

## 5 Ermittlung von Wandlungstreibern und Umgang mit Zukunftsfragen in Unternehmen



### 5.1 Vorgehen bei der Erhebung

Zur Ermittlung praxisbezogener Bedarfe sowie von Wandlungstreiber<sup>2</sup>, wurde im Zeitraum vom 27.03.2023 bis zum 01.05.2023 eine Onlinebefragung durchgeführt. Zwei zentrale Fragen sollte die Umfrage beantworten:

- Wie wird in Unternehmen über Zukunft besprochen und welche Bedarfe gibt es?
- Welche Themen sind Auslöser für Veränderungsprozesse in Unternehmen?

Die Umfrage wurde mit Hilfe der Anwendung LamaPoll umgesetzt. Die Onlinebefragung wurde im Netzwerk der EvoFrame-Partnerunternehmen sowie über soziale Medien<sup>3</sup> verteilt und aktiv beworben. Insgesamt haben 81 Personen aus verschiedenen Unternehmen teilgenommen. Mehr als die Hälfte der Befragten Personen haben dabei angegeben, derzeit in einem Großunternehmen zu arbeiten (siehe Abbildung 1).

---

<sup>2</sup> Wandlungstreiber sind definiert als Auslöser oder Verstärker für Veränderungsprozesse

<sup>3</sup> Die Umfrage wurde über persönliche LinkedIn-Accounts mehrfach beworben.

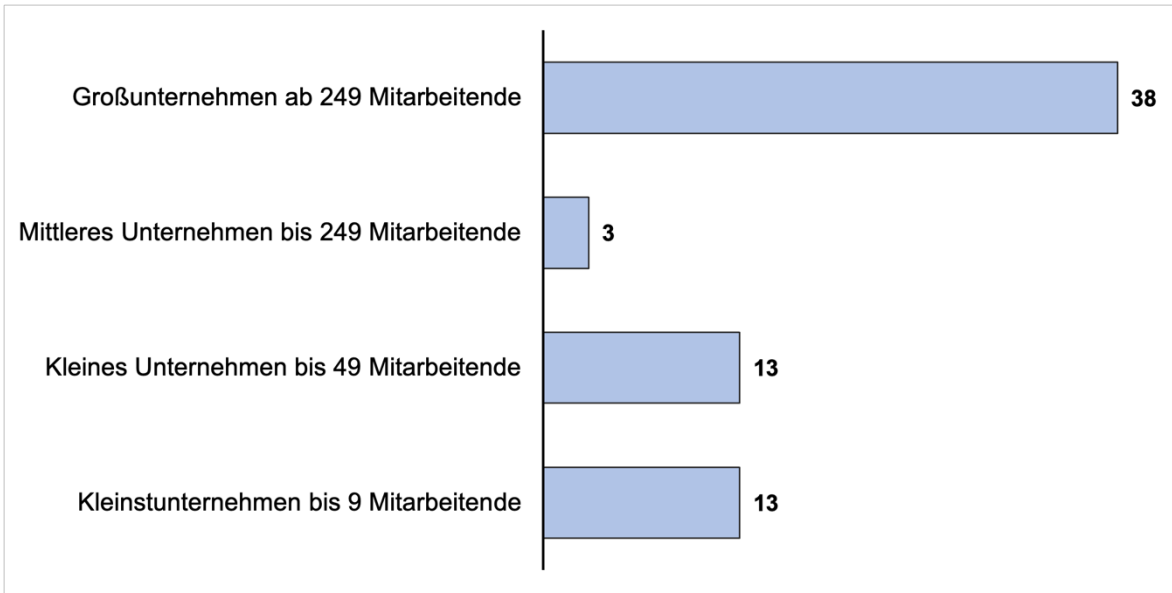


Abbildung 3: Größe der befragten Unternehmen (n=67)

Die Abbildung 2 zeigt die Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen, während die Abbildung 3 die Rolle der befragten Personen im Unternehmen zeigt. Hier zeigt sich, dass eine überwiegende Mehrheit Personen in Führungs- bzw. Personalverantwortung ist. Die Umfrageergebnisse sind nicht repräsentativ für die Gesamtheit deutscher Unternehmen, erfüllen jedoch den Zweck zur Zielerfüllung dieses Arbeitspaketes.

