist es unerlässlich, diese Herausforderungen aktiv anzugehen und im Rahmen von Zielbildern angestrebte Zustände für die Integration von KI in Organisationen und Gesellschaft zu entwickeln.

Im Gespräch mit Raphael Gielgen, Trendscout Future und Learn bei Vitra, und Axel Unger, Founder HiAxel GmbH - Leading Innovation in the Age of AI, haben wir vier Thesen zum Einfluss von KI auf unsere Arbeitswelt entwickelt:



*Die Geschwindigkeit von Veränderung wird eher noch zunehmen und das verlangt einen gewissen Optimismus. Man muss das Glas halb voll sehen und sich auf Veränderung optimistisch und positiv einlassen, sonst ist man verloren.*

**Axel Unger**, Founder HiAxel GmbH - Leading Innovation in the Age of AI



## These 1

# KI gestaltet die Art und Weise neu, wie Organisationen arbeiten und Werte schaffen.

KI ermöglicht innovative Lösungen, die ohne KI nicht denkbar wären. Maschinelles Lernen, neuronale Netze und Datenanalyse helfen Organisationen, Informationen in bisher nicht bekannter Tiefe und Breite zu verarbeiten. Dies führt zur Personalisierung von Produkten und Dienstleistungen, zur Automatisierung von Prozessen und zur Schaffung intelligenter, datengetriebener Systeme. Technologiegiganten wie Google, Amazon, Alibaba und Microsoft investieren massiv in KI-Forschung und -Entwicklung. Start-ups entwickeln neue Anwendungen und Geschäftsmodelle, Akademien und staatliche Förderprogramme stellen ihr Wissen der breiten Masse zur Verfügung.



*Das Schöne ist, dass KI dabei helfen kann, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, die Themen wie Nachhaltigkeit und sozialen Nutzen berücksichtigen - Aspekte, die derzeit auch bei Führungskräften immer stärker auf der Agenda stehen und bei denen es nicht mehr nur darum geht, Shareholder zufriedenzustellen, sondern auch einen sozialen Wert zu schaffen.*

**Axel Unger**, Founder HiAxel GmbH -  
Leading Innovation in the Age of AI

## These 2

# Nur die Synergie von menschlicher und Künstlicher Intelligenz verspricht bestmögliche Ergebnisse bei strategischen Unternehmensentscheidungen

KI-Systeme sind in der Lage, große Datenmengen in Echtzeit zu analysieren und Muster zu erkennen, die für strategische Entscheidungsprozesse von unschätzbarem Wert sind. Sie helfen dabei, Markttrends zu erkennen, Risiken zu minimieren, Chancen zu nutzen und auch Unternehmen aus ihrem Locked-In-Syndrom zu befreien, indem vermeintliche Tatsachen durch KI entlarvt werden. Dadurch werden Unternehmen wettbewerbsfähiger und agiler. Menschliche Kontrolle ist hier aber nicht nur aus Bias-, Haftungs- und ethischen Gründen wichtig. KI-Systeme sind auf bekannte Muster und Daten angewiesen und können mit unvorhergesehenen Ereignissen schwer umgehen. KI kann auch nicht die Fähigkeit garantieren, komplexe, kulturell bedingte oder kontextabhängige Informationen zu interpretieren. Zudem basieren strategische Entscheidungen auch auf Unternehmenswerten, die rein menschlich geprägt sind und daher auch nur von Menschen überprüft werden können.

*Der/die Einzelne und Organisationen müssen verstehen, dass ihre Welt bisher auf implizierten Annahmen basierte, die jetzt durch KI kassiert werden.*

**Raphael Gielgen**, Trendscout Future of Work Life & Learn, Vitra AG





### These 3

## KI erfordert eine Kultur des lebenslangen Lernens und der Anpassungsfähigkeit in Unternehmen

Die erfolgreiche Integration von KI in Unternehmen erfordert Kompetenzerweiterung in Richtung „Fusion Skills“. Das bedeutet, dass Mitarbeitende nicht nur über technische Kenntnisse im Umgang mit KI und in der Einordnung von Arbeitsergebnissen verfügen, sondern auch über die Fähigkeit besitzen, menschliche Intuition, Kreativität und soziale Intelligenz in die Arbeit mit KI einzubringen. Darüber hinaus helfen Sensibilisierung und Bewusstsein für die Möglichkeiten und Grenzen von KI, schrittweise Ängste oder Bedenken abzubauen.

