



NAVIGIEREN IM STURM DES WANDELS

Ein strategischer Kompass für den Mittelstand

Herausgeber

Ein Whitepaper von
Future:Proof Organization

Kai Sczesny
Dr. Thilo Pfletschinger
Alessia Fadda
Tobias Lichtenstern
Christopher Kuhl

Whitepaper | Juli 2025

www.futureproof-organization.com
Hello@futureproof-organization.com

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir stehen an einem Scheideweg. Die kommenden 12 Monate bieten Ihnen die Chance, Ihr Unternehmen nicht nur durch den Sturm zu navigieren, sondern gestärkt und zukunftsfähiger daraus hervorzugehen. Als Berater:innen erleben wir immer wieder:

Die Unternehmen, die erfolgreich sind, unterscheiden sich nicht durch bessere Pläne, sondern durch mutiges Ausprobieren.

Dieses Whitepaper ist mehr als eine Sammlung von Best Practices. Es ist eine Einladung, mutige Entscheidungen zu treffen und Ihre Zukunft aktiv zu gestalten.

Entstanden ist dieser Leitfaden aus der Zusammenarbeit von fünf Expert:innen der Futureproof Organization – einem Netzwerk unabhängiger Berater:innen, das sich dem Ziel verschrieben hat, mittelständische Unternehmen zukunftsrobust aufzustellen. Uns eint die Überzeugung, dass Resilienz, nachhaltige Innovation und technologische Klarheit heute nicht Kür, sondern Kern erfolgreicher Unternehmensführung sind.

Jede:r von uns bringt eigene Schwerpunkte, Perspektiven und Erfahrungswerte ein – von *Künstliche Intelligenz (KI) und Technologie über Transformation, Innovation, Führung und Nachhaltigkeit*. Was uns verbindet: die gemeinsame Haltung, dass Wandel gestaltbar ist – und Organisationen zu Möglichkeitsräumen werden können.

Wir glauben fest daran, dass der Mittelstand eine Schlüsselrolle in der Transformation unserer Wirtschaft spielen kann – mit Agilität, Innovationskraft und Verantwortung. Nutzen Sie die hier vorgestellten Strategien als Ausgangspunkt für Ihren eigenen Weg.

Seien Sie mutig in Ihren Entscheidungen, bleiben Sie neugierig in Ihrer Erkundung neuer Möglichkeiten und bauen Sie auf die Stärke Ihres Teams. Es geht nicht darum, alles sofort perfekt zu machen,

sondern darum, den ersten Schritt zu gehen – und konsequent weiter zu lernen.

Als Sparringspartner und Wegbegleiter stehen wir Ihnen gerne zur Seite. Gemeinsam können wir Organisationen schaffen, die nicht nur ökonomisch und ökologisch erfolgreich sind, sondern auch einen positiven Beitrag für kommende Generationen leisten. Dieses Plädoyer richtet sich an alle, die nicht abwarten, sondern gestalten wollen. Machen Sie Organisationen zu Möglichkeitsräumen für die Zukunft – mutig, lernbereit und relevant.

Mit großem Vertrauen in Ihre Gestaltungskraft,

Ihr Team von Futureproof Organization



Kai Sczesny

Organizational Transformation



Dr. Thilo Pfletschinger

Verantwortungsvolle Innovation



Alessia Fadda

Strategie, OKRs & Entwicklung



Tobias Lichtenstern

Human-centered Innovation & Change



Christopher Kuhl

Exponentielle Technologien & KI

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Zukunftsfähigkeit im Mittelstand sichern	1
--	---

Vier Handlungsfelder für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit	2
---	---

Widerstandskraft als Fundament für Zukunftsfähigkeit

- *Drei Hebel für den Mittelstand*
- *Resilienz 2.0: Vom Krisenmodus zur Widerstandskraft*
- *Vom Entscheider zum Möglichmacher*
- *Doppelstrategie: Zukunftsfähigkeit trotz Sparzwang*

Neue Geschäftsmodelle gestalten:

Vom Experiment zur Skalierung

- *Frühzeitiges Erkennen von Wachstumssignalen*
- *Geschäftsmodelle neu denken*
- *Neue Wege testen & umsetzen*

Technologie strategisch nutzen: Der Hebel für Effizienz und Innovation

- *Technologie-Trends 2025*
- *Worauf es jetzt ankommt: Drei strategische Handlungsfelder*
- *Sicherheit als Kultur verankern*
- *Technologie als Hebel für Nachhaltigkeit begreifen*
- *Impulse zum Weiterdenken: Technologie strategisch verankern*

Nachhaltigkeit: Vom Pflichtprogramm zum Wettbewerbsvorteil

- *Aussagekräftige Steuerungsgrößen und automatisierte Berichterstattung als Basis*
- *Zirkuläre Geschäftsmodelle als entscheidender Stellhebel*
- *Kompetenzaufbau als ständiger Impulsgeber*

Mitarbeitendenbindung: Neue Perspektiven auf Führung und Kultur

- *Strategie als Führungsinstrument nutzen*
- *Selbstführung stärken*
- *Mitarbeitendenbindung: Die Crew im Fokus*

Ihr Navigationsplan: Die nächsten 100 Tage – mit Klarheit und Rückenwind	19
--	----

Über die Autoren	20
------------------	----

Quellen	21
---------	----

Zukunftsfähigkeit im Mittelstand sichern

Widerstandskraft

Die gegenwärtige geopolitische und wirtschaftliche Lage ist geprägt von beispielloser Dynamik:

Neue Geschäftsmodelle

Einsatz von Technologie

Ein Handelskrieg über Zölle, globale Lieferketten bleiben fragil, technologische Disruptionen beschleunigen sich, und regulatorische Anforderungen – insbesondere im Bereich Nachhaltigkeit – verschärfen sich.

Wandel zu Nachhaltigkeit

Fachkräftemangel

Gleichzeitig kämpfen mittelständische Unternehmen mit akuten Herausforderungen wie Fachkräftemangel, steigenden Energiekosten und der Notwendigkeit, resiliente Geschäftsmodelle zu entwickeln. In dieser komplexen Gemengelage droht der Blick für das Wesentliche verloren zu gehen – doch genau hier und jetzt werden Entscheidungen gefällt, welche die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bestimmen.

Die fünf großen Herausforderungen des Mittelstands – *Fachkräftemangel, Widerstandskraft gegenüber Krisen, Technologieeinsatz, Wandel zur Nachhaltigkeit sowie neue Geschäftsmodelle* – sind nicht isoliert zu betrachten. Sie bilden ein interdependentes System, das ganzheitliche Lösungen erfordert. So hängt die erfolgreiche Digitalisierung (Stichwort KI) eng mit der Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter:innen zusammen, während nachhaltige Veränderungen nur durch innovative Prozesse und Technologien skalierbar werden.

Dieser Artikel entsteht vor dem Hintergrund, dass viele Unternehmen zwar die Dringlichkeit erkennen, aber Schwierigkeiten in der Umsetzung haben: zu unübersichtlich erscheinen die Optionen, zu knapp sind Ressourcen und Zeit.

Unser Ziel ist es, Ihnen einen *klar strukturierten Handlungsrahmen für die nächsten 12 Monate* an die Hand zu geben – einen Kompass, der mehr Sicherheit in der Priorisierung schafft und gleichzeitig mittelfristige Weichenstellungen ermöglicht.