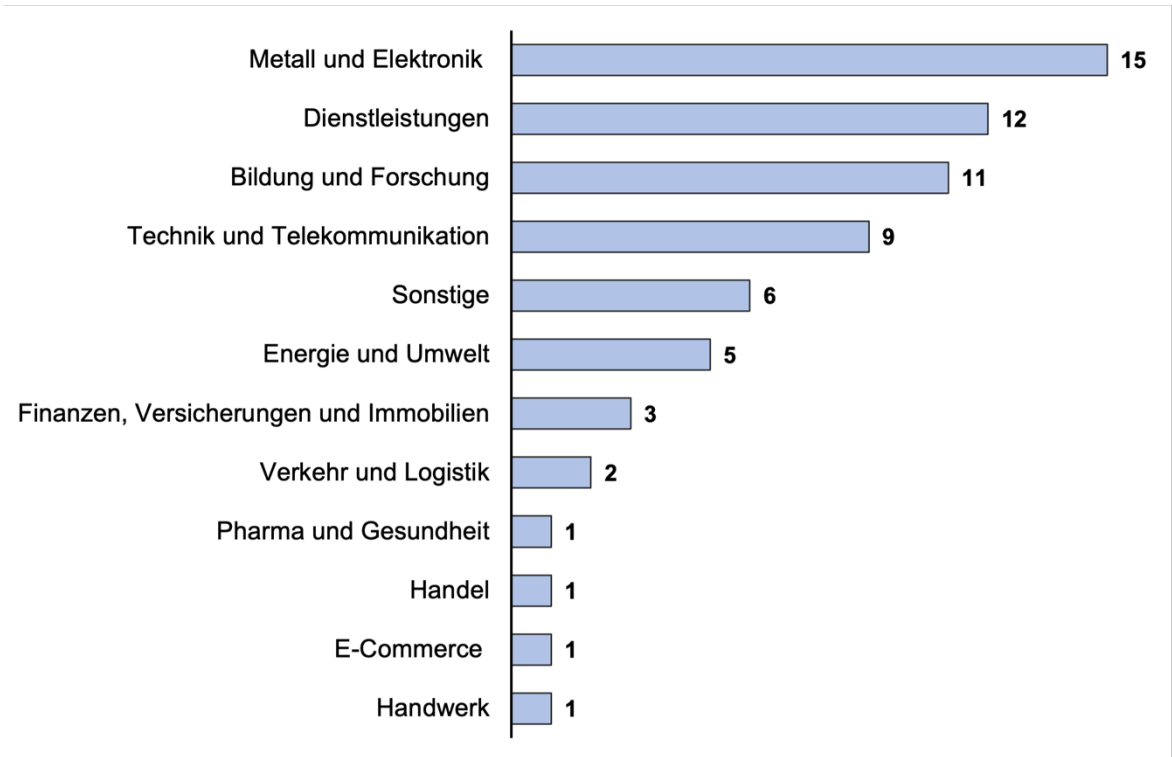


Abbildung 4: Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen (n=67)



Abbildung 5: Rolle der Befragten im Unternehmen (n=65)

## 5.2 Darstellung der Ergebnisse – Ermittlung von Wandlungstreiber

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden gefragt, welche Themen in der Vergangenheit Auslöser für Veränderungen an ihrem Arbeitsplatz waren, welche Themen aktuell Auslöser für Veränderungsprozesse sind und welche Themen ihrer Meinung nach in Zukunft Auslöser für Veränderungen an ihrem Arbeitsplatz sein werden. In einer offenen Frage konnten zu jedem Zeitpunkt ein oder mehrere Themen genannt werden.

Um die Umfrageergebnisse zu visualisieren, wurden alle Antworten auf ein digitales Whiteboard übertragen. Anschließend wurden sie thematisch kategorisiert und in Cluster eingeteilt, wobei die Größe der Cluster die Häufigkeit der Antworten qualitativ widerspiegelt (siehe Abbildung 1, Abbildung 2 und Abbildung 3). Außerdem wurden externe und interne Faktoren unterschieden.

### 5.2.1 Wandlungstreiber in der Vergangenheit

Zunächst wurden die Teilnehmenden danach gefragt, welche Themen in der Vergangenheit im Unternehmen Veränderungsprozesse ausgelöst haben. Vergangenheit wurde dabei zeitlich nicht explizit eingegrenzt und damit der Interpretation der Teilnehmenden überlassen. Die Abbildung 1 zeigt die grafische Darstellung der Ergebnisse. Die Themencluster sind in unternehmens-interne und -

externe Faktoren unterteilt und werden im Folgenden inhaltlich vorgestellt. Die Interpretation der Ergebnisse finden sich in Abschnitt 5.2.3 auf Seite 28.

### *Digitalisierung und KI (externe Faktoren)*

Hier wurde vor allem generisch die Digitalisierung und der technologische Fortschritt an sich benannt. Konkrete Technologien und ihre Anwendungen hingegen fanden sich in den Umfrageergebnissen nicht wieder.

### *Coronapandemie und Homeoffice (externe Faktoren)*

Es ist wenig überraschend, dass Corona in der Vergangenheit eine zentrale Rolle als Treiber des Wandels gespielt hat. Häufige Antworten zum Einfluss der Pandemie sind die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden und der schnellen Umsetzung von Homeoffice-Möglichkeiten, die sowohl durch das Personal als auch durch die technischen Möglichkeiten vorangetrieben wurden. Darüber hinaus hat eine veränderte Auftragslage und Herausforderungen in den Lieferketten der Unternehmen zu Veränderungen geführt.

