

Zukunftsfähigkeit von Organisationen

Welche Erfolgsfaktoren stärken ihre Krisenfestigkeit und Anpassungsfähigkeit?

Ziele der Projektstudie

Die aktuelle COVID-19 Pandemie stellt eine Krise globalen Ausmaßes dar, die abrupte und tiefgreifende Veränderungen mit sich bringt. In diesem Sinne ist die heutige Gesellschaft mehr denn je von den Eigenschaften der VUCA-Welt geprägt: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Organisationen müssen schnell aus der Krise lernen, um sich rechtzeitig anzupassen, die aktuellen Herausforderungen zu meistern und womöglich gestärkt für die Zukunft daraus hervorzugehen. Wie dies gelingen kann und was es dafür braucht, dazu sammelte das Freiburg Institut Erkenntnisse in über 20 Experteninterviews - wissenschaftlich strukturiert und mit Befunden anderer Studien untermauert. Daraus entstand das Modell der acht Erfolgsfaktoren zukunftsfähiger Organisationen (s.u.). Diese acht Erfolgsfaktoren dienten als Grundlage für die Entwicklung eines Fragebogens mit dessen Hilfe, Organisationen ein eigenes Profil der Zukunftsfähigkeit erstellen können. In einer ersten Studie wurde dieser Fragebogen 2021 wissenschaftlich überprüft. Sind alle Fragen gut verständlich? Zeigen sich in den Antworten tatsächlich die erwarteten acht Faktoren? Und am allerwichtigsten für die Praxis: **Können die Bewertungen der Erfolgsfaktoren wirklich wirtschaftlichen Erfolg und Zukunftsfähigkeit im Angesicht der COVID-19-Krise erklären?** Hierfür wurde der Fragebogen von 121 Führungskräften beantwortet und umfassenden statistischen Analysen unterzogen.

Die Erfolgsfaktoren der Zukunftsfähigkeit von Organisationen

Zukunftsfähige Organisationen schaffen Sinn, Agilität und Vertrauen durch folgende 8 Erfolgsfaktoren:

- Sinn**
1. **Gesellschaftlicher-Zukunfts-Mehrwert.** Nachhaltiges Wirtschaften, der faire Umgang mit Gewinnen und eine konsequente Stärkung der Demokratie stellt auch in Zukunft einen Mehrwert für die Gesellschaft und damit deren Unterstützung sicher.
 2. **Kund*innen im Mittelpunkt.** Durch intensive Kundendialoge können exklusive und individuelle Lösungen angeboten werden, die von den Bedürfnissen der Kunden her entwickelt sind.
 3. **Beherrzte Führung.** Inspirierende Zukunftsbildern und ein strategischer Orientierungsrahmen begegnen der Unsicherheit, unterstützt durch schnelles und entschlossenes Reagieren, iterative fundierte Entscheidungen sowie Achtsamkeit und persönlich authentische Führung.
- Agilität**
4. **Wirtschaftliche Agilität.** Indem Gewinne für Rücklagen und Investitionen genutzt werden, durch kontinuierliche Geschäftsmodellentwicklung, Risikostreuung, sowie regionale Vernetzung entstehen kleine und handlungsfähige Einheiten.
 5. **Digitale Prozesse.** Mitarbeiter befähigen, mobil und hybrid zu arbeiten, Online-Angebote für Kunden entwickeln und Prozesse durch intelligente Mensch-Technik Interaktion verschlanken.
 6. **Kulturelle Agilität.** Gezieltes Experimentieren und offenes Feedback fördert eine Kultur der Innovation und Diversität, gestärkt durch Positivität und Zuversicht.
- Vertrauen**
7. **Gelebte Vertrauenskultur.** Offene Kommunikation stärkt Solidarität und vertrauensvolle Zusammenarbeit, damit Verantwortung geteilt und eigenverantwortlich gehandelt werden kann.
 8. **Organisationen als kooperierende Ökosysteme.** Vertrauensvolle Partnerschaften und die Einbindung künftiger Nutzer ermöglichen die kooperative Entwicklung von völlig neuen Angeboten.