Warum gerade 12 Monate? Weil dieser Zeitraum die Schnelllebigkeit der heutigen Welt widerspiegelt: Er ist lang genug, um transformative Schritte einzuleiten, aber kurz genug, um agil auf Unvorhergesehenes reagieren zu können.

Als Unternehmensberater begleiten wir Unternehmen seit Jahrzehnten durch solche Veränderungsprozesse. Dieser Artikel bündelt unsere Erfahrungen und Erkenntnisse – nicht als theoretisches Konstrukt, sondern als *praxiserprobter Guide*, der Ihnen hilft, Komplexität zu reduzieren, Chancen zu identifizieren und handlungsfähig zu bleiben.

Um Ihnen in dieser Situation Orientierung zu geben, konzentrieren wir uns in diesem Guide auf fünf zentrale Handlungsfelder, die für den Erfolg der nächsten 12 Monate entscheidend sind: Wir beginnen mit der *Stärkung von Resilienz* als Grundlage für Stabilität und Anpassungsfähigkeit, gehen dann über zur Entwicklung *neuer Geschäftsmodelle* und die Nutzung von *Innovation* als Wachstumstreiber, beleuchten die Rolle von *Technologie* als strategischen Hebel und schließen mit der Integration von *Nachhaltigkeit* als übergeordnetem Ziel.

Dieser strukturierte Ansatz soll Ihnen helfen, die Komplexität zu reduzieren und konkrete Schritte für die nächsten 12 Monate zu definieren. *Denn wir glauben, dass die nächsten 12 Monate entscheidend sind!*

Vier Handlungsfelder für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit

Widerstandskraft als Fundament für Zukunftsfähigkeit

geschrieben von Kai Sczesny

Widerstandskraft

Neue Geschäftsmodelle

Einsatz von Technologie

Wandel zu Nachhaltigkeit

Fachkräftemangel

Drei Hebel für den Mittelstand

Die Weltwirtschaft steht vor einem historischen Wendepunkt: Aktuell sehen sich mittelständische Unternehmen gleichzeitig mit geopolitischen Spannungen, Brüchen in Lieferketten, Fachkräftemangel und regulatorischen Schocks konfrontiert. Doch während viele noch in der Krisenbewältigung verharren, nutzen zukunftsorientierte Mittelständler diese Phase, um sich durch strategische Robustheit vom Wettbewerb abzusetzen.

Der Schlüssel: Veränderung und Wandel als kontinuierlicher Prozess – nicht als Feuerwehübung.

Resilienz 2.0: Vom Krisenmodus zur Widerstandskraft

Krisen, wie die Finanzkrise 2008 oder die jüngsten globalen Verwerfungen, haben gezeigt: Unternehmen, die vorbereitet waren und flexibel reagieren konnten, kamen nicht nur besser durch die Krise, sondern nutzten sie oft als Katalysator für positive Veränderungen ¹.

Organisatorische Widerstandskraft ist dabei weit mehr als nur Krisenmanagement. Sie ist die Fähigkeit, sich kontinuierlich anzupassen, aus Herausforderungen zu lernen und gestärkt daraus hervorzugehen. Die Dringlichkeit der Zukunftsgestaltung verstehen und ins Handeln kommen.

 Antizipation & Prävention Frühzeitiges Erkennen potenzieller Risiken (Markt, Lieferketten, Personal, Finanzen, Cyber) und Entwicklung von Strategien zur Minimierung ihrer Auswirkungen.	 Robuste Netzwerke & Diversifizierung Stabile Beziehungen zu Kunden und Lieferanten sowie die Reduzierung von Abhängigkeiten (z.B. durch Diversifizierung der Lieferketten) erhöhen die Stabilität.
 Agilität & Anpassungsfähigkeit Flexible Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle, die schnelle Reaktionen auf veränderte Rahmenbedingungen ermöglichen, ohne die Stabilität zu gefährden.	 Engagierte Mitarbeitende & lernende Kultur Eine Kultur des Vertrauens und des gemeinsamen Lernens befähigt Teams, Herausforderungen aktiv anzugehen und Lösungen zu entwickeln.
 Starke Führung & transparente Kommunikation Klare Richtung, offene Kommunikation und sichtbares Commitment der Führungsebene schaffen Orientierung und psychologische Sicherheit.	

Kernelemente organisationaler Resilienz

Vom Entscheider zum Möglichmacher

Klassische Führungskonzepte versagen in der vielschichtigen Dauerkrise, denn die Zeiten, in denen Führung bedeutete, klare Anweisungen in stabilen Märkten zu geben, sind endgültig vorbei. Eine aktuelle McKinsey-Studie zeigt, dass die größte Hürde für Resilienz nicht in fehlenden Technologien, sondern in veralteten Entscheidungsstrukturen liegt ².

Traditionelle Hierarchien sind zu träge, um mit der Geschwindigkeit geopolitischer Schocks, disruptiver KI-Anwendungen oder sich täglich ändernden Vorgaben Schritt zu halten. Doch hier liegt die Chance: Mittelständler, die ihre Führungskräfte zum « Möglichmacher » entwickeln, kreieren Wettbewerbsvorteile.

Konkret bedeutet die Rolle des Möglichmakers:

Risiken smart managen

Nutzung von KI-Tools, die Entscheidungsdaten in Echtzeit aus allen Unternehmensbereichen zusammenführen (z.B. Frühwarnsysteme, die Lieferantenrisiken automatisch bewerten)

Innovation durch gezieltes Zusammenbringen

Geplante Kreativformate mit Partnern/Kunden, die sonst nicht miteinander arbeiten (z.B. 2-tägige Workshops, wo Einkauf, IT-Startups und Key-Account-Manager digitale Lösungen)

Flexible Steuerung statt starrer Pläne

Budgets werden quartalsweise an strategische Prioritäten angepasst (z.B. kurzfristige Umlagerung von Mitteln für Cyber-Security-Upgrades bei geopolitischen Krisen)

Doppelstrategie: Zukunftsfähigkeit trotz Sparzwang

Die aktuelle Realität vieler Mittelständler ist paradox: Einerseits erzwingen Energiekosten, Fachkräftemangel und Zinslasten einen Fokus auf Effizienz – andererseits zeigt die Erfahrung aus vergangenen Krisen: Wer ausschließlich auf Kostensenkung setzt, verliert 2025 den Anschluss.

Die Lösung liegt im parallelen Betrieb zweier Unternehmens-Stränge – einer für das Überleben heute, einer für die Relevanz morgen.

Der « *Verbesserungs-Strang* » (*Jetzt retten*) konzentriert sich darauf, die kurzfristige Liquidität zu sichern und das Kerngeschäft zu stabilisieren. Dies gelingt durch gezielte Prozessoptimierung, digitale Automatisierung repetitiver Aufgaben (z.B. KI-gestützte Rechnungsprüfung oder Lagerverwaltung).

Parallel dazu muss der « *Wachstums-Strang* » (*Zukunft erfinden*) radikal neue Geschäftsmodelle abseits des Tagesgeschäfts entwickeln. Dies erfordert eine klare physische und mentale Trennung vom Kerngeschäft, eigene Räume, eigenständige Budgets und Entscheidungsprozesse, die frei von Einflussnahme etablierter Fachabteilungen sind. 70 % der Ideen dürfen scheitern, solange jedes Scheitern wertvolle Marktdaten liefert.