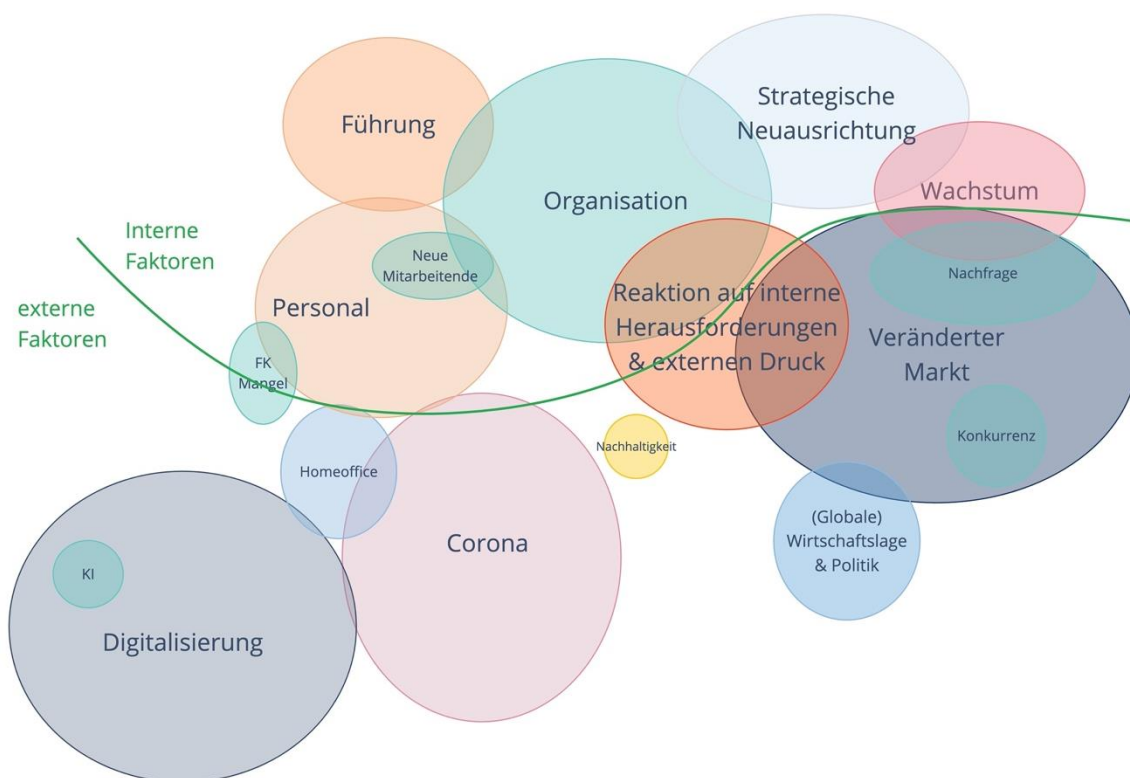


Abbildung 6: Darstellung der Umfrageergebnisse für Wandlungstreiber der Vergangenheit.

### *Veränderter Markt, Nachfrage und Konkurrenz (externe Faktoren)*

Ein weiterer großer Treiber für Veränderungen ist die Volatilität der Märkte. Hier zählen sowohl positive als auch negative Veränderungen in der Nachfrage und dem Kundeninteresse, sowie dem Wettbewerb, Konkurrenzdruck und den

Anforderungen anderer Stakeholder. Zum Beispiel wurden Kosten- und wirtschaftlicher Druck sowie Lieferkettenprobleme genannt. Letzteres wurde nur einmal erwähnt, obwohl Corona häufig genannt wurde.

#### *Globale Wirtschaftslage und Politik (externe Faktoren)*

In der Vergangenheit noch ein kleines Cluster umfasst diese Kategorie die Themen Globalisierung, Weltpolitik und gesetzliche Vorgaben.

#### *Nachhaltigkeit (externe Faktoren)*

Das Thema der Nachhaltigkeit wurde zunächst in Form von Steigerungen im Bewusstsein genannt.

#### *Organisation (interne Faktoren)*

Die Organisation als zentraler Faktor für Veränderung. Die genannten Themen sind u.a. neuer Fokus auf Effizienz, Einsparprogramme, Lösung von langwierigen (Prozess-)Problemen, die Entwicklung neuer Produkte oder Fusionen und Übernahmen.

#### *Strategische Neuausrichtung (interne Faktoren)*

Die Themen der Organisation gehen fließend über in strategische Neuausrichtungen z.B. zur Effizienzsteigerung und verbesserter Wirtschaftlichkeit. Es geht um interne Veränderung der Organisation und Verantwortungsbereich bis hin zu neuen Geschäftszweigen und –modellen.

#### *Wachstum (interne Faktoren)*

Wachstum steht zwischen der Organisation und veränderten Märkten. Einerseits wird Wachstum mit der Suche nach neuen Märkten direkt von der Organisation forciert und entsteht unerwartet durch neue Projekte. Auch ein *zu schnelles Wachstum* mit der Folge neuer, konzernartige Strukturen wurde als Wandlungstreiber genannt.

#### *Führung (interne Faktoren)*

Natürlich können auch die Führungskräfte in Organisationen den Wandel vorantreiben. Führung wurde zwar kaum erwähnt. Sie kann aber sowohl positive als auch negative Veränderungen bewirken.

#### *Personal, Fachkräftemangel und neue Mitarbeitende (interne Faktoren)*

Auch die Mitarbeitenden treiben den Wandel in den Unternehmen voran, zum Beispiel aus Unzufriedenheit. Neue Mitarbeitende bringen neue Impulse. Aber auch das Fehlen von Mitarbeitenden führt zu Veränderungen. Auch hier überschneiden

sich die Themen Homeoffice und Corona, die ein neues Miteinander und andere Arbeitsweisen in der Belegschaft etablieren.

#### *Reaktion auf interne Herausforderungen und externen Druck (interne Faktoren)*

Diese Kategorie fällt etwas aus dem Rahmen, zeigt aber, dass die Quelle vieler Veränderungen Reaktionen auf Druck von außen und innerhalb der Unternehmen sind. Zwang, offensichtliche Probleme und unvermeidliche Situationen wurden ebenfalls von einigen Teilnehmer/innen genannt.

### 5.2.2 Wandlungstreiber in der Gegenwart

Als nächstes wurden die Teilnehmenden nach den gegenwärtigen Wandlungstreibern gefragt. Die Abbildung 2 zeigt die grafische Darstellung der Ergebnisse. Die Themencluster werden im Folgenden inhaltlich vorgestellt, die Interpretation der Ergebnisse finden sich in Abschnitt 5.2.3 auf Seite 28.