Zentrale Erkenntnisse

Der Fragebogen der Zukunftsfähigkeit stellt ein vielversprechendes Messinstrument der Zukunftsfähigkeit dar und bietet wertvolle Impulse zur Reflexion organisationaler Stärken und Entwicklungsfelder.

- 1) **Alle Fragen eigneten sich gut für den Fragebogen:** Die Fragen wurden gut angenommen, ermöglichten eine gute Unterscheidung zwischen Stärken und Schwächen einer Organisation und sehr gute Antworten wurden nur bei herausragender Zukunftsfähigkeit gegeben.
- 2) **Die Erfolgsfaktoren waren in sich schlüssig:** Die Erfolgsfaktoren konnten durch die jeweiligen Fragen gut und zusammenhängend abgebildet werden (sehr gute bis akzeptable interne Konsistenz).
- 3) **Die Untersuchung erbrachte konkrete Anhaltspunkte zur Optimierung des Modells:** Die Struktur der acht Erfolgsfaktoren der Zukunftsfähigkeit ließ sich in seiner bisherigen Form durch Faktorenanalysen nicht abschließend bestätigen und bedarf daher weiterer Optimierungen und Ergänzung einzelner Fragen. Anhand der Erkenntnisse der Pilotstudie konnte bereits eine optimierte Fragebogenversion 2.0 entwickelt werden.
- 4) **Die Erfolgsfaktoren wiesen eine sehr hohe praktische Relevanz auf:** Die Bewertungen der Erfolgsfaktoren konnten die erfolgreiche Bewältigung der bisherigen COVID-19-Krise und wirtschaftliche Zukunftsfähigkeits-Indikatoren sehr gut erklären: konkret erklärten die Erfolgsfaktoren 46% des wirtschaftlichen Erfolgs in der Krise (signifikante Korrelation $r = .69$).
- 5) **Die Entwicklung weiterer Versionen des Fragebogens ist vielversprechend:** Der Einbezug weiterer Perspektiven - bspw. von Mitarbeitenden, Kund*innen und Partner*innen - könnte ein noch umfassenderes Bild der Zukunftsfähigkeit ermöglichen.

Ihre Möglichkeiten

Wie können Sie gestärkt aus der Krise hervorgehen? Worin liegen die Stärken ihrer Organisation? Worin mögliche Entwicklungsfelder? Sie wollen aus den Erfahrungen der COVID-19 Krise lernen und sich für künftige Herausforderungen wappnen? Dann haben Sie folgende Möglichkeiten:

- **Reflexion Ihrer Zukunftsfähigkeit** – Setzen Sie sich bei der Beantwortung des Fragebogens mit der Zukunftsfähigkeit ihrer Organisation auseinander. Gewinnen Sie ein Bewusstsein für die Herausforderungen unserer komplexen, modernen Welt und erfahren Sie, worauf es ankommt!
- **Individuelles Profil der Zukunftsfähigkeit** – Aus den Ergebnissen der Befragung erstellen wir ein detailliertes Profil Ihrer Organisation, dem Sie Stärken und Entwicklungsfelder im Vergleich zu anderen Organisationen entnehmen können. Gerne bieten wir auch persönliche Feedback-Gespräche für Organisationen an.
- **Lösungen aus einer Hand** Wir werten Ihre Ergebnisse aus und leiten gemeinsam mit Ihnen Handlungsempfehlungen ab. So bieten wir Ihnen individualisierte Organisationsentwicklung, die genau Ihren Bedürfnissen entspricht.



Das Modell mit acht Faktoren der Zukunftsfähigkeit von Organisationen auf einen Blick



Haben Sie Fragen? Dann kontaktieren Sie uns gerne.
Wir freuen uns über Ihr Interesse!



Peter Behrendt & Alexander Holicki
Freiburg Institut

Bei Fragen wenden Sie sich gerne an uns:

Alexander.Holicki@freiburg-institut.com

Peter.Behrendt@freiburg-institut.com oder +49 (0) 761 55 72 94 13