Haben Sie im letzten Quartal mehr Zeit in die Optimierung der Vergangenheit oder die Erfindung der Zukunft investiert?

Wir stehen nicht am Ende einer Ära des Wandels, sondern erst am Anfang. Widerstandskraft gegenüber Krisen zu entwickeln ist daher keine einmalige Maßnahme, sondern ein kontinuierlicher Prozess und entsteht dort, wo Mut zur Vorbereitung und zum Umdenken herrscht.

Resilienz: Das Fundament für stürmische Zeiten

Werden Sie zum Möglichmacher

Brechen Sie mit hierarchischen Denkmustern. Ermutigen Sie Ihre Teams, Risiken intelligent zu managen und bereichsübergreifende Innovationen zu wagen – sei es beispielsweise durch KI-gestützte Frühwarnsysteme oder kreative Workshops mit Start-ups.

Leben Sie die Doppelstrategie

Retten Sie das Heute, aber investieren Sie mutig in das Morgen. Trennen Sie den « Verbesserungs-Strang » klar vom « Wachstums-Strang ». Scheitern ist erlaubt – solange Sie daraus lernen.

Stärken Sie Ihre DNA der Anpassung

Eine lernende Kultur, stabile Netzwerke und transparente Kommunikation sind kein « Nice-to-have ». Sie sind der Klebstoff, der Ihr Unternehmen in turbulenten Zeiten zusammenhält.

Navigieren Sie den Sturm: Robustheit heißt nicht, dem Sturm auszuweichen – sondern zu lernen, mit ihm zu segeln.

Neue Geschäftsmodelle gestalten: Vom Experiment zur Skalierung

geschrieben von Tobias Lichtenstern

Widerstandskraft

Neue Geschäftsmodelle

Einsatz von Technologie

Wandel zu Nachhaltigkeit

Fachkräftemangel

Die in der Resilienz entwickelten Fähigkeiten zur Anpassung und Agilität sind die Grundlage für erfolgreiche Innovation und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Ein Unternehmen, das gelernt hat, sich schnell auf veränderte Bedingungen einzustellen, ist auch besser gerüstet, um neue Chancen zu erkennen und zu nutzen. Daher betrachten wir im Folgenden, wie Sie Innovation als Wachstumstreiber in den nächsten Monaten nutzen können.

Es gab wohl noch nie eine bessere Zeit als jetzt, bestehende Geschäftsmodelle zu hinterfragen, aufzubrechen und durch neue, zukunftsfähige Ansätze zu ersetzen. Im Jahr 2025 erleben wir einen tiefgreifenden Wandel, angetrieben von mehreren dynamischen Kräften, die Wirtschaft, Gesellschaft und Technologie gleichzeitig transformieren. Unternehmen stehen vor der Herausforderung – und der Chance – ihre Rolle in einem sich rasant verändernden Umfeld neu zu definieren.

Die wichtigsten Treiber dieser Entwicklung sind *Technologie* und *Nachhaltigkeit*. Insbesondere Künstliche Intelligenz (KI) eröffnet völlig neue Möglichkeiten der Wertschöpfung, Automatisierung und Entscheidungsfindung. KI verändert nicht nur Produkte und Dienstleistungen, sondern auch die Art, wie Unternehmen arbeiten, wie sie Kundenbeziehungen gestalten und welche Kompetenzen zukünftig entscheidend sein werden. Parallel dazu wächst das Bewusstsein für ökologische und soziale Verantwortung – regenerative und nachhaltige Geschäftsmodelle rücken in den Fokus. Die Zeit des linearen Wirtschaftens läuft aus; die Zukunft gehört zirkulären, resilienten und werteorientierten Modellen.

Alte Erfolgsrezepte verlieren an Relevanz. Unternehmen, die sich starr an gewohnte Muster klammern, riskieren, von agileren, innovativeren Akteuren überholt zu werden. Disruption kommt nicht mehr nur aus dem Silicon Valley – sie kann überall entstehen.

Erfolgreich sind künftig diejenigen Organisationen, die bereit sind, sich selbst neu zu erfinden, offen für interdisziplinäre Zusammenarbeit sind und Innovation als kontinuierlichen Prozess verstehen.

Frühzeitiges Erkennen von Wachstumssignalen

Herausforderung

In Zeiten rapider Veränderung entstehen die vielversprechendsten Wachstumschancen oft nicht aus bereits sichtbaren Trends, sondern aus frühen, noch schwachen Signalen – etwa subtilen Verhaltensänderungen, ersten Technologie-Anwendungen oder neuen Denkansätzen im Markt. Diese frühzeitig zu erkennen, bevor sie offensichtlich werden, ist entscheidend für zukunftsgerichtete Innovation.

Ansatz

Tiefes Zuhören und Verständnis für das Zusammenspiel mit Partnern: KI-gestützte Analysen und Stakeholder-Dialoge helfen, relevante Veränderungen frühzeitig wahrzunehmen.

Co-Discovery mit Kunden & Partnern: Zusammenarbeit mit Vorreitern, Early Adopters und angrenzenden Märkten zur Entdeckung versteckter Potenziale.

Silodenken aufbrechen: Förderung offener Zusammenarbeit zwischen Teams (z. B. Produkt, Marketing, Data), um Innovationen schneller zu erkennen und umzusetzen.

Geschäftsmodelle neu denken

Herausforderung

Veraltete Geschäftsmodelle und Denkweisen blockieren Innovation. Viele Organisationen tun sich schwer, Gewohntes loszulassen – aus Angst vor Kontrollverlust oder Unsicherheit.

Ansatz

Strategische Gestaltungsräume schaffen: Führungsteams gestalten aktiv ihre Zukunft, indem sie regelmäßig neue Chancen erkunden und alternative Wege diskutieren. Sie schaffen co-kreative Räume, in denen inspirierende Dialoge entstehen und frische Perspektiven gemeinsam entwickelt werden.

Veraltete Muster loslassen: Organisationen werden dabei unterstützt, überholte Strukturen, Produkte oder Denkweisen zu erkennen und gezielt loszulassen. Dabei ist es zentral, zu verstehen, warum bestehende Muster entstanden sind – nur so kann wirklich Neues entstehen.

Wachstum mit Sinn verbinden: Neue Chancen werden nicht nur nach ökonomischem Potenzial bewertet, sondern auch hinsichtlich ihrer langfristigen und nachhaltigen Wirkung. Wachstum und Gewinn müssen neu gedacht werden – auf Basis klarer Werte und eines gemeinsamen Sinns, der zukünftige Entscheidungen erleichtert.

Neue Wege testen & umsetzen

Herausforderung

Klassische Strategien sind oft zu starr. Es braucht flexible, lernorientierte Prozesse, die schnell auf interne und externe Veränderungen reagieren können.

Ansatz

Prototyping: Anstatt in großen, risikoreichen Initiativen zu denken, setzen zukunftsfähige Organisationen auf schnelle, kleinskalige Experimente. Gerade im Kontext von KI gilt es, Potenziale dort aufzuspüren und zu testen, wo beim Kunden tatsächliche Wertschöpfung entsteht – praxisnah, konkret und adaptiv.