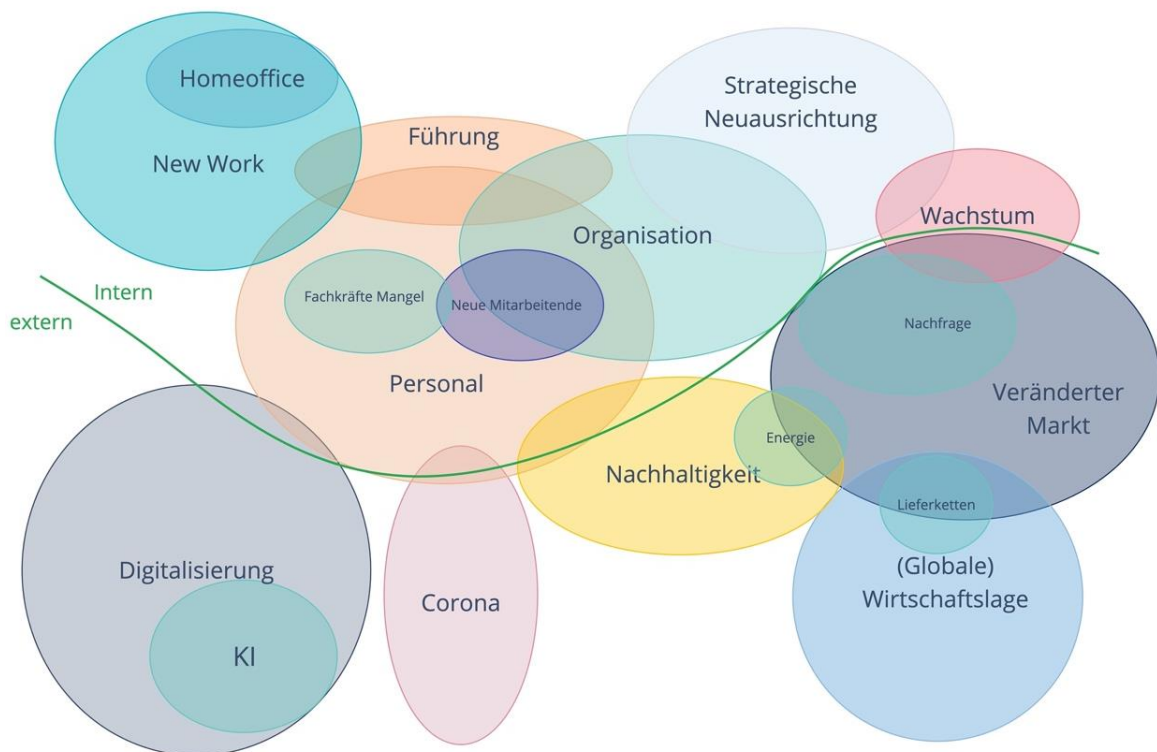


Abbildung 7: Darstellung der Umfrageergebnisse für gegenwärtige Wandlungstreiber.

#### *Digitalisierung und KI (externe Faktoren)*

Als Treiber des Wandels in der Gegenwart wurde die Digitalisierung zwar deutlich häufiger genannt als in der Vergangenheit, doch blieb es in den Antworten meist

beim Begriff an sich. Lediglich Künstliche Intelligenz bzw. Chat GPT wurde mehrfach als konkrete Technologie genannt.

#### *Coronapandemie (externe Faktoren)*

Obwohl Corona immer noch als Wandlungstreiber genannt wurde, war es in Bezug auf die Vergangenheit deutlich unspezifischer. Nur drei Antworten waren konkreter in Bezug auf digitale Veranstaltungen, andere Arbeitsweisen und Lieferkettenproblematiken.

#### *Veränderter Markt, Nachfrage und Lieferketten (externe Faktoren)*

Lieferkettenprobleme sind derzeit ein wachsender Treiber des Wandels, auch ohne direkten Bezug auf die Coronapandemie der letzten Jahre. Neben den bereits bekannten Themen wie Kostendruck, Nachfrageschwankungen und Wettbewerb, treten nun auch Themen wie Inflation und Energie auf. Energie wird hier als Energiewende und Nachhaltigkeitsthema betrachtet. Es werden jedoch auch die Themen Energiekrise und Energiesparmaßnahmen aufgrund des Krieges in der Ukraine angesprochen, die mit global-wirtschaftlichen Entwicklungen und Veränderungen im Markt zusammenhängen.

#### *Globale Wirtschaftslage und Politik (externe Faktoren)*

Die globale wirtschaftliche und geopolitische Lage gewinnt als Wandlungstreiber an Bedeutung. Der Krieg in der Ukraine, damit verbundene Sanktionen und die Verschiebung geopolitischer Interessen, Zinserhöhungen, internationale Lieferschwierigkeiten sowie das Lieferkettengesetz werden als Antworten genannt.

#### *Nachhaltigkeit (externe Faktoren)*

Neben dem Thema Energiewende gewinnen Klimawandel als Wandlungstreiber an Bedeutung. Speziell wird der Druck durch politische Vorgaben und gesellschaftliche Forderungen als Wandlungstreiber genannt. Auch Mitarbeitende fordern von ihren Arbeitgebern zunehmend umweltbewusstes Handeln ein.

#### *Organisation (interne Faktoren)*

Das Thema Organisation dient hier eher als Rahmen für die internen Wandlungstreiber. Einige Stimmen sehen jedoch den Wunsch nach Veränderung innerhalb der Organisation als einen solchen Treiber und es gibt Versuche, den Wandel selbst zu initiieren, beispielsweise durch Projekte zur Produktentwicklung oder einer Veränderung der Unternehmenskultur.