Um KI erfolgreich zu integrieren, müssen Unternehmen ein Umfeld schaffen, in dem die Mitarbeitenden entsprechend ihrer tatsächlichen Stärken, Kompetenzen und Entwicklungsziele arbeiten können, um so leichter neue Fähigkeiten zu erlernen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Es braucht flexible Organisationsformen und Unternehmensstrukturen, die interdisziplinäres, lösungsorientiertes problemorientiertes Arbeiten fördern.

“

*Wissen, Erfahrung, Fähigkeiten und Analyse wird zukünftig von einer Maschine übernommen, mit der niemand mehr mithalten kann. Die Rolle von Führung verschiebt sich dadurch von der Manager:in und Mikroverwalter:in dahingehend, dass sie das Ökosystem aus Maschine und Menschen orchestrieren.*

**Axel Unger**, Founder Founder HiAxel GmbH -  
Leading Innovation in the Age of AI

### These 4

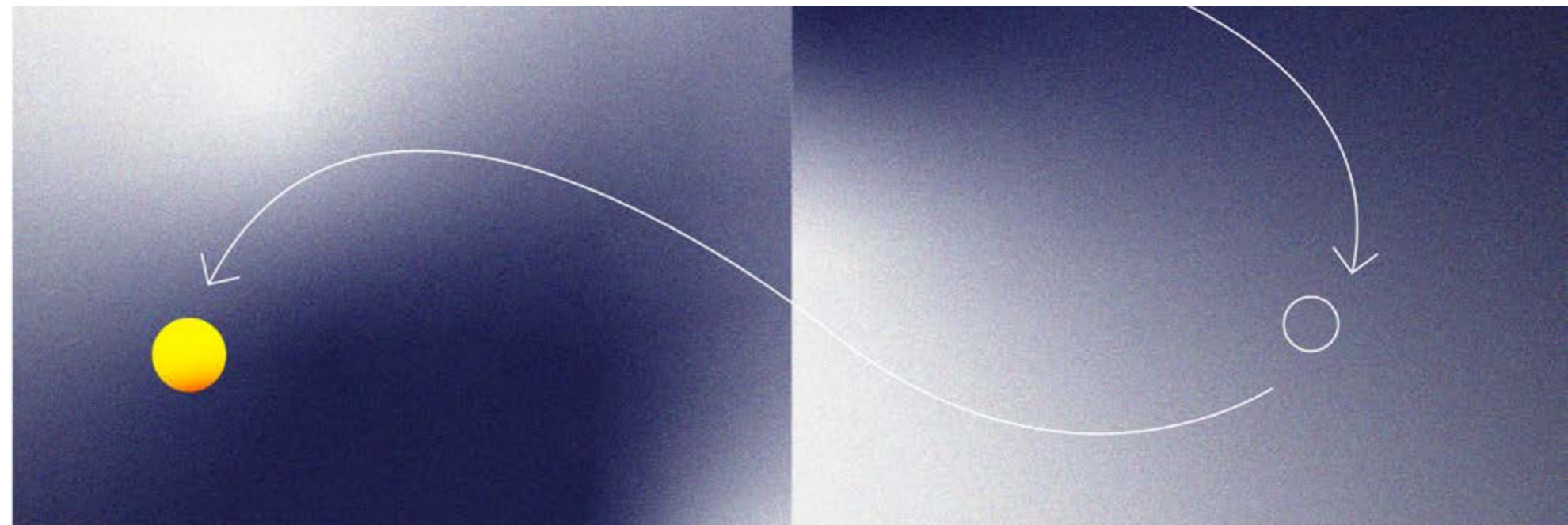
## Menschliche Eigenschaften und Fähigkeiten werden durch KI immer wichtiger

Dadurch, dass KI immer mehr unliebsame Routinetätigkeiten aus unserem Arbeitsalltag automatisiert, rückt der Mensch mit seinen Fähigkeiten wie Kreativität und Empathie in den Fokus. Dadurch können sich Menschen auf anspruchsvollere und erfüllendere Aufgaben konzentrieren, ihre Fähigkeiten ausbauen und damit auch ihre Arbeitsfelder erweitern.