Schnelle Lernzyklen: Innovation entsteht durch echtes Feedback, nicht durch Annahmen. Durch reale Daten, Kundeninteraktion und kontinuierliche Anpassung wird aus jeder Iteration ein Lernmoment. So werden Stakeholder aktiv in den Innovationsprozess einbezogen – und teure Fehlentscheidungen gezielt vermieden.

Agile Geschäftsmodell-Innovation: Geschäftsmodelle sind keine statischen Konstrukte mehr, sondern lebendige Systeme. Sie entwickeln sich mit dem Markt, mit dem Nutzerverhalten – und mit der Technologie. Dafür braucht es ein Mindset, das Offenheit, Mut zur Veränderung und iterative Entwicklung selbstverständlich macht.

«Business-as-usual» ist passé. Die Welt verlangt nach neuen Antworten auf komplexe Fragen – und Unternehmen spielen dabei eine zentrale Rolle. Es geht nicht nur um Profit, sondern um Sinn, Wirkung und Verantwortung. 2025/2026 sind keine Jahre des Übergangs, sondern Jahre des Aufbruchs. Wer jetzt die Weichen richtig stellt, gestaltet die Zukunft aktiv mit.

Neue Geschäftsmodelle: Nehmen Sie Kurs auf unentdeckte Gewässer

Zuhören

Zukunftsfähige Organisationen erkennen schwache Signale. Sie fördern Austausch, statt Silo-denken und schaffen Räume für echte Innovation.

Loslassen

Die Zukunft entsteht nicht aus der Optimierung des Alten, sondern durch den Mut, Neues zu wagen – gemeinsam mit Kunden, Partnern und Mitarbeitenden.

Handeln

Nicht mit starren Plänen, sondern mit schnellen Experimenten, Lernen in Echtzeit und einer klaren Ausrichtung auf langfristige Wirkung.

Setzen Sie die Segel neu: Die Zukunft gehört denen, die bereit sind, alte Routen zu verlassen.

Technologie strategisch nutzen: Der Hebel für Effizienz und Innovation

geschrieben von Christopher Kuhl

Widerstandskraft

Neue Geschäftsmodelle

Einsatz von Technologie

Wandel zu Nachhaltigkeit

Fachkräftemangel

Innovation und neue Geschäftsmodelle sind ohne den gezielten Einsatz von Technologie kaum denkbar. Technologie dient dabei nicht nur als Werkzeug zur Effizienzsteigerung, sondern als strategischer Hebel, um völlig neue Wertschöpfungspotenziale zu erschließen. Im nächsten Abschnitt beleuchten wir daher die wichtigsten Technologie-Trends für die nächsten 12 Monate und zeigen auf, wie Sie diese konkret für Ihr Unternehmen nutzen können. Technologie verändert derzeit nicht nur Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle – sie wird mehr und mehr zum Fundament strategischer Unternehmensführung.

Für Entscheiderinnen und Entscheider im Mittelstand heißt das: *Wer den Überblick über relevante Entwicklungen behält und gezielt erste Schritte in Richtung Umsetzung geht, verschafft sich klare Wettbewerbsvorteile.*

Dieses Kapitel bietet Orientierung zu den zentralen Technologietrends 2025 – kompakt eingeordnet und ergänzt durch konkrete Ansatzpunkte zur Umsetzung im Unternehmensalltag.

Technologie-Trends 2025

1. Künstliche Intelligenz (KI)

KI-Systeme ermöglichen datenbasierte Entscheidungen, automatisieren Abläufe und individualisieren Kundenerlebnisse. Unternehmen, die KI gezielt einsetzen, steigern ihre Effizienz und Innovationskraft.

2. Cybersecurity

Moderne Sicherheit heißt: Bedrohungen antizipieren, Zero-Trust-Architekturen etablieren und Mitarbeitende sensibilisieren. Cybersecurity wird zur Managementaufgabe.

3. Quanten- und Hochleistungsrechner

Noch nicht breit verfügbar, aber mit großem Potenzial – für Logistik, Forschung oder Datenanalyse. Es lohnt sich, die Entwicklung frühzeitig zu verfolgen.

4. Technologie und Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird zur strategischen Pflicht. Technologien helfen, Ressourcen effizienter zu nutzen und transparente, zukunftsfähige Lieferketten aufzubauen.

5. Edge Computing & IoT

Lokale Datenverarbeitung beschleunigt Entscheidungen – von der Fertigung über die Logistik bis zur Gebäudesteuerung. Echtzeitfähigkeit wird zum Erfolgsfaktor.

6. Mensch-Maschine-Kollaboration

AR, VR und kollaborative Systeme eröffnen neue Arbeits- und Lernwelten. Der Mensch bleibt im Zentrum, erhält aber neue Werkzeuge für mehr Wirksamkeit.

Worauf es jetzt ankommt: Drei strategische Handlungsfelder

Künstliche Intelligenz gezielt einsetzen

KI ist kein Selbstzweck. Entscheidend ist, wo sie echten Mehrwert schafft. *Praxisbeispiele zeigen, wie Unternehmen Technologie strategisch nutzen:*

Siemens setzt in seiner Fabrik in Amberg KI-gestützte Predictive-Maintenance-Lösungen über die IoT-Plattform MindSphere ein. Maschinendaten werden in Echtzeit analysiert, um Wartungsbedarf vorherzusagen – was Stillstandzeiten reduziert und die Produktionsplanung optimiert.

Sicherheit als Kultur verankern: Cybersicherheit ist längst kein reines IT-Thema mehr. Sie verlangt eine unternehmensweite Haltung:

IBM integriert KI-basierte Tools wie Watson for Cybersecurity in seine Sicherheitsstrategie. Das Unternehmen schult Mitarbeitende regelmäßig in simulierten Cyberangriffsszenarien, um proaktives Risikomanagement und Sicherheitsbewusstsein zu stärken.

Technologie als Hebel für Nachhaltigkeit begreifen: Digitalisierung und Nachhaltigkeit lassen sich hervorragend kombinieren:

John Deere nutzt IoT-Sensoren in Landmaschinen (z. B. FarmSight-Technologie), um Landwirten datenbasierte Entscheidungshilfen zu bieten. Die Analyse von Boden- und Wetterdaten ermöglicht präzisere Bewässerung und ressourceneffizienteren Einsatz von Düngemitteln.

Fragen Sie sich: Welche Prozesse könnten intelligenter laufen, wenn sie datenbasiert unterstützt würden?