#### *Strategische Neuausrichtung (interne Faktoren)*

Die strategische Neuausrichtung gewinnt in der Gegenwart als Wandlungstreiber an Bedeutung. Themen wie globale Prozessumstellungen, der Umbau zum

Digitalkonzern, die Neuausrichtung von Geschäftsmodellen, neue Marketingstrategien oder der Verkauf von Unternehmensanteilen werden diskutiert.

#### *Wachstum (interne Faktoren)*

Die Etablierung neuer Wachstumsstrategien oder Wachstumsschübe ergänzen die strategische Neuausrichtung und verbinden sie mit Themen aus dem Markt.

#### *Führung (interne Faktoren)*

Das Thema Führung als Wandlungstreiber wird weniger häufig genannt als in Bezug auf die Vergangenheit.

#### *Personal, Fachkräftemangel und neue Mitarbeitende (interne Faktoren)*

In der Gegenwart treiben vor allem neue Mitarbeitende sowie fehlende Mitarbeitende den Wandel voran. Beide Wandlungstreiber gewinnen an Einfluss.

#### *New Work und Homeoffice (interne Faktoren)*

Neben der Personalstruktur gewinnen neue Arbeitsweisen als Wandlungstreiber an Bedeutung. Homeoffice ist mittlerweile ein eigenständiger Faktor und wird nicht mehr ausschließlich im Zusammenhang mit der Coronapandemie genannt. Themen wie neue Lernmethoden, kollaboratives Arbeiten und Smart Working verändern die Arbeitskultur. Auch veränderte Lebensentwürfe und Erwartungen der Mitarbeiter spielen eine Rolle. Themen wie „Ownershipculture“ oder dezentrales agiles Arbeiten sind eng mit dem Thema Führung verknüpft. Diese Themen haben auch Auswirkungen auf Managementprozesse.

### 5.2.3 Wandlungstreiber der Zukunft

Abschließend wurde nach den Wandlungstreibern der Zukunft gefragt. Die genannten Themen spiegeln somit die Erwartungen der Teilnehmenden wider, welche Themen ihren Arbeitsalltag in ihren Unternehmen in einer nicht spezifizierten zeitlichen Zukunft beeinflussen und somit zu Veränderungen führen wird. Die Abbildung 3 zeigt die grafische Darstellung der Ergebnisse. Wie bereits zuvor, werden die Themencluster im Folgenden inhaltlich vorgestellt bevor die Ergebnisse in Abschnitt 5.2.3 interpretiert werden.



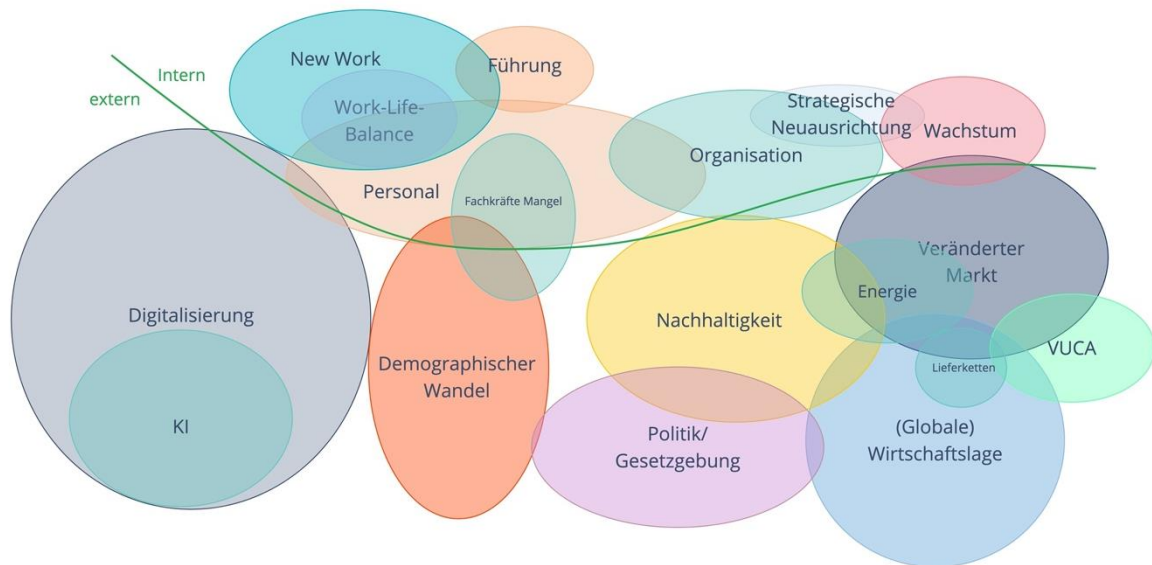


Abbildung 8: Darstellung der Umfrageergebnisse für zukünftige Wandlungstreiber.

### ***Digitalisierung und KI (externe Faktoren)***

Laut Meinung der Befragten nimmt Digitalisierung auch in der Zukunft deutlich an Bedeutung als Wandlungstreiber zu. Künstliche Intelligenz bleibt dabei die am meisten genannte Technologie. Zusätzlich werden Roboter, Automatisierung (von weniger spannenden Aufgaben), neue Fertigungstechnologien, AR-Einsatz im Homeoffice als Wandlungstreiber genannt.

### ***Veränderter Markt, Nachfrage und Lieferketten (externe Faktoren)***

Laut Einschätzung der Befragten nehmen die marktseitigen Einflüsse leicht ab. Insbesondere die Themenzusammensetzung ändert sich. Wandlungstreiber in dieser Kategorie werden nun in veränderten Beziehungen zu Stakeholdern und Vernetzung sowie dem Online-Geschäft gesehen. Insbesondere der Druck durch hohe Energiekosten und Lieferketten wird als potenzieller Wandlungstreiber betrachtet. Nach Annahmen der Befragten wird Energie in Zukunft eher ein Markt- oder Kostenthema als ein Nachhaltigkeitsthema sein.

