

Haufe Akademie

TREND RADAR

DIE SKILLS DER ZUKUNFT

zukunftsInstitut

INHALT

Einleitung	03
Executive Summary	05
Trendradar	06

HANDLUNGSFELDER IM PROFIL



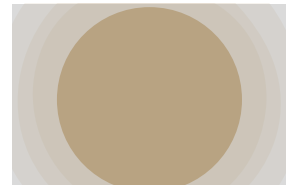
11 **AI STRATEGY**



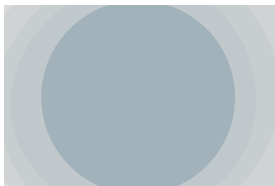
14 **LEARNING AND
DEVELOPMENT**



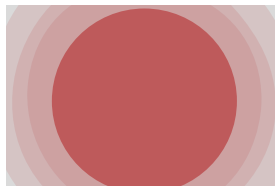
17 **ADVANCED
CYBERSECURITY**



19 **DATA INTELLIGENCE**



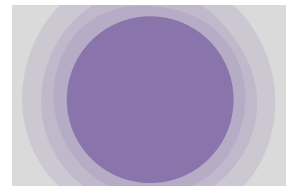
21 **REGULATORY
COMPLIANCE**



24 **OPERATING MODEL**



26 **DIGITAL
TRANSFORMATION**



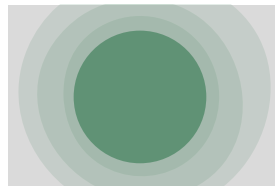
29 **ECOSYSTEM
MANAGEMENT**



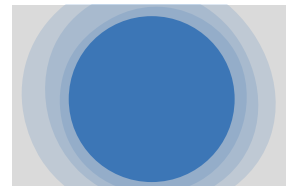
32 **HUMAN-TO-HUMAN
EXPERIENCE**



35 **PEOPLE, CULTURE
AND VITALITY**



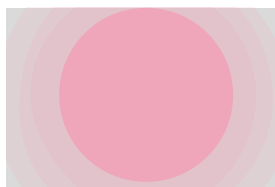
38 **FUTURE
MANAGEMENT**



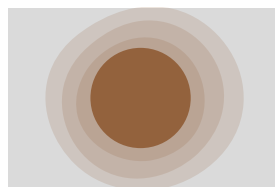
41 **SUSTAINABILITY**



44 **INNOVATION
MANAGEMENT**



47 **AGILE
TRANSFORMATION**



50 **GLOBAL TALENT
SOURCING**

Fazit	52
Methodisches Vorgehen	54
About	57
Anhang	58

EINLEITUNG

Strategische Orientierung in einer sich neu ordnenden Arbeitswelt

Organisationen stehen heute unter hohem Anpassungsdruck, der sich aus mehreren Richtungen zugleich aufbaut. Technologische Dynamiken beschleunigen Innovationszyklen, regulatorische Anforderungen verdichten sich, und geopolitische sowie ökonomische Unsicherheiten erschweren langfristige Planung. Was sich verändert, sind dabei nicht nur einzelne Arbeitsmittel oder Prozesse, sondern die grundlegenden Bedingungen organisationaler Handlungsfähigkeit: wie Entscheidungen getroffen werden, wie Wertschöpfung organisiert ist, welche Kompetenzen benötigt werden und welche Strukturen unter veränderten Bedingungen tragfähig bleiben.

Vor diesem Hintergrund verfolgt der vorliegende Trendradar das Ziel, strategisch relevante organisationale Handlungsfelder für die kommenden Jahre sichtbar zu machen und in ihrer relativen Bedeutung einzuordnen. Er versteht sich nicht als Prognoseinstrument im engeren Sinn, sondern als strukturierte Orientierungshilfe. Die Positionierung der Handlungsfelder beruht auf einer qualitativen Bewertung entlang definierter Kriterien und macht sichtbar, wo sich derzeit besonders relevante Verdichtungen organisationaler Anforderungen abzeichnen. Der Radar dient damit als Reflexions- und Diskussionsgrundlage für Management, Strategiearbeit und Kompetenzentwicklung.