Konkrete Schritte zur Umsetzung:

- Analyse interner Anwendungsfelder (z. B. Prognosen, Textanalyse, Automatisierung)
- Pilotprojekte mit überschaubarem Aufwand starten
- Know-how im Team aufbauen: Schulungen, Austausch mit Experten
- Ethische Leitlinien definieren und Kommunikation intern wie extern vorbereiten

Sicherheit als Kultur verankern

Cybersicherheit ist längst kein reines IT-Thema mehr. Sie verlangt eine unternehmensweite Haltung: pro-aktiv, vorausschauend und strategisch. Die Frage ist nicht mehr, *ob*, sondern *wann* ein Angriff erfolgt – und wie gut Sie vorbereitet sind. Überlegen Sie: *Gibt es in Ihrem Unternehmen klare Verantwortlichkeiten und aktuelle Risikoanalysen?*

Konkrete Schritte zur Umsetzung:

- Zero-Trust-Architektur planen und schrittweise einführen
- IT-Sicherheits-Audit mit externem Partner durchführen
- Regelmäßige Awareness-Trainings für alle Beschäftigten
- KI-gestützte Lösungen zur Angriffserkennung testen

Technologie als Hebel für Nachhaltigkeit begreifen

Digitalisierung und Nachhaltigkeit lassen sich hervorragend kombinieren – etwa durch smarte Energie-steuerung, transparente Lieferketten oder digitale Services statt physischer Produkte. Fragen Sie sich: *Welche Nachhaltigkeitsziele haben Sie formuliert – und wo kann Technologie helfen, diese effizienter zu erreichen?*

Konkrete Schritte zur Umsetzung:

- Bestehende Prozesse auf Energie- und Ressourceneffizienz prüfen
- Edge- und IoT-Technologien für nachhaltige Optimierungspotenziale nutzen
- Nachhaltigkeit als festen Bestandteil Ihrer Innovationsstrategie etablieren
- Kooperationen mit « Green Tech »-Anbietern und Start-ups aufbauen
- Pilotprojekte zur Mensch-Maschine-Kollaboration in Fertigung oder Weiterbildung starten

Impulse zum Weiterdenken: Technologie strategisch verankern

Technologie sollte heute nicht mehr als Zukunftsvision betrachtet werden – sondern als aktiver Teil strate-gischer Unternehmensgestaltung. Die entscheidende Frage lautet nicht: Welche Technologie ist am rele-vantesten? Sondern: Welche Rolle will unser Unternehmen in einem technologiegetriebenen Markt spielen – und was brauchen wir, um diese Rolle überzeugend auszufüllen?

Wer technologische Entwicklungen frühzeitig einordnet, baut nicht nur Fähigkeiten auf, sondern schafft Op-tionen – für Innovation, Differenzierung und Widerstandskraft. Es geht nicht um Aktionismus, sondern um gezielte Wirkung: Welche Technologie stärkt Ihr Geschäftsmodell konkret, wo entstehen neue Wertschöp-fungspotenziale, und welche Kompetenzen braucht es dafür im Führungskreis und darüber hinaus?

Nutzen Sie die Erkenntnisse dieses Kapitels, um gemeinsam im Führungsteam einen klaren Technologie-kompass zu entwickeln. Legen Sie fest, welche Themen Sie im nächsten Strategiezyklus vertiefen – und in welchen Bereichen ein Pilotprojekt oder die Zusammenarbeit mit externen Partnern sinnvoll sein kann.

Denn eines ist sicher: Wer technologische Klarheit gewinnt, kann Wandel gestalten – statt ihn nur zu verwalten.

Technologie: Der Motor für Ihre Reise

KI gezielt einsetzen

Identifizieren Sie Prozesse, die datenbasiert optimiert werden können.

Sicherheit als Kultur verankern

Zero-Trust-Architekturen und Mitarbeitertrainings sind Ihr Schutzschild.

Nachhaltigkeit mit Tech verknüpfen

Nutzen Sie IoT und KI für ressourceneffiziente Lösungen.

Steuern Sie mit klarem Kompass: Technologie ist kein Selbstzweck – sondern Ihr Navigationswerkzeug.

Nachhaltigkeit: Vom Pflichtprogramm zum Wettbewerbsvorteil

geschrieben von Dr. Thilo Pfletschinger

Widerstandskraft

Neue Geschäftsmodelle

Einsatz von Technologie

Wandel zu Nachhaltigkeit

Fachkräftemangel

Technologie spielt auch eine entscheidende Rolle bei der Erreichung von Nachhaltigkeitszielen. Digitale Lösungen ermöglichen es Unternehmen, Ressourcen effizienter zu nutzen, transparente Lieferketten aufzubauen und zirkuläre Geschäftsmodelle zu implementieren. Nachhaltigkeit ist somit kein isoliertes Thema, sondern eng mit Innovation und Technologie verbunden. Im folgenden Kapitel untersuchen wir, wie Sie Nachhaltigkeit als strategischen Vorteil nutzen können.

Ökologisch verantwortungsvolles Handeln von Unternehmen wird zunehmend von Mitarbeitern, Kunden, Finanzinstituten sowie der Regulatorik eingefordert. Darüber hinaus ermöglicht es Unternehmen, sich hinsichtlich der zukünftigen Versorgungslage mit Primär- und Sekundärmaterialien resilienter aufzustellen. Über die reine Gesetzeskonformität hinaus ergreifen deshalb immer mehr Unternehmen die Gelegenheit, sich mit kreislaforientierten Produkten und Dienstleistungen im Wettbewerb zu differenzieren, um zukünftig eine Vorreiterrolle einzunehmen³. Ziel der Pioniere der Kreislaufwirtschaft ist dabei die Etablierung einer regenerativen Organisation, die bei ihrem Wachstum die globale Überlastung mit zirkulären, zukunftsweisenden Produkten und Dienstleistungen verringert.

Als die zentralen Herausforderungen bei der Gestaltung kreislaufgerechter Produkte und Dienstleistungen haben sich neben den dafür erforderlichen Kompetenzen die richtigen Geschäftsmodelle und Steuerungsgrößen zur effektiven Einführung von Nachhaltigkeit herauskristallisiert. Unternehmen, welche Nachhaltigkeit oder Kreislaufwirtschaft noch nicht als integralen Bestandteil in ihrer Strategie verankert haben oder sich gerade auf dem Weg der Implementierung befinden, sollten in 2025 nachfolgende Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Strategiegestaltung und -umsetzung berücksichtigen:

Aussagekräftige Steuerungsgrößen und automatisierte Berichterstattung als Basis

Bei zukunftsorientiert handelnden Unternehmern hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass in nachhaltigem Wirtschaften große Potenziale stecken. Allein, wie sich diese Potenziale erschließen lassen, ist keine triviale Aufgabe.

Als Unternehmer und Führungskraft gilt es neben den richtigen Zielen und Zielwerten effektive Steuerungsgrößen zu etablieren, die einen zukunftsweisenden Impuls setzen.

Empfehlungen für potenzielle Steuerungsgrößen der Nachhaltigkeit gibt es aus Perspektive der Berichterstattung reihenweise. Wir empfehlen jedoch bei der Auswahl der Steuerungsgrößen neben der reinen Berichtspflicht für eine zukunftsichere Ausrichtung der Organisation insbesondere folgenden Fragestellungen zu adressieren:

- Welche Indikatoren ebnen den Weg zu Geschäftserfolgen in der Kreislaufwirtschaft?
- Wie ermöglichen Indikatoren die Durchgängigkeit von der strategischen Unternehmensebene bis hin zur operativen Ebene, z.B. der Produktentwicklung?
- Wo haben wir blinde Flecken in unserer Organisation?
- Was sind geeignete Frühindikatoren?