### ***Globale Wirtschaftslage und Politik (externe Faktoren)***

Die globale wirtschaftliche Lage wird auch in Zukunft ein wichtiger Treiber für Veränderungen sein. Neben Problemen in globalen Lieferketten und Inflation werden auch geopolitische Veränderungen, wie beispielsweise veränderte Beziehungen zu China, zu einem Treiber für Veränderungen. Einige Befragte sehen ein Zurückfallen von IT-Unternehmen oder gar das Ende des Kapitalismus als mögliche Treiber für Veränderungen in der Zukunft.

### *VUCA<sup>4</sup> (externe Faktoren)*

Schon die globale Wirtschaftslage wird von potenziellen Wandlungstreibern dominiert, die eher negativ behaftet sind und Unsicherheit erahnen lassen. VUCA fasst noch weitere Aspekte wie z.B. „New Normal“, komplexe und mehrdeutige Fragestellungen, große Unsicherheiten und instabile Verhältnisse zusammen.

### *Nachhaltigkeit (externe Faktoren)*

Der Klimawandel und der damit verbundene Anpassungs- und Veränderungsdruck bleiben auch zukünftig relevante Themen. Sorgen vor hohen Energiekosten und Ressourcenknappheit sind nur einige der damit verbundenen Bedenken. Ein Befragter sieht die sozial-ökologische Transformation als Auslöser für Veränderungen im Wirtschaftssystem, während ein anderer die interne Setzung von Nachhaltigkeitszielen in Unternehmen als Treiber für Wandel betrachtet. Häufig genannte Themen sind Nachhaltigkeit und Klimawandel.

### *Politik (externe Faktoren)*

Nach Annahme der Befragten wird die Politik durch neue Vorgaben und Gesetze, beispielsweise zum Thema Nachhaltigkeit oder Mobilitätswende, zukünftig eine große Rolle als Wandlungstreiber spielen. Ein Befragter befürchtet den Verlust der Wettbewerbsfähigkeit aufgrund politisch erzeugter Standortverschlechterungen. Sowohl steigende staatliche Förderungen als auch Kürzungen der Forschungsgelder werden als potenzielle Wandlungstreiber genannt. Letzteres als Folge der an Zuspruch gewinnenden rechtspopulistischer Parteien.

### *Demografischer Wandel (externe Faktoren)*

Der demographische Wandel wird oft als treibende Kraft in Bezug auf das Thema Personal genannt, insbesondere in Verbindung mit dem Fachkräftemangel. Die alternde Gesellschaft sowie Zuwanderung und die dadurch entstehende Multikulturalität spielen dabei eine entscheidende Rolle.

### *Organisation (interne Faktoren)*

Abgesehen vom Thema Personal verringert sich in Zukunft nach den Aussagen der Befragten der Einfluss der Organisation als Wandlungstreiber. Hier werden unternehmenserhaltende Innovationen, Effektivität, neues Angebot und die Lösung offensichtlicher Probleme als Faktoren genannt.

### *Strategische Neuausrichtung (interne Faktoren)*

---

<sup>4</sup> Steht für: *volatility* - Volatilität; *uncertainty* - Unsicherheit; *complexity* - Komplexität; *ambiguity* – Mehrdeutigkeit

In Bezug auf die Gegenwart ein starker Wandlungstreiber, sehen die Befragten in der Zukunft wenig Wandel aus strategischen Neuausrichtungen erwachsen.

#### *Wachstum (interne Faktoren)*

Das Stattfinden von Wachstumsschüben z.B. durch neue Projekte und Benchmark Aktivitäten hat in Zukunft laut der Befragten eine ähnliche Bedeutung wie zuvor.

#### *Führung (interne Faktoren)*

Auch das Thema Führung als Wandlungstreiber wird für die Zukunft als geringer Einflussfaktor auf Wandel benannt.

#### *Personal, Fachkräftemangel und neue Mitarbeitende (interne Faktoren)*

Technologien wie KI erfordern laut der Befragten in Zukunft neue Rollenbilder. Andere Technologien wie AR im Homeoffice verändern das Arbeiten. Der Fachkräftemangel wird zum Haupttreiber in dieser Kategorie. Aber auch der demographische Wandel erzeugt angetrieben von der Generation Z und ihren neuen Anforderungen den Arbeitsalltag.

#### *New Work und Work-Life-Balance (interne Faktoren)*

Neue agile Arbeitsweisen gewinnen auch in Zukunft an Bedeutung als Wandlungstreiber. Lebenslanges Lernen sowie Strukturen, die es Mitarbeitenden ermöglichen über den Tellerrand hinauszuschauen sind weitere Wandlungstreiber. Der Wunsch nach mehr Eigenverantwortung verknüpft Personal und Führung. Bisher wenig benannt, tritt nun der Begriff Work-Life-Balance als Wandlungstreiber in Erscheinung. Hier wurden veränderte Wertesystem in Bezug auf Familie und Care-Arbeit genannt sowie damit einhergehende Benefits und Arbeitszeitkürzungen und Gesundheitsthemen.