Im Zentrum steht die Frage, in welchen Handlungsfeldern sich die zentralen Herausforderungen der Arbeitswelt in den nächsten Jahren bündeln und welche veränderten Anforderungen an Jobprofile und Skills sich daraus ableiten lassen. Die beobachtbaren Verschiebungen betreffen dabei eine breite Palette an Themen, angefangen von Technologien und Geschäftsmodellen, über Führungsverständnisse, Lernlogiken, Formen der Zusammenarbeit bis hin zur Fähigkeit von Organisationen, Unsicherheiten zu verarbeiten und zu integrieren.

Der Radar macht diese Zusammenhänge in verdichteter Form sichtbar. Er zeigt, welche Themen bereits heute hohe strategische Relevanz besitzen, wo gezielter Kompetenz- und Strukturaufbau erforderlich wird und in welchen Bereichen sich frühe Beobachtung und konzeptionelle Vorbereitung lohnen. Sein Wert liegt dabei in der Gesamtschau: in dem Bild einer Arbeitswelt, in der technologische, organisationale, regulatorische und kulturelle Entwicklungen immer stärker ineinandergreifen und kaum noch isoliert betrachtet werden können.

Zusammengefasst:

- ➔ Organisationen stehen unter gleichzeitig wachsendem Anpassungsdruck durch technologische Beschleunigung, regulatorische Verdichtung sowie geopolitische und wirtschaftliche Unsicherheiten.
- ➔ Verändert werden nicht nur einzelne Tools oder Prozesse, sondern die grundlegenden Bedingungen organisationaler Handlungsfähigkeit.
- ➔ Das Trendradar dient als strategische Orientierungshilfe für die kommenden Jahre und versteht sich ausdrücklich nicht als exakte Prognose.
- ➔ Im Mittelpunkt stehen 15 organisationale Handlungsfelder, in denen sich zentrale Herausforderungen der Arbeitswelt verdichten.
- ➔ Ziel ist es, sichtbar zu machen, welche Themen besonders relevant sind, wo Kompetenz- und Strukturaufbau nötig wird und wo frühe Vorbereitung strategische Vorteile schafft.
- ➔ Das Radar bewertet die Handlungsfelder anhand von vier Kriterien: Veränderungstempo, struktureller Impact, Stakeholder-Bedarf sowie Verhältnis von Impact zu Aufwand.
- ➔ Das Dokument zeigt insgesamt, dass technologische, organisationale, regulatorische und kulturelle Entwicklungen immer stärker ineinandergreifen und nicht mehr isoliert betrachtet werden können.

EXECUTIVE SUMMARY

TRENDRADAR – UPDATE 2026

Der vorliegende Trendradar identifiziert 15 organisationale Handlungsfelder, in denen sich die zentralen strategischen Anforderungen an Unternehmen für die kommenden Jahre verdichten. Er wurde als qualitatives Orientierungsinstrument für Management, Strategiearbeit und Kompetenzentwicklung entwickelt und ordnet die Handlungsfelder entlang ihrer relativen strategischen Dringlichkeit. Bewertet wurden sie anhand von vier Kriterien: Veränderungstempo, struktureller Impact, Stakeholder-Bedarf sowie das Verhältnis von Impact zu Aufwand.

Das Gesamtbild zeigt eine Arbeitswelt, die zunehmend durch das gleichzeitige Zusammenwirken mehrerer Kräfte geprägt ist. Technologische Beschleunigung, regulatorische Verdichtung und strukturelle Volatilität verändern die Bedingungen organisationaler Handlungsfähigkeit tiefgreifend. Dadurch verschiebt sich der Fokus strategischer Arbeit: weg von isolierten Einzelthemen, hin zu der Fähigkeit, mehrere Transformationsdynamiken parallel zu bewältigen und in tragfähige organisatorische Antworten zu übersetzen.

Besonders deutlich wird dies an der gestiegenen Relevanz technologie- und steuerungsnaher Felder. AI Strategy rückt in den unmittelbaren Handlungsbereich, da die Herausforderung für viele Organisationen nicht mehr im Einstieg, sondern in der Skalierung, der Wertbeitragssteuerung und der Governance KI-gestützter Prozesse liegt. Auch Advanced Cybersecurity gewinnt deutlich an Dringlichkeit, weil sich mit KI-gestützten Angriffen und wachsender Vernetzung nicht nur die Intensität, sondern die Qualität der Bedrohungslage verändert.