CO₂ setzt sich auf Unternehmens- und Produktebene als entscheidende Steuerungsgröße der Nachhaltigkeit durch. Doch für zukünftigen Erfolg in der Kreislaufwirtschaft sind im produzierenden Gewerbe z.B. die Recyclingrate, die Sekundärrohstoffquote oder die Demontagezeit von ähnlich großer Bedeutung, um die zukünftige Kreislaufführung der Produkte zu gewährleisten. Essenziell ist neben der Auswahl der richtigen Steuerungsgrößen auch deren Einbettung in die existierende System- bzw. Datenlandschaft sowie eine automatisierte Generierung und Interpretation der Daten.

Zirkuläre Geschäftsmodelle als entscheidender Stellhebel

Zur Sicherstellung ihrer Zukunftsfähigkeit müssen Unternehmen von der linearen in eine zirkuläre Form des Wirtschaftens übergehen. Das bedeutet Abschiednehmen von der Wegwerf-Ökonomie und der Entnehmen-Produzieren-Wegwerfen-Herangehensweise. Doch nicht jede Form von Kreislauf ist lukrativ. Und selbst wenn ein profitables Geschäftsmodell identifiziert wurde, ist der Weg dorthin meist mit vielfältigen Unsicherheiten versehen.

Erfolgreiche Pioniere der Kreislaufwirtschaft stellen sich vor der Implementierung kreislauffähiger Geschäftsmodelle folgende Fragen:

- Welche zahlungsbereite Kundschaft adressieren wir mit dem neuen Geschäftsmodell?
- Welche R-Strategie verspricht den größten Wert?
- Wie müssen unsere Produkte und Dienstleistungen neu ausgelegt werden?
- Wie ist der digitale Zwilling für die neuen Geschäftsmodelle zu gestalten?
- Welche Alleinstellungsmerkmale der Kreislaufwirtschaft gilt es abzusichern?
- Welche Monetarisierungsstrategien, z. B. pay-per-use sind am erfolgreichsten?

Seit der Pionierarbeit durch Rolls-Royce mit «*power-by-the-hour*» als zentralem Geschäftsmodell einer Kreislaufwirtschaft haben sich eine Vielzahl von Unternehmen mit ähnlich gelagerten «*Everything-as-a-Service*» (XaaS) Geschäftsmodellen auf den Weg in die Kreislaufwirtschaft begeben. Als prominentes Beispiel sind hier Trumpf mit «*Equipment-as-a-Service*», ABB mit «*Robotics-as-a-Service*» oder Kaeser mit «*Compressed air-as-a-Service*» zu nennen.

Kompetenzaufbau als ständiger Impulsgeber

Aktuell fehlen in Unternehmen Kenntnisse über die Bewertung von Kosten und Erlösen der Kreislaufwirtschaft sowie darüber, wie zirkuläre Lösungen zu entwickeln sind. Diese Kompetenzen sind die grundlegende Basis für die Gestaltung neuer Geschäftsmodelle und Produkt- bzw. Servicekonzepte. Darüber hinaus gilt es durch den Kompetenzaufbau kontinuierlich an der richtigen Haltung bzw. Einstellung der Belegschaft gegenüber nachhaltigen Geschäftsmodellen zu arbeiten. Noch ist die ökonomische Logik wie beispielsweise «Geiz ist geil» die dominante Logik in einer Vielzahl von Unternehmen.

Wie aber die Einstellung ändern? Nun, mit Kotters Stufenmodell ⁴ und dem Erzeugen eines Dringlichkeits-

gefühls für Veränderung haben Sie den ersten und entscheidenden Schritt bereits genommen. Folgende Fragestellungen sollten Sie für einen flächendeckenden Kompetenzaufbau in Sachen Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft beantworten:

- Warum wollen wir uns in Richtung Nachhaltigkeit verändern?
- Warum wird sich die Veränderung für uns lohnen?
- Was ist unsere Vision, um regenerativ wachsen zu können?
- Was sind die entscheidenden Kernkompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens?
- Wie gestalten wir unser zukünftiges Portfolio kreislaufgerecht?
- Welche Features und Kompetenzen bauen wir kurz-, mittel- und langfristig auf?
- Wie befähigen wir eine kritische Menge unserer Belegschaft zu Botschaftern der Kreislaufwirtschaft?

Je strategischer sich Unternehmen dem Thema Nachhaltigkeit widmen, desto besser navigieren sie im komplexen Dschungel aus einer Vielzahl relevanter Einflussfaktoren. Könnten Sie beispielsweise Fragen Ihrer Kunden, Mitarbeiter und Investoren zur finanziellen Abhängigkeit von und Auswirkung Ihrer Wirtschaftsleistung auf Biodiversität und Ökosysteme zufriedenstellend beantworten? Falls nicht, sollten Sie sich schnellstmöglich aufmachen, die vielfältigen Potentiale einer nachhaltigen Kreislaufwirtschaft zu erkunden und zu heben.

Nachhaltigkeit: Vom Ballast zum Wettbewerbsvorteil

Setzen Sie messbare Ziele

CO₂, Sekundärrohstoffquote und Demontagezeit als Steuerungsgrößen.

Denken Sie in Kreisläufen

« Everything-as-a-Service »-Modelle mit Monetarisierungsstrategien wie z. B. pay-per-use erschließen neue Märkte.

Bauen Sie Kompetenzen auf

Machen Sie Nachhaltigkeit zur Chefsache und fördern Sie eine Kultur, in der Kreislaufwirtschaft gedeihen kann.

Werfen Sie Überholtes über Bord: Linear-Wirtschaft war gestern – heute zählt regenerative Wertschöpfung.

Mitarbeitendenbindung: Neue Perspektiven auf Führung und Kultur

geschrieben von Alessia Fadda

Widerstandskraft

Neue Geschäftsmodelle

Einsatz von Technologie

Wandel zu Nachhaltigkeit

Fachkräftemangel

Mitarbeitendenbindung ist nicht mehr nur eine HR-Frage, sondern eine zentrale Führungsverantwortung. Studien zeigen, dass Unzufriedenheit mit Führung zu den Hauptgründen für Kündigungen gehört ⁵. Die Bedeutung der Kundenzufriedenheit für den Unternehmenserfolg ist heute unbestritten – hier wurden in den letzten Jahren große Fortschritte gemacht. Warum messen wir als Führungskräfte der Mitarbeitendenbindung oft nicht dieselbe strategische Bedeutung zu, wie der Kundenzufriedenheit?

Die Idee, dass Führungskräfte sich an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausrichten sollten, ist nicht neu und hat in Form des Konzepts von « Servant Leadership » schon länger Einzug in die Business Welt gehalten ⁶. Erweitert man dieses Gedankenspiel um die Herangehensweise moderner digitaler Produktentwicklung lassen sich anhand der Führungsaufgaben konkrete « Services » herausarbeiten, die Führungskräfte leisten und die kontinuierlich verbessert werden müssen, um die « Kunden » zufrieden zu halten. Diese Services umfassen – basierend auf dem Konzept des Servant Leadership – unter anderem: Vision und Orientierung geben, Weiterentwicklung fördern, Ressourcen bereitstellen, Wertschätzung und Motivation vermitteln, Auslastung managen. Insbesondere in Zeiten der Unsicherheit rückt eine Aufgabe besonders in den Fokus: fachliche Vision und Orientierung zu geben. Kostensparmaßnahmen und Unsicherheit bezüglich der Zukunft vieler Unternehmen machen auch vor den einzelnen Mitarbeitenden nicht halt. Führungskräfte müssen strategische Brücken schlagen – von der Vision des Top-Managements hin zur konkreten Umsetzung im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden.