### 5.2.4 Diskussion der Ergebnisse - Wandlungstreiber

Auf den vorangegangenen Seiten wurden die Ergebnisse der Onlinebefragung in Bezug auf Wandlungstreiber dargestellt und die Themencluster kurz inhaltlich beschrieben. Die Themen der Zukunft spiegeln die Erwartungen im Lichte der Gegenwart und den Erfahrungen der Vergangenheit wider. D.h. wie wir in die Zukunft blicken, ist auch immer davon Abhängig, welche Erfahrungen wir gemacht haben und was wir gegenwärtig Erleben. So scheint es auch wenig überraschend, dass die Vergangenheit und die Gegenwart vor allem von den Erfahrungen und den damit einhergehenden Veränderungen durch die Coronapandemie geprägt sind.

Zukünftige Wandlungstreiber dagegen stehen im Zeichen der Klimakatastrophe und den damit verbundenen Maßnahmen, den Themen der fortschreitenden

Digitalisierung und dem zum Zeitpunkt der Erhebung omnipräsenten Thema der künstlichen Intelligenz und die Debatte, die durch ChatGPT aufgekommen ist. Obwohl die demografischen Veränderungen und der damit verbundenen Mangel an Fachkräften bzw. Arbeitskräften schon lange bekannt sind, sehen die meisten der Befragten diese als einen großen Treiber für Veränderung. Nach den Erfahrungen der vergangenen Jahre und dem aktuellen Kriegsgeschehene sind die Erwartungen an geopolitische Verschiebungen gestiegen. Generell scheinen die Befragten eine zunehmend von Unsicherheit, Volatilität, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUCA) geprägten Welt zu erwarten.

Vergleicht man nun die Themencluster entlang ihrer zeitlichen Dimension der Vergangenheit (Abbildung 4), der Gegenwart (Abbildung 5) und Zukunft (Abbildung 6) so lässt sich grundsätzlich folgendes feststellen:

- Es existieren Themencluster, in allen 3 zeitlichen Kategorien Auslöser für Veränderungsprozesse<sup>5</sup> sind. Als externe Wandlungstreiber sind dies veränderte Marktbedingungen, das Thema Wachstum und das generische Thema der Digitalisierung. Als interne Wandlungstreiber sind hier Führung, Personal, Organisation und auch strategische Neuausrichtung zu nennen.
- Es existieren Themencluster, von denen die Befragten ausgehen, dass diese zukünftig in ihrem Unternehmen verstärkt für Veränderung sorgen werden. In diese Kategorien fallen Themen wie Nachhaltigkeit, der demografische Wandel, Politik bzw. Gesetzgebung als externe Faktoren.
- Besonders präsent war zum Zeitpunkt der Erhebung noch immer die Coronapandemie mit all seinen zum Teil drastischen Veränderungen. In diesem Zusammenhang können auch die aufkommenden Themencluster NewWork als Sammelbegriff für die Art und Weise wie wir Arbeit Organisieren und das Thema der Work-Life-Balance als Ausdruck für ein verändertes Verhältnis zum Stellenwert der Arbeit, verstanden werden.
- Während sich die Wandlungstreiber in der Vergangenheit zwischen internen und externen Faktoren die Waage gehalten haben, geben die Befragten an, dass gegenwärtig vor allem interne Faktoren Auslöser für Veränderung sind. Für die Zukunft sind es vor allem externe Faktoren, die von den Teilnehmenden als Auslöser für Veränderung erwartet werden. Externe Wandlungstreiber werden also irgendwann zu internen Wandlungstreibern.
- Viele Wandlungstreiber hängen miteinander zusammen oder bedingen sich gegenseitig. Das macht Wandel und dessen Vorausschau, Einschätzung und Planung komplex.

---

<sup>5</sup> Wenn auch in unterschiedlicher Intensität oder in Ihrer Spezifizierung.

- Vor allem der Blick in die Zukunft ist von der Annahme durchsetzt, dass eher externe Treiber Wandlung im Unternehmen vorantreiben. Dabei sind die genannten Faktoren der Kategorien Markt, VUCA, globale Wirtschaftslage und in Teilen Nachhaltigkeit und Politik eher negativ/ unsicher/ pessimistisch geprägt. Ein Beigeschmack des der Zukunft Ausgeliefert-Seins macht sich breit.

### 5.3 Umgang mit Zukunftsfragen in Unternehmen

Neben der Identifikation von Wandlungstreibern sollte mit Hilfe der Onlinebefragung die Frage beantwortet werden, wie Mitarbeitende in Unternehmen mit dem Thema der (strategischen) Vorausschau umgehen, welche Chance sie mit dem Thema verbinden und welche Bedarfe bestehen. Dazu wurden zunächst nach verschiedenen Aspekten im Umgang mit Zukunft in den Unternehmen gefragt (vgl. nachfolgender Abschnitt 5.3.1). Anschließend wurde gezielt nach der Relevanz und dem Grad der Umsetzung von einzelnen Aspekten bzw. Ansätzen von Vorausschau in den Unternehmen gefragt (vgl. Abschnitt 5.3.2).

#### 5.3.1 Umgang mit Zukunft in Unternehmen

Um herauszufinden, wie die Befragten den Umgang mit der Zukunft umgehen, sollten Sie drei offene Fragen beantworten. Dabei wurde Zukunft weder inhaltlich noch zeitlich definiert. Die Abbildung 8 fasst die Antworten in Bezug auf den Umgang mit Zukunft in Unternehmen zusammen.