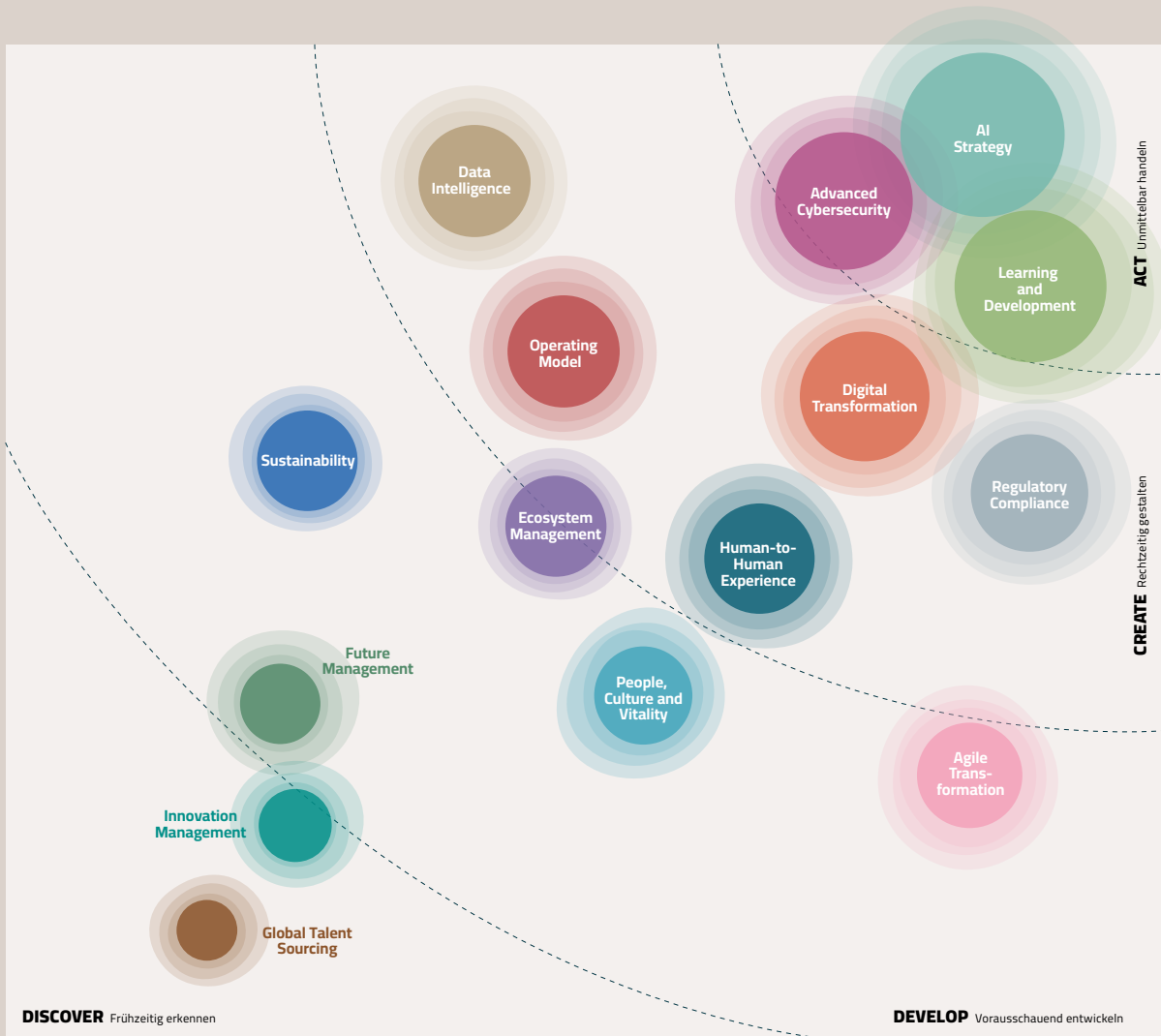
Gleichzeitig zeigt der Radar, dass strategisch relevante Anforderungen heute nicht mehr allein aus Technologie und Transformation hervorgehen. Mit Regulatory Compliance, Operating Model, Ecosystem Management und Human-