Es geht darum, einerseits klare Richtungen vorzugeben und andererseits den Mitarbeitenden genug Freiheitsgrade zu lassen, um mit ihren Fachkompetenzen strategische Probleme selbständig zu lösen.

Gleichzeitig spielt dabei die Haltung und das Verhalten der Führungskraft, in der Führung und in ihrer Selbstführung eine immer größere Rolle. Das heißt, dass das « wie » gleichzeitig optimiert werden sollte. Eine Studie mit 47 mittelständischen deutschen Unternehmen belegt, dass psychologische Sicherheit einen positiven Effekt auf die Unternehmensleistung hat. Mitarbeitende, die sich sicher fühlen, investieren mehr emotionale, kognitive und physische Ressourcen in ihre Arbeit ⁷.

Wie kann aber psychologische Sicherheit hergestellt werden, wenn die Reaktionen der Führungskraft nicht berechenbar sind oder - noch herausfordernder - von unreflektierten automatischen Reaktionen in Kommunikations- und Konfliktsituationen geprägt sind? Eine Führungskraft kann noch so fachlich kompetent die Services eines Servant Leaders erbringen – wenn Haltung und Selbstführung nicht reflektiert sind, kann keine psychologische Sicherheit entstehen – und damit weder Leistung noch Bindung wachsen ⁸.

Somit sind die beiden wichtigsten strategischen Werten, um die Mitarbeitendenbindung zu stärken: Einerseits *strategische und inhaltliche Orientierung* zu geben und andererseits dafür zu sorgen, dass Führungskräfte durch *Selbstführung* lernen, dies auf die richtige Weise zu tun und die Voraussetzung für *psychologische Sicherheit* zu schaffen.

Strategie als Führungsinstrument nutzen

Herausforderung

In unsicheren und dynamischen Zeiten fühlen sich viele Mitarbeitende orientierungslos. Gleichzeitig sind viele Führungskräfte damit beschäftigt, operative Herausforderungen zu bewältigen, und vernachlässigen dabei oft ihre Rolle als strategischer Anker. Es fehlt an klarer Kommunikation darüber, wohin die Reise geht und welche Rolle jede*r Einzelne dabei spielt. Dies kann zu Verunsicherung, Misstrauen und Demotivation führen – insbesondere, wenn Entscheidungen aus dem Top-Management nicht nachvollziehbar sind oder als « Black Box » erlebt werden. Zusätzlich fehlen vielen Teams Ziele die einerseits auf die Strategie einzahlen und andererseits in ihrem konkreten Einflussbereich liegen.

Ansatz

Strategie als Führungsinstrument nutzen, um Klarheit, Vertrauen und Beteiligung zu schaffen – insbesondere in Zeiten von Wandel und Unsicherheit.

Maßnahmen zur strategischen Ausrichtung und Kommunikation:

Zieltransparenz schaffen: Jedes Teammitglied sollte nachvollziehen können, wie die eigene Arbeit zum großen Ganzen beiträgt. Hier helfen einfache Visualisierungen, regelmäßige Teamupdates oder der Einsatz von OKRs (Objectives and Key Results), um Verbindungen zur übergeordneten Strategie sichtbar zu machen.

Strategische Beteiligung ermöglichen: Mitarbeitende an sinnvollen Stellen aktiv in strategische Diskussionen einbinden – z. B. durch Formate mit offener Diskussion, Feedback-Loops und Workshops zur Mitgestaltung. So entstehen nicht nur fachlich nuanciertere Entscheidungen und eine stärkere Identifikation, sondern auch eine gute Grundlage für die Ziele, die basierend auf der Strategie ggf. im Team geschrieben werden. Je weniger die Teamziele Top down vorgegeben sind, desto mehr Verantwortung übernehmen die Teams für ihre Entscheidungen. Hier gilt es den richtigen Mittelweg zu finden zwischen strategischer Steuerung und Nutzung des fachlichen Wissens der Mitarbeitenden, um sinnvolle Ziele zu gestalten.

Outcome statt Output messen: Führung bedeutet auch, den Blick für die Wirkung der Mitarbeitenden zu schärfen. Statt nur To-do-Listen abhaken, sollte der tatsächliche Beitrag zur Wertschöpfung beleuchtet werden. Das heißt, in der Formulierung eines strategischen Teamziels, sollte immer ein Mehrwert für einen internen oder externen Kunden enthalten sein – idealerweise ergänzt um eine nachvollziehbare Messgröße desselben. Das fördert unternehmerisches Denken im Team und stärkt die gemeinsame Zielorientierung.

Realistische Ziele setzen (lassen): Eine klare Erwartungshaltung ist essenziell – ebenso wie die realistische Einschätzung der verfügbaren *Ressourcen* seitens der Führungskraft. Wer strategische Ziele setzt, muss auch mitdenken oder Einschätzungen der Mitarbeitenden berücksichtigen, welches Ziel machbar ist, um Frustration und Überlastung zu vermeiden.

Nachhaltigkeit in Entscheidungen sicherstellen: Strategische Entscheidungen müssen nachvollziehbar sein. *Führungskräfte* sollten transparent machen, warum Veränderungen angestoßen werden, welche Überlegungen dahinterstehen und wie es konkret weitergeht.

Selbstführung stärken

Herausforderung

Viele Führungskräfte werden vor allem in der Führung anderer geschult, wenig aber in der Führung von sich selbst. Oft herrscht ein mangelndes Bewusstsein für die eigenen automatischen Reaktionen und deren Ursprung oder Trigger sowie an konstruktivem Umgang mit den eigenen Emotionen, Stress und Druck. Das geht oft damit einher, dass die Aufgabe, eben den Druck und Herausforderungen von oben so weit wie möglich abzufangen bzw. kontrolliert weiterzugeben, nicht so ausgefüllt werden kann, wie es nötig wäre.

Ansatz

Investition in Selbstführung, um das Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften zu stärken, um letztendlich auch mehr psychologische Sicherheit zu schaffen.

Maßnahmen um emotionale Intelligenz und Selbstmanagement der Führungskräfte zu stärken:

Formate schaffen, um die eigenen (automatischen) Reaktionen und Trigger zu reflektieren: Wie gehe ich mit Stress, Druck und Unsicherheit um? Wie geht es meinen Mitarbeitenden damit? Hilfreich sind hier auch 360-Grad-Feedbacks, um sich ehrlich und auf Augenhöhe auszutauschen.

Konfliktkultur sichtbar machen: Wie gehen wir mit Konflikten um? Gehen wir aktiv in die Auseinandersetzung mit schwierigen Situationen? Gelingt es uns, konstruktive Lösungsstrategien zu entwickeln? Gibt es einzelne Bereiche, die hier Unterstützung brauchen? Welche Formate bieten wir an, um die Konfliktkultur zu verbessern? (z.B. Konfliktcoaching oder Mediative Interventionen)

Fehlerkultur reflektieren: Wie reagieren wir, wenn Fehler passieren? Wie schätzen die Mitarbeitenden die Fehlerkultur ein? Gelingt es uns, gemeinsam daraus zu lernen? Welche *Feedbackmechanismen* und sonstige Interventionen jenseits von disziplinarischen Maßnahmen wenden wir an?