*Ich glaube, dass gerade in einem Tech Unternehmen human Skills eine große Rolle spielen. Es ist wichtig, um Vertrauen zu schaffen, sich menschlich zu zeigen und nicht perfekt.*

**Anja Thiemann**, Vice President Leadership Academy, Schneider Electric SE





Durch KI rückt  
der Fokus  
wieder auf den  
Menschen

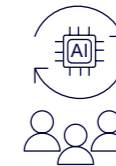
Diese Thesen können Organisationen helfen, ein Zielbild zum Thema „Arbeiten mit Künstlicher Intelligenz“ zu entwickeln. Im Folgenden werden Beispiele für Zielbereiche und Zielzustände aufgeführt, die die Funktion von Zielbildern besser erklären:



### **Bereich: Arbeiten mit KI im Team**

Zielzustände:

- Teams haben klar definierte Anwendungsbereiche für KI, die mit ihren eigenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten abgestimmt sind, so dass sich diese ergänzen und nicht überschneiden
- Teams diskutieren offen die Vor- und Nachteile der Übertragung von Aufgaben an KI und bewerten die möglichen Auswirkungen auf Mitarbeitende, Nutzer:innen und die Umwelt.
- Teams kommunizieren, wenn sie KI-generierte Informationen und Ergebnisse in Entscheidungsprozesse integrieren, so dass alle Beteiligten die Quelle bei der Entscheidungsfindung berücksichtigen können.



### **Bereich: KI und Personalentwicklung**

Zielzustände:

- Führungskräfte berücksichtigen die aktuelle und antizipierte Entwicklung von KI in der Personalentwicklung, indem sie sich auf die Entwicklung von Kompetenzbereichen konzentrieren, die in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden.
- Führungskräfte entwickeln gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden Personalentwicklungspläne, die die langfristige Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten berücksichtigen, die für die Fortsetzung der beruflichen Tätigkeit nach der Übertragung von Aufgaben an die KI erforderlich sind.
- Führungskräfte gehen auf Ängste oder Widerstände ihrer Mitarbeitenden in Bezug auf den Einsatz von KI in ihrem Aufgabenbereich ein und zeigen eine mögliche Zukunft und Entwicklungsmöglichkeiten für ihre entsprechenden Berufe auf

“

*Jedes Unternehmen wird in einer Form KI getrieben sein und das bedeutet, dass der menschliche Faktor, kollektive Kreativität, Kultur und eine begeisternde Vision die entscheidenden Differenzierer sein werden.*

Axel Unger, Founder HiAxel GmbH - Leading Innovation in the Age of AI

# Klimawandel und der Einfluss auf Organisationsstrukturen



*Der Klimawandel wird weltweit immer spürbarer und offensichtlicher. Die Zeit zu reagieren drängt. In den vergangenen zwei, drei Jahren ist das Bewusstsein für Nachhaltigkeit innerhalb unserer Wertschöpfungskette stark gewachsen. Es muss gemeinsam an einem Strang gezogen werden.*

**Martina Birk**, Head Of Sustainability, Krones AG

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit in Unternehmen und Organisationen hat in den letzten Jahrzehnten deutlich zugenommen. In den 1970er Jahren begannen einige Organisationen, sich bewusst für soziale und ökologische Belange zu engagieren, hauptsächlich aus PR-Gründen. CSR wurde überwiegend als Möglichkeit gesehen, das Image zu polieren und öffentliche Bedenken zu beschwichtigen. Dann kamen äußere Dynamiken hinzu, die dem Thema Nachhaltigkeit neuen Schwung gegeben haben: Steigende Energiepreise, ESG-Ratings, Investorenanforderungen und Subventionen. Nachhaltigkeit war nun nicht mehr nur eine moralische Verpflichtung, sondern hatte direkte Auswirkungen auf die finanzielle Leistungsfähigkeit und die Kapitalbeschaffung. So wurden Abteilungen gegründet, die versucht haben, durch einzelne Projekte Nachhaltigkeitsinitiativen voranzutreiben.