to-Human Experience wurden vier neue Handlungsfelder aufgenommen, die bisher unterrepräsentierte Perspektiven erschließen. Sie verweisen auf Entwicklungen, die in vielen Organisationen an Relevanz gewinnen: die strukturelle Integration regulatorischer Anforderungen, die Sicherung operativer Handlungsfähigkeit unter Volatilität, die Positionierung in vernetzten Wertschöpfungsstrukturen sowie die bewusste Gestaltung menschlicher Interaktion als Differenzierungsfaktor in einer zunehmend automatisierten Umwelt. Stabil hochrelevant bleibt Learning and Development. Dieses Feld bildet die Grundlage für nahezu alle anderen Handlungsfelder, da weder technologische Skalierung noch organisationale Transformation ohne systematischen Kompetenzaufbau tragfähig sind. Zugleich zeigt sich, dass sich die Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte insgesamt verbreitern: Gefragt sind zunehmend hybride Profile, die Fachwissen mit Lernfähigkeit, Daten- und Technologiekontext, regulatorischem Verständnis, systemischem Denken sowie sozialer und kommunikativer Kompetenz verbinden.

Methodisch basiert der Radar auf einem vierstufigen Analyseprozess. Ausgangspunkt waren zwei leitende Fragestellungen zu strategisch relevanten Handlungsfeldern und den daraus resultierenden Skill-Verschiebungen. Bestehende Handlungsfelder wurden qualitativ entlang der vier Bewertungskriterien geprüft und im Radar neu verortet. Ergänzend wurde der Quellenkorpus systematisch auf bislang unabgedeckte Themenfelder untersucht, wodurch vier neue Handlungsfelder integriert wurden. Das Ergebnis ist ein methodisch fundiertes Modell, das Prioritäten sichtbar macht und als gemeinsame Grundlage für strategische Gespräche und Entscheidungen dient.

UPDATE 2026

TRENDRADAR



LEGENDE

● Handlungsfelder

●●● Signalstärke

↗ Relevanz

Act
Create
Develop
Discover

ANLEITUNG ZUM RADAR

Das Trendradar macht strategisch relevante organisationale Handlungsfelder sichtbar und bietet Orientierung für die kommenden Jahre. Die Handlungsfelder sind dabei nicht als Prognose zu verstehen, sondern als kriteriums-basierte Einschätzung relativer Relevanz. Die Felder werden also anhand definierter Kriterien bewertet und zueinander in Beziehung gesetzt, nicht absolut gemessen. Er ist als Diskussionsinstrument für Management und Strategiearbeit konzipiert, gibt Orientierung für die Kompetenzentwicklung und dient als Reflexionsrahmen zur Überprüfung eigener Schwerpunktsetzungen.

Logik der Positionierung

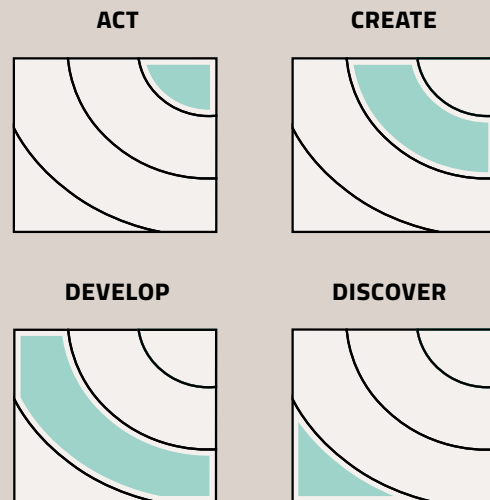
Die Position eines Handlungsfeldes im Radar bildet eine qualitative Gesamteinschätzung ab, die auf vier Kriterien und den dazugehörigen Fragen basiert:

- **Veränderungstempo:** Wie hoch ist das Veränderungstempo des Trends im Vergleich zu den anderen Trends?
- **Impact:** Wie fundamental verändert der Trend Strukturen, Prozesse, Geschäftsmodelle, Kompetenzen oder Regulierung?
- **Stakeholder-Bedarf:** Wie stark wird der Trend von relevanten Akteuren getragen?
- **Impact vs. Aufwand:** Wie steht der Nutzen im Verhältnis zum Aufwand für die Umsetzung?

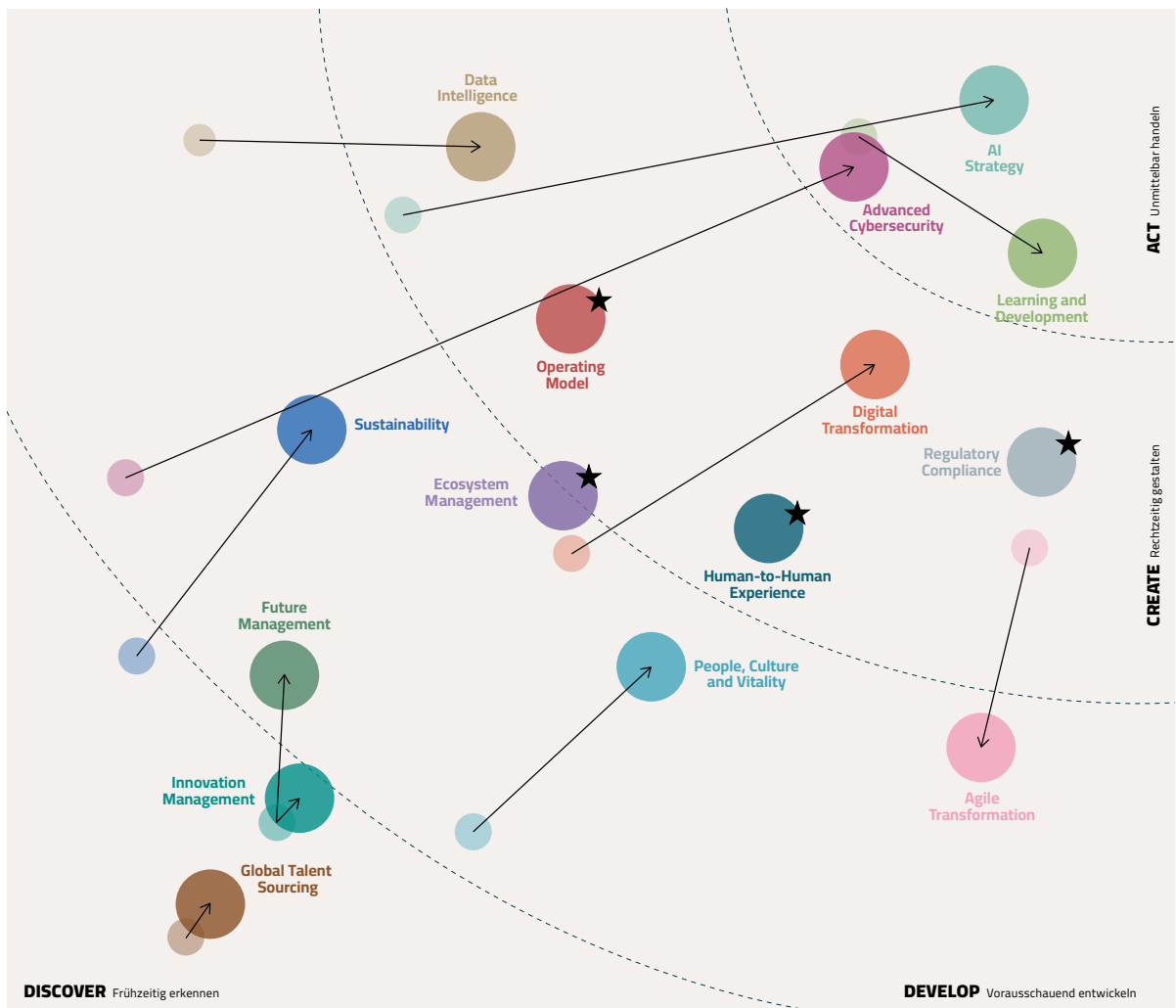
Die strategische Dringlichkeit steigt von unten links nach oben rechts. Handlungsfelder im oberen rechten Bereich erfordern demnach die unmittelbarste Aufmerksamkeit. Da die jeweilige Branche, Unternehmensgröße und individuelle Strategie beeinflussen, welche Felder tatsächlich prioritär sind, ist allerdings immer eine kontextbezogene Lesart notwendig.

Die vier Wellen

Der Radar gliedert sich in vier Zonen. ACT umfasst Handlungsfelder mit hoher Dynamik und hohem strukturellen Impact. Sie gelten als bereits jetzt strategisch handlungsrelevant und legen eine unmittelbare Auseinandersetzung nahe. CREATE markiert Handlungsfelder mit deutlich erkennbarer Aufwärtsbewegung, die strategische Vorbereitung und den Aufbau von Kompetenzen und Strukturen erfordern. DEVELOP bezeichnet Handlungsfelder, die sich noch in Entwicklung befinden – konzeptionelle Vorbereitung ist empfehlenswert, ohne dass unmittelbare Dringlichkeit besteht. DISCOVER schließlich umfasst Handlungsfelder mit explorativem Charakter bzw. Themen, die anhand der Bewertungskriterien noch keine hohe Dringlichkeit aufweisen, aber strategische Aufmerksamkeit verdienen.



ZENTRALE VERÄNDERUNGEN



LEGENDE

- Handlungsfelder 2024
- Handlungsfelder 2026
- ☆ Neue Handlungsfelder

ZENTRALE VERÄNDERUNGEN

Das Update, das erstmals 2024 erhoben wurde, spiegelt eine Arbeitswelt wider, in der sich technologische Dynamiken, regulatorischer Druck und strukturelle Volatilität gegenseitig verstärken. Nicht jede Verschiebung ist dabei gleich bedeutsam – am prägendsten für den neuen Radar sind die folgenden Veränderungen:

Die auffälligste Einzelbewegung betrifft **AI Strategy**, das von Create direkt in Act rückt. KI ist in vielen Organisationen bereits im Einsatz – die eigentliche Herausforderung liegt nicht mehr im Einstieg, sondern in der Skalierung: in der Verknüpfung von Initiativen mit messbaren Geschäftsergebnissen, in neuen Verantwortungsarchitekturen zwischen Business, IT und HR und im Umgang mit agentischer KI, die ganze Prozessketten eigenständig orchestrieren kann. Strategische Passivität wird hier zum Risiko. KI verändert jedoch nicht nur die Möglichkeiten von Organisationen, sie verändert auch die Bedrohungslage. **Advanced Cybersecurity** vollzieht den ungewöhnlichsten Sprung im Radar: von Develop direkt in Act. Das signalisiert eine qualitative Veränderung der Bedrohungslage. KI-gestützte Angriffe und eine wachsende Angriffsfläche durch vernetzte Systeme machen Cybersecurity zur strategischen Grundvoraussetzung. Der Fokus verschiebt sich dabei von reiner Prävention hin zu Cyber Resilience.

Agile Transformation ist die einzige Abwärtsbewegung im Radar – von Create nach Develop – und damit die vielleicht überraschendste Änderung. Agile Methoden sind weit verbreitet, zeigen aber zunehmend kontextabhängige Ergebnisse. Im Vergleich zu den technologiegetriebenen Feldern sinkt die relative Priorität. Der Fokus verschiebt sich von der Methodik hin zu kontextueller Urteilsfähigkeit und dezentralen Entscheidungslogiken. Eine weitere strukturelle Änderung betrifft das bisherige Handlungsfeld Innovation and Complexity, das in zwei eigenständige Felder aufgeteilt wurde, nämlich **Innovation Management** und **Future Management**. Die Trennung folgt einer inhaltlichen Logik:


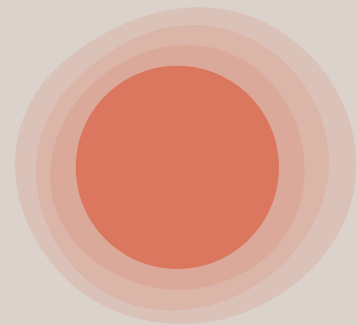
Während Innovation Management die organisationalen Voraussetzungen für systematische Innovationsfähigkeit adressiert, richtet sich Future Management auf den strategischen Umgang mit Unsicherheit und langfristiger Orientierung. Vier neue Handlungsfelder erweitern den Radar um bislang eigenständig nicht abgebildete Dimensionen: **Regulatory Compliance, Operating Model, Ecosystem Management** und **Human-to-Human Experience**. Ihre Aufnahme zeigt, dass sich strategisch relevante Anforderungen zunehmend jenseits klassischer Technologie- und Transformationsthemen verdichten – in Richtung regulatorischer Absicherung, organisationaler Resilienz und der bewussten Gestaltung menschlicher Interaktion. Stabil in Act bleibt **Learning and Development** – strukturell die Grundlage für nahezu alle übrigen Handlungsfelder im Radar, denn ohne begleitenden Kompetenzaufbau können weder KI-Strategien skalieren noch neue Organisationsmodelle greifen.

Wie das Gesamtbild zeigt, wird die Arbeitswelt der nächsten Jahre von einer Vielzahl an Kräften gleichzeitig geprägt. Technologische Beschleunigung, regulatorische Verdichtung und der wachsende Bedarf an organisationaler Anpassungsfähigkeit stellen Organisationen vor Anforderungen, die sich nicht mehr sequentiell abarbeiten lassen. Der Radar bildet diese Komplexität ab und schafft eine gemeinsame Grundlage für strategische Gespräche und Entscheidungen.

HANDLUNGS- FELDER IM PROFIL

A decorative graphic consisting of three concentric circles in shades of teal, located in the top right corner of the page.

Die folgenden Handlungsfelder beschreiben jene Themenräume, in denen sich die zentralen strategischen Anforderungen an Organisationen in den kommenden Jahren verdichten. Sie zeigen, welche Entwicklungen bereits heute hohe Relevanz besitzen, wo gezielter Kompetenz- und Strukturaufbau erforderlich wird und in welchen Bereichen eine frühzeitige Auseinandersetzung strategische Vorteile schafft. Zusammengenommen machen die Handlungsfelder sichtbar, unter welchen Bedingungen organisationale Handlungsfähigkeit künftig gesichert, weiterentwickelt und neu ausgerichtet werden muss.

A decorative graphic consisting of three concentric circles in shades of teal, located on the left side of the page.



ACT

AI STRATEGY

Künstliche Intelligenz verändert Märkte, Geschäftsmodelle und Wettbewerbslogiken in einem Tempo, das strategische Passivität zum Risiko macht – eine kohärente AI Strategy verbindet technologische Potenziale mit Governance, Organisation und unternehmerischer Steuerung.

Viele Organisationen befinden sich in einer Phase, in der KI-Nutzung zunehmend breit berichtet wird. Textgeneratoren für Marketing und Kommunikation, KI-gestützte Code-Assistenten in der Softwareentwicklung oder Chatbots im Kundenservice sind mittlerweile vielfach im Einsatz. Dennoch gelingt es vielen Unternehmen noch nicht, über die Pilotierungsphase hinauszugehen und die **Skalierung bleibt häufig hinter den Erwartungen** zurück. Lücken zeigen sich dabei in Roadmaps, in der Umgestaltung von End-to-End-Workflows und in der KPI-basierten Steuerung der Wertbeiträge, also in der systematischen Verknüpfung von KI-Initiativen mit messbaren Geschäftsergebnissen (McKinsey & Company, 2025a). Modelle stehen heute grundsätzlich in breiter Auswahl zur Verfügung. Die eigentliche Herausforderung liegt in ihrer **Übersetzung in Wertschöpfung**: KI verändert Arbeitsteilung, Entscheidungsprozesse und Qualitätslogiken (z. B. Umgang mit Unsicherheit, Fehlern und Halluzinationsrisiken) und zwingt zu neuen Verantwortungsarchitekturen zwischen Business, IT, Data, Risk und HR (McKinsey & Company, 2025b).

Unternehmen müssen für sich klären, wo KI konkret Wert schafft, wo sie Risiken birgt und wie sie Geschäftsmodelle verändert. Nicht zuletzt die Entwicklungen in „agentischer“ KI verschieben die Grenze zwischen Assistenz und teilautonomer Ausführung: Diese Systeme reagieren nicht auf einzelne Anfragen, sondern sind in der Lage, mehrstufige Aufgaben eigenständig zu planen, auszuführen und dabei auf externe Tools, Daten und APIs zuzugreifen. In der Wirtschaft wird in den kommenden Jahren erwartet, dass agentische Systeme ganze Prozessketten übernehmen, von der Angebotserstellung über die Lieferantenauswahl bis hin zur automatisierten Berichterstattung. Nach einer Analyse von Goldman Sachs (2023) sind etwa zwei Drittel aller Berufe in den USA und Europa in irgendeiner Form durch KI-Automatisierung betroffen, wobei bis zu einem Viertel der aktuellen Arbeitstätigkeiten substituierbar wäre, der IWF (2024) schätzt den Anteil global exponierter Stellen sogar auf 40 %, in fortgeschrittenen Volkswirtschaften auf bis zu 60 %. Die eigentliche Disruption durch Agents liegt dabei weniger in der Ablösung einzelner Tätigkeiten als in der Umgestaltung ganzer Workflows: Wo bislang Menschen Teilschritte koordinierten und übergaben, übernimmt zunehmend ein Agent die Orchestrierung. Organisationsfragen zu Kontrolle, Auditierbarkeit, Haftung und Freigabeprozessen rücken damit ins Zentrum und werden zu Kernelementen der KI-Strategie.

ANFORDERUNGEN AN JOBPROFILE UND SKILLS

Die Anforderungen an Jobprofile verschieben sich von klar abgegrenzten Fachrollen hin zu hybriden Profilen, die Domänenwissen, Prozessverständnis und KI-Kompetenz miteinander verbinden. Gefragt sind zunehmend Fähigkeiten, KI-Anwendungen sinnvoll in Arbeitsabläufe einzubetten, Ergebnisse kritisch zu bewerten, Risiken einzuordnen und Verantwortung in der Zusammenarbeit zwischen Mensch und System bewusst wahrzunehmen. Besonders für Führungsrollen gewinnen Urteilsfähigkeit, Governance-Verständnis und die Fähigkeit an Bedeutung, KI-Initiativen an konkreten Wertbeiträgen auszurichten.

Mit dem Vordringen agentischer KI in operative Prozesse stellt sich eine der drängendsten Fragen der nächsten Jahre neu: Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine und wer trägt dabei Verantwortung? Empirisch zeigt sich, dass die Leistung von Mensch-KI-Teams häufig dann am höchsten ist, wenn weder der Mensch noch die KI allein entscheiden, sondern wenn klare Übergaberegeln, gegenseitiges Korrektiv und transparente Systemgrenzen etabliert sind (Bansal et al., 2021). Gleichzeitig entstehen neue kognitive und organisatorische Risiken: Overreliance, also die unkritische Übernahme von KI-Outputs (Klingbeil, Grützner & Schreck, 2024), ist ebenso dokumentiert wie das Phänomen des Automation Bias, bei dem menschliche Entscheidungsträger die Qualität eigener Urteile systematisch unterschätzen, sobald ein algorithmisches Pendant vorliegt (Alon-Barkat & Busuioc, 2022; Skitka et al., 1999).

Offen bleibt, wie Organisationen die notwendigen Kompetenzen aufbauen, nicht nur technisch, sondern in der kritischen Auseinandersetzung mit KI-Empfehlungen. Welche Rolle spielen dabei Führungskräfte, die Vertrauen in hybride Teams aufbauen müssen? Wie verändern sich Berufsbilder, wenn KI nicht nur assistiert, sondern ko-produziert? Und wie lassen sich Governance-Strukturen entwickeln, die die menschliche Aufsicht sicherstellen, ohne Innovationsgeschwindigkeit zu bremsen? Diese Fragen sind im Kern organisational, kulturell und ethisch und damit zentrale Fragestellungen an Führung in den kommenden Jahren.



ACT