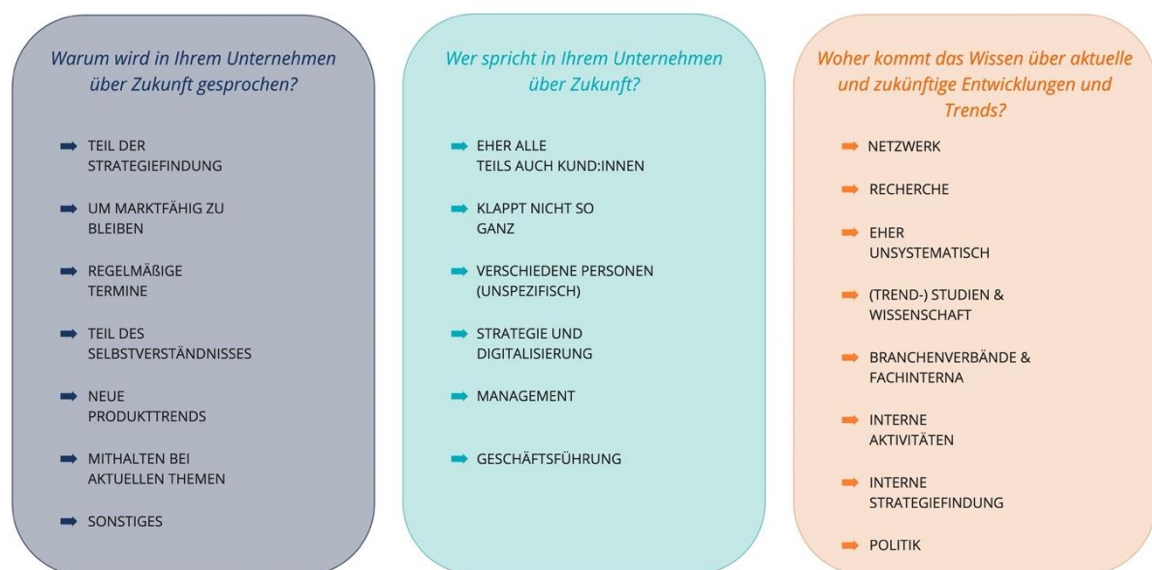


Abbildung 9: Zusammenfassung der Antworten in Bezug auf Umgang mit Zukunft in Unternehmen.

#### Frage 1: Warum wird in Ihrem Unternehmen über Zukunft gesprochen?

- Mehrere Befragte gaben an, dass das Thema Zukunft Teil der Strategiefindung und auch damit eng verknüpft die Frage, wie das Unternehmen auch in Zukunft marktfähig bleibt bzw. Geschäftsergebnisse verbessert.
- Nach Angaben einiger Befragten ist ein Anlass, um über Zukunft zu sprechen regelmäßige Termine und sog. Mitarbeitergespräche. Hier werden gibt es z.B. Platz für offene Themen oder Idee und Vorschläge werden ausgearbeitet. Aus den weiteren Antworten lässt sich nicht konkret ablesen, ob es in den Terminen

um individuelle Weiterentwicklung, die Kommunikation von Zukunftsplänen oder die konstruktive Beschäftigung mit Zukunftsthemen geht.

- Einige Personen gaben an, dass die Auseinandersetzung mit Zukunft für sie ein selbstverständlicher Teil der Arbeit ist. Hier lässt sich aus einigen Antworten ablesen, dass es sich bei den Personen um Forschende oder Foresight-Expert:innen handelt. Auch bei der Branchenzugehörigkeit zu Beginn der Umfrage gaben 16% der Befragten an, Teil von Bildungs- und Forschungseinrichtungen zu sein.
- Die Auseinandersetzung mit Zukunft ist häufig auch verbunden mit (Produkt-)Trends. Hier steht die Frage im Zentrum, welche Trends die Produkte zukünftig bestimmen werden bzw. welche nachhaltigen Produktvisionen entwickelt werden können. Vor allem Themen rund um Nachhaltigkeit, Klimawandel und sich daraus ergebene Themen wie Mobilitätswende, Energiewende und Circular Economy wurden genannt. Sozial und politische Themen, wie bspw. Diversität oder Frauenquote Themen wurden ebenfalls genannt.
- Unter Sonstiges verbergen sich die Themen, Schema-F funktioniert nicht mehr, Abstimmung von Menschen und Prozessen sowie Kundengespräche.

### **Frage 2: Wer spricht in Ihrem Unternehmen über Zukunft?**

Das Spektrum der Antworten reicht von „allen“, „fast allen“ und „alle Ebenen“ bis hin zu spezifischen Abteilungen bzw. Funktionen wie der Geschäftsführung, Strategieabteilungen oder generisch, dem Management. Viele der Antworten hinterlassen den Eindruck, dass die Auseinandersetzung mit der Zukunft „ein Thema der Anderen“ ist.

### **Frage 3: Woher kommt das Wissen über aktuelle und zukünftige Entwicklungen und Trends?**

- Ein Großteil der Befragten hat angegeben, dass sie ihr Wissen über Trends und Entwicklungen aus Netzwerken, von Stakeholder, Wettbewerber und eigener Recherche stammt. Die Recherche findet häufig im Netzwerk durch Weiterbildung, Trendrecherche, Blogs von CEOs, Messen und Seminaren statt. Hinzu kommen Informationen beispielsweise aus Branchenverbänden. Dabei wurde auch angegeben, dass dieses Wissen eher unsystematisch zustande kommt.
- Einige wenige befragte Personen gaben an, dass das Wissen über Trends und Entwicklungen durch eigene interne Aktivitäten wie beispielsweise Forschungsprojekten, Benchmarking oder auch aus dem Unternehmen selbst kommt.
- Auch Studien und die Wissenschaft sind Quellen, die genannt wurden.