Heute stehen Organisationen im Angesicht immer präsenter werdender Klimakatastrophen und regulatorischer Anforderungen vor der Aufgabe, ihre ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeitsbemühungen konsequent auf die Ausrichtung und Wertschöpfung ihrer Organisation anzuwenden und übergreifend zu verankern. Gleichzeitig wird Nachhaltigkeit aufgrund der multiplen globalen, wirtschaftlichen und politischen Krisen häufig depriorisiert.

Zusammen mit verschiedenen Unternehmensvertreter:innen haben wir Thesen entwickelt, die die vier größten Handlungsfelder von Organisationen für eine nachhaltige Zukunft zeigen:



*Ich glaube, dass Nachhaltigkeit im Allgemeinen eine Reise ist und wir uns ständig im Übergang befinden.*

**Christoph Wendker**, Vice President Corporate Sustainability and Regulatory Affairs bei Miele & Cie. KG

## These 1

### Isolierte Nachhaltigkeitsstrategien müssen abgeschafft werden.

### Unternehmen brauchen nachhaltige Unternehmensstrategien.

Die Transformation zu einer nachhaltigen Zukunft erfordert mehr als isolierte Nachhaltigkeitsstrategien. Für viele Organisationen bilden sie zwar den notwendigen Nährboden für organisationale Awareness rund um Nachhaltigkeit – geschäftswirksam wird sie aber nur dann, wenn sie selbstverständlicher Bestandteil der Geschäftsstrategie wird, anstatt als optionales Add-On. Über einen systemischen Blick auf den Dreiklang Mensch (People), Planet und Profit, kann das gesamte Potential von Nachhaltigkeit als Booster für langfristigen Wachstum und Erfolg gehoben werden.

*Mein Anspruch wäre, dass Nachhaltigkeit kein Trendthema mehr ist, sondern eine Selbstverständlichkeit. So wie Projekte nach Zeit, Qualität und Budget beurteilt werden, müssen wir heute Entscheidungen an Ökonomie, Ökologie und Sozialem messen.*



**Gabriele Maurer**, Head of Sustainability bei Jungheinrich AG



## These 2

# Nachhaltigkeit erfordert Organisationsentwicklung.

“

*Ganzheitlichkeit hat enorme Auswirkungen auf die Art und Weise, wie wir Produkte und Dienstleistungen gestalten. Unternehmen bewegen sich oft in dem Spannungsfeld, ob sie ein Silo aufbauen, in dem ein Produkt perfektioniert wird. Oder ob diese Silos geöffnet werden, weil man erkennt, dass Produkte nur in ihrer Gesamtheit und im Zusammenspiel besonders gut funktionieren. Systeme ganzheitlich zu denken, ist immer von Vorteil für den Kunden und für die Umwelt.*

**Christoph Wendker**, Vice President Corporate Sustainability and Regulatory Affairs bei Miele & Cie. KG

Nachhaltigkeit in Organisationen ist mehr als nur einzelne Projekte oder Maßnahmen, sie verlangt nach einer tiefgreifenden Verankerung als Reflexionsebene und Handlungsanspruch in der gesamten Organisationsstruktur. Das bedeutet auch, dass neue Werkzeuge oder Methoden allein nicht genügen. Obwohl sie ein Startpunkt der organisationalen Veränderung sein können, helfen sie nur, wenn sie ihren Weg in den Alltag finden und alte Routinen ablösen.

Statt in Silos an Nachhaltigkeit zu arbeiten, gilt es die Organisation als ganzheitlichen Akteur im System wahrzunehmen und Ursache-Wirkungsketten zu verstehen. Das hilft dabei, die vielen dynamischen Facetten der Nachhaltigkeit immer wieder zu beleuchten und darauf zu reagieren.

Für Organisationen von morgen gilt es, in diesem Verständnis kluge Abwägungen zwischen Profit und Investition in die Zukunft, sowie Nutzer:innenzentrierung und Gemeinwohl entlang des Zielbildes zu treffen. Dies ist ein entscheidender Baustein für den langfristigen Erfolg und erfordert klare strukturelle Entscheidungen:

- Wie positionieren wir uns strategisch im Kontext der Nachhaltigkeit?
- Wie sind die Verantwortlichkeiten organisiert und wie interagieren die verschiedenen organisatorischen Einheiten miteinander?
- Wie gestalten wir Kommunikationswege und Entscheidungsbefugnisse, um Nachhaltigkeit effektiv in unsere Abläufe zu integrieren?

Indem wir uns diesen und weiteren Fragen stellen und aktiv nach Antworten suchen, legen wir das Fundament für eine Organisation, die das Nachhaltigkeit nicht nur theoretisch versteht, sondern sie auch praktisch lebt.

## These 3

# Für die Bewertung der Nachhaltigkeit einer Organisation braucht es eine kollaborative Lernkultur, die über die reine Messung mit KPIs hinaus geht.

Ausgefeilte KPI-Systeme ergeben dann Sinn, wenn Ziel, Ausgangslage und Weg klar sind. Auch wenn es um Nachhaltigkeit geht, gibt es Herausforderungen, für die diese Aspekte klar sein können, wie bspw. individuelle CO2-Neutralität. Hier ist das Ziel die Neutralität, die Ausgangslage ist Externalisierung und Kompensation der Weg. Hier verschleiert der sogenannte „Carbon Tunnel View“ Nachhaltigkeit als komplexes Problem, indem ein Teil dieses Problems, die CO2-Reduktion, aus seinen Gesamtzusammenhängen gelöst wird, um es messbar zu machen. Forscher:innen sind sich mittlerweile einig, dass es wichtiger ist Nachhaltigkeit in ihrer ganzen Vielschichtigkeit und ihren Organisationsgrenzen durchdringenden Abhängigkeiten wirksam zu adressieren. Also sprechen wir von einer Herausforderung, bei der unklar ist, was überhaupt gemessen werden müsste.

Und trotzdem ist es, um Nachhaltigkeit ganzheitlich anzugehen, unumgänglich zu wissen, ob Zeit und Ressourcen wertstiftend investiert sind und um zu lernen, was wirksam ist und was nicht. Organisationen müssen Bewertungsformen finden, die "Lernen" als zentrale Handlungsprämisse herstellen. Dazu brauchen sie verschiedene Daten: qualitative-weiße von Expert:innen und Mitarbeitenden und quantitativ-harte, um zu diskutieren und zu entscheiden.

*Qualitätsabteilung macht keine Qualität. Genauso macht die Nachhaltigkeitsabteilung auch nicht die Nachhaltigkeit eines Unternehmens. Wir stellen Wissen, Methoden, Prozesse und Kennzahlen zur Verfügung, damit jede:r im Unternehmen befähigt wird Entscheidungen entlang von Nachhaltigkeitskriterien zu treffen.*

**Gabriele Maurer**, Head of Sustainability bei Jungheinrich AG

“

## These 4

# Nachhaltigkeit braucht Verbündete.

Die Vorstellung, dass eine einzelne Abteilung mit einer Handvoll Mitarbeitenden tiefgreifende Veränderungen in der gesamten Organisation herbeiführen könnte, greift zu kurz. Vielmehr braucht es ein aktives Mitwirken verschiedenster Bereiche, ein Netzwerk an Verbündeten. Denn man muss nicht Chef sein, um Nachhaltigkeit mitdenken zu dürfen.

Ein bedeutender Schritt in diese Richtung sind Communities, die die Zusammenarbeit fördern und den Austausch von Wissen und Ressourcen erleichtern. Hierbei geht es nicht nur darum, Teams und Arbeitsgruppen formell einzurichten, sondern auch um die Förderung gemeinsamen Lernens und Experimentierens. So könnten bspw. Mitarbeitende verschiedener Bereiche in monatlichen Sustainability Roundtables nachhaltige Ideen und Projekte vorstellen, gemeinsam weiterentwickeln und Erfolge würdigen.

Das bedeutet auch eine Verbindung zwischen Zielbildern und den alltäglichen Aufgaben und Verantwortungsbereichen herzustellen und Kolleg:innen zu ermutigen, ihren eigenen Verantwortungsbereich im Sinne der Nachhaltigkeit zu nutzen. So wird Nachhaltigkeit greifbar und umsetzbar – nicht nur für die Kolleg:innen des Nachhaltigkeitsteams, sondern für jede:n in der Organisation.

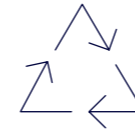


“

*Wenn man mit immer mehr Menschen über Nachhaltigkeit ins Gespräch kommt, findet eine Art Institutionalisierung statt. Wir bleiben am Thema dran, berichten darüber, teilen Trends, weisen auf Möglichkeiten hin und so erweitert sich nach und nach der Kreis derer, die Nachhaltigkeit auf der Agenda haben. Auf diese Weise wächst die gesamte Expertise im Unternehmen und es entsteht ein Ökosystem der Nachhaltigkeit.*

**Christina Sell**, Chief Sustainability Officer für Trading und Clearing, Deutsche Börse AG

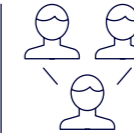
Diese Thesen können Organisationen helfen, ein Zielbild zum Thema „Nachhaltige Organisation“ zu entwickeln. Im Folgenden führen wir Beispiele für daraus entstehende Bereiche und Zielzustände auf, die die Funktion von Zielbildern besser erklären:



## Bereich: Einsatz von Ressourcen

Zielzustände:

- Wir berücksichtigen bei der Entwicklung von Produkten die von uns festgelegten Obergrenzen für den Ressourceneinsatz; diese Grenzen haben Vorrang vor Designentscheidungen, die das Aussehen des Produkts betreffen.
- Während der Entwicklung evaluieren wir neue Werkstoffe hinsichtlich ihrer CO<sub>2</sub>-Emissionen und ihrer Eignung für eine Kreislaufnutzung, und ersetzen Materialien in unserem Repertoire, wenn neue Materialien bessere Eigenschaften aufweisen.
- Bei der Auswahl der Bezugsquellen unserer Materialien berücksichtigen wir „unsichtbare“ Emissionen, die bei deren Herstellung und Transport entstehen.



## Bereich: Organisation

Zielzustände:

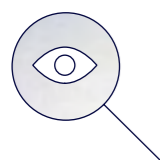
- Bei der Planung unserer firmenweiten Zusammenkünfte berücksichtigen wir die Emissionen, die durch die Anreise, das Energiekonzept des Veranstaltungsortes und die Teambuilding-Aktivitäten entstehen.
- Bei der Schaffung neuer Arbeitsplätze prüfen wir, ob die Aufgaben vor Ort, remote oder hybrid erledigt werden können, wobei wir Lösungen mit geringeren Emissionen den Vorzug geben.
- Wir evaluieren unsere Reiserichtlinien halbjährlich und passen sie gegebenenfalls an, um bei der Wahl der Verkehrsmittel stets die klimafreundlichsten Optionen zu fördern.



# Aktive Zukunftsgestaltung mit unserem Future Sprint

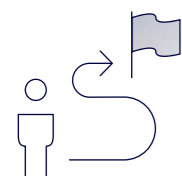
Natürlich sind die Beispiele der Zielbilder zu KI und Nachhaltigkeit extrem individuell und je nach Ausgangslage und aktuellen Vorhaben unterschiedlich. Um sich konkreter mit diesen wichtigen Herausforderungen auseinanderzusetzen und konkrete Zielbilder abzuleiten, damit Organisationen zu echten Zukunftsgestaltern werden können, haben wir einen **Future Sprint** entwickelt. Mit unserem Future Sprint erarbeiten wir mit Organisationen je nach Schwerpunkt in wenigen Tagen konkrete Szenarien rund um Nachhaltigkeit oder Künstliche Intelligenz und legen die Grundlagen für ein umfassendes Zielbild. Ganzheitlich, partizipativ und effizient.

## Warum ein Zukunftssprint?



### Klarheit schaffen

Wir verwandeln abstrakte Zukunftsvorstellungen und Prognosen in ein greifbares, motivierendes Zielbild, indem wir die potentiellen Bereiche des Zielbildes festlegen.



### Ausrichtung finden

Wir entwickeln ein kohärentes Bild von der Zukunft und legen durch strategische Reflexion die Grundlage für eine nachhaltige, langfristige Umsetzung.



### Innovation vorantreiben

Wir zeigen, warum es sich lohnt, heute bereits für morgen zu planen.



## Unser Ansatz

Wir setzen auf erprobte und fundierte Zukunftsmethoden und kombinieren Systemanalysen mit den Vorteilen agiler Prozesse. Auf diese Weise können wir das Wissen und die Perspektiven organisationsinterner und -externer Stakeholder entlang eines erprobten Prozesses integrieren:



### System- und Trendanalyse

Erfassung des aktuellen Standes im Bereich Nachhaltigkeit oder KI, sowie Eröffnung des Möglichkeitsraumes der Zukunft durch Trendlandschaften.



### Zukunftspotenziale

Szenarien für Nachhaltigkeit oder KI unter Berücksichtigung ökologischer, ökonomischer und sozialer Kriterien diskutieren und bewerten, Chancen, Gefahren und deren Auswirkung auf Geschäftsmodelle erkennen



### Festlegung der Gestaltungsbereiche des Zielbildes

Es gibt viele Möglichkeiten in Organisationen an den Themen KI und Nachhaltigkeit zu arbeiten. Gemeinsam halten wir die Bereiche fest, für die der größte Handlungsbedarf besteht



### Inspirierende Zukunftsvisualisierungen

Aufbruchstimmung mit einer visuell ansprechenden Zukunftssillustration erzeugen, die die Kommunikation mit Stakeholdern erleichtert



### Initiales Feedback

Ein initialer Feedback-Mechanismus von internen Stakeholdern sorgt für die Relevanz und Umsetzbarkeit der entwickelten Grundlagen



# Ausblick





---

# Mit Zielbildern eine bessere Welt gestalten

*We are seeking another basic outlook: the world as an organization. This would profoundly change categories of our thinking and influence our practical attitudes. We must envision the biosphere as a whole with mutually reinforcing or mutually destructive inter-dependencies.*

Ludwig von Bertalanffy



Zum Ende dieses Whitepapers möchten wir ein Gedankenexperiment machen. Wir stellen uns vor, dass es alle Unternehmen und Institutionen geschafft haben, sich zur Organisation von morgen zu entwickeln. Sie haben klare Zielbilder von ihrer eigenen Zukunft und sehen in Disruptionen die Chance, diese Zukunft anzureichern und zu gestalten. Die Partizipation von Mitarbeitenden ist zu einem intuitiven Prozess geworden. Die dafür erforderlichen Kompetenzen sind nun fester Bestandteil des Profils der Führungskräfte, so dass sie die Anpassung der Zielbilder mühelos begleiten können. Dies wurde unter anderem durch den Einsatz von KI ermöglicht, welche routinemäßige Aufgaben übernimmt und somit den Menschen mit seinen Bedürfnissen und Potenzialen wieder in den Mittelpunkt der Organisationen rückt. Die kontinuierliche Beschäftigung mit Zukunft im Arbeitsalltag hat aufwändige Strategieprozesse überflüssig gemacht. Widerstände werden durch Klarheit über die angestrebte Zukunft direkt sichtbar und können durch eine gute Entscheidungsgrundlage schnell bearbeitet werden. Auf Basis der Orientierungspunkte, die durch die Zielbilder geschaffen wurden, treffen Teams eigenverantwortlich Entscheidungen, die im Sinne der Gesamtinteressen sind. Dies hat das gegenseitige Vertrauen unter den Mitarbeitenden so weit gestärkt, dass Ängste und Widerstände weniger Raum einnehmen.

Wir haben einen Wendepunkt erreicht, an dem das Denken in Organisationen eine neue Dimension erreicht: Zielbilder erstrecken sich über einzelne Organisationen hinaus und münden in der übergreifenden, gemeinsamen Idee einer lebenswerten Zukunft. Durch Vernetzung agieren Organisationen nun synergetisch wie ein Ökosystem, um gesellschaftliche Herausforderungen kollektiv anzugehen. Denn nur in der Zusammenarbeit mit anderen können wir die großen Ziele, wie Kreislaufwirtschaft, den Schutz des Lebens im Wasser und an Land, nachhaltige Städte und Mobilität, sowie soziale Gerechtigkeit erreichen.

Wir freuen uns, diese Zukunft mit Ihnen zu gestalten.

# Sie wünschen sich Unterstützung bei der Entwicklung Ihres Zielbildes?

Der Weg zur Organisation von morgen ist nicht für alle Unternehmen und Institutionen gleich. Individuelle Ausgangslagen und Herausforderungen treffen auf unterschiedliche Zielsetzungen.

Wir unterstützen Sie gerne in Ihrem Transformationsprozess, durch unseren Future Sprint, oder bei der Entwicklung eines Zielbildes für Ihre Organisation.



Mehr über zero360 und unser Transformationsportfolio erfahren Sie auf unserer Webseite:

[→ zero360.de](https://zero360.de)



Sie haben Fragen, Anmerkungen oder ein Anliegen?

Wir freuen uns über den Austausch mit Ihnen:

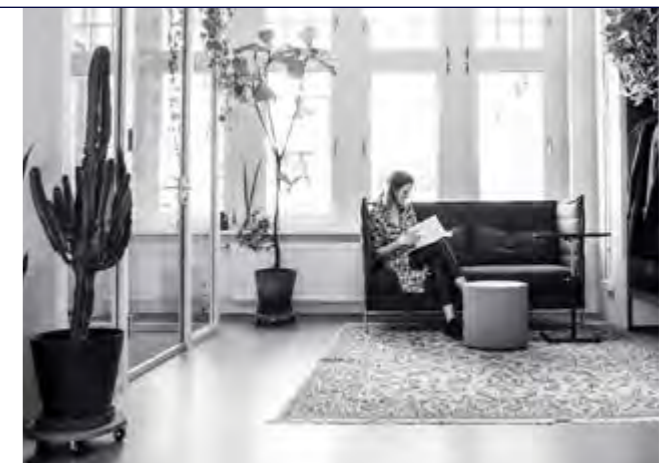
[→ hello@zero360.de](mailto:hello@zero360.de)



Neugierig mehr von uns zu lesen?

Dann melden Sie sich hier für unseren Newsletter an:

[→ zero360.de/blog#newsletter](https://zero360.de/blog#newsletter)





# zero360.

zero360 GmbH  
Wallstraße 85  
10179 Berlin

+49 (30) 58 58 314 0  
hello@zero360.de  
zero360.de

AG Charlottenburg | HRB 144538 B  
Geschäftsführer: Dr. Shamim Rafat  
© zero360 GmbH

Redaktion: zero360 GmbH/Désirée Seibel, Marco Springer  
Cover und Illustrationen: zero360 GmbH/Joana Pedrosa Ruthenberg  
Bilder: zero360 GmbH/Bob Hardt  
Portraits: bereitgestellt von unseren Interviewpartner:innen