Robustheit für unsichere Zeiten aufbauen: Angebote machen, um Methoden zur Stressbewältigung und Priorisierung zu lernen oder zu vertiefen und auch gezielt anwenden.

Verantwortung für die eigene Entwicklung übernehmen: Die Verantwortung zwar bei einzelnen Führungskräften belassen, aber dennoch mit entsprechenden Angeboten kontinuierliches Lernen fördern und ggf. Angebote wie Coaching bereitstellen.

Zukunftsfähige Organisationen begegnen dem Fachkräftemangel nicht nur mit Recruiting-Maßnahmen, sondern durch bewusste Investition in Führung. Die beiden entscheidenden Stellhebel, um Mitarbeitende langfristig zu binden, liegen dabei in der strategischen und persönlichen Wirksamkeit von Führung:

1. Erstens durch das *Schaffen von Klarheit und Orientierung in unsicheren Zeiten* – mit nachvollziehbaren Zielen, transparenter Kommunikation und echter Beteiligung.
2. Und zweitens durch die *Stärkung der Selbstführung von Führungskräften* – als Voraussetzung für psychologische Sicherheit, Vertrauen und gesunde Zusammenarbeit.

Beide Ebenen greifen ineinander: Wer wirklich Orientierung geben will, muss auch berechenbar führen. Wer strategisch gestaltet, muss auch in der Selbstführung strategisch handeln. So entsteht eine Führungskultur, die Talente nicht nur erreicht, sondern hält.

Mitarbeitendenbindung: Die Crew im Fokus

Führen Sie mit Klarheit

Vermitteln Sie strategische Ziele und binden Sie Teams in Entscheidungen ein.

Stärken Sie Selbstführung

Reflektieren Sie eigene Reaktionen und fördern Sie psychologische Sicherheit.

Messen Sie Wirkung

Outcome (Wertschöpfung) zählt mehr als Output (To-dos).

Ein starkes Team hält jeden Sturm aus: Orientierung und Vertrauen sind Ihr sicherer Hafen.

Ihr Navigationsplan: Die nächsten 100 Tage – mit Klarheit und Rückenwind

Die nächsten 100 Tage entscheiden darüber, ob Sie den Kompass in die Hand nehmen oder im Sturm des Wandels stecken bleiben.

Starten Sie mit einem *Strategie-Workshop*, um Prioritäten zu setzen: Identifizieren Sie die drei dringlichsten Handlungsfelder aus Resilienz, Technologie, Nachhaltigkeit und Mitarbeitendenbindung.

Anschließend initiieren Sie eine *Sprintserie* (z. B. 4-Wochen-Zyklen) für Pilotprojekte – etwa einen KI - Use Case in der Produktion oder ein Co-Creation-Format mit Kunden zur Geschäftsmodellentwicklung.

Begleiten Sie dies durch *Experten-Dialoge* (z. B. mit KI- oder Nachhaltigkeitsberatern), um technische und strategische Blindstellen zu schließen.

Ein *Check-in* nach 60 Tagen überprüft Fortschritte und passt Ziele iterativ an.

Schaffen Sie von Anfang an Transparenz im Team, etwa durch visuelle Dashboards oder wöchentliche Update-Meetings. So bleibt die Reise nicht Theorie, sondern wird zur gelebten Praxis – mit klarem Kurs, schnellen Lernschleifen und einer Crew, die gemeinsam ans Ziel segelt.

Über die Autoren

Dieses Whitepaper ist das Ergebnis interdisziplinärer Zusammenarbeit von fünf erfahrenen Expert:innen aus dem Netzwerk der Future:Proof Organization. Jede:r von ihnen bringt fundiertes Fachwissen, langjährige Praxiserfahrung und eine klare Vision für zukunftsfähige Organisationen ein. Gemeinsam eint sie das Ziel, Unternehmen im Mittelstand dabei zu unterstützen, Wandel nicht nur zu bewältigen, sondern aktiv zu gestalten.



Kai Sczesny

Organizational Transformation

Kai ist Transformationsberater, systemischer Coach und Experte für agile Skalierung. Mit über 25 Jahren Erfahrung hilft er Unternehmen, Führung neu zu denken, Veränderung wirksam zu gestalten und Strukturen zukunftsfähig aufzustellen.



Dr. Thilo Pfletschinger

Verantwortungsvolle Innovation

Thilo ist Experte für nachhaltige Innovation und Geschäftsführer von COALAXY. Mit über 20 Jahren Erfahrung begleitet er Unternehmen bei der Entwicklung zukunftsfähiger Produkte und Strategien – stets mit Blick auf ökologische Wirkung und wirtschaftliche Relevanz.



Alessia Fadda

Strategie, OKRs & Entwicklung

Alessia begleitet Organisationen bei der Einführung von OKRs, Strategieumsetzung und Teamentwicklung. Sie kombiniert methodische Klarheit mit einem feinen Gespür für Dynamiken und befähigt Teams zu nachhaltigem Fortschritt.



Tobias Lichtenstern

Human-centered Innovation & Change

Tobias bringt Perspektiven aus Start-ups, Beratung und Service Design ein. Mit Leidenschaft begleitet er Organisationen auf dem Weg in eine menschenzentrierte, lebenswerte Arbeitswelt – mit Fokus auf Innovation, Transformation und Kulturwandel.



Christopher Kuhl

Exponentielle Technologien & KI

Christopher ist Berater für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz in Unternehmen. Er verbindet technisches Know-how mit psychologischem Verständnis und unterstützt Organisationen beim Aufbau zukunftsorientierter KI-Strategien.

Quellen

- 1 <https://www.futureproof-organization.com/post/krisenmanagement-unternehmen-zuversicht-resilienz> (Zugriff: April 2025)
- 2 https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/publikationen/2021-02-05%20iiot%20report/mckinsey-iiot_als_treiber_der_digitalen_transformation_in_derproduktion.pdf (Zugriff: April 2025)
- 3 Pfletschinger, et al. Resiliente Produktentwicklung: Kreislaufgerechte Produktarchitekturen für zukunftsfähige Produkte und Unternehmen. 2024
- 4 Kotter. Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. 2011
- 5 McKinsey & Company: Great Attrition in Deutschland – Jeder dritte Beschäftigte denkt an Kündigung. In: McKinsey Press Release, 21. Dezember 2022
- 6 Dirk van Dierendonck: Servant Leadership – A Review and Synthesis. In: Journal of Management. July 2011 (37), S. 1228–1261
- 7 Lukas Rehm, Uwe Kanning, Andreas Huber: Psychologische Sicherheit – Ein unterschätzter Erfolgsfaktor. In: Evidenzbasiertes Management Dossier Nr. 43, LMU München, 2021. Online verfügbar unter: https://www.psy.lmu.de/evidenzbasiertesmanagement/dokumente/ebm_dossiers/ebm_43_sicherheit.pdf (Zugriff: April 2025)
- 8 IAP Institut für Angewandte Psychologie: Selbstführung – Die unterschätzte Kompetenz. In: IAP-Studie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2020. Online verfügbar unter: https://www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/iap/studie/IAP-Studie_Selbstfuehrung_2020.pdf (Zugriff: April 2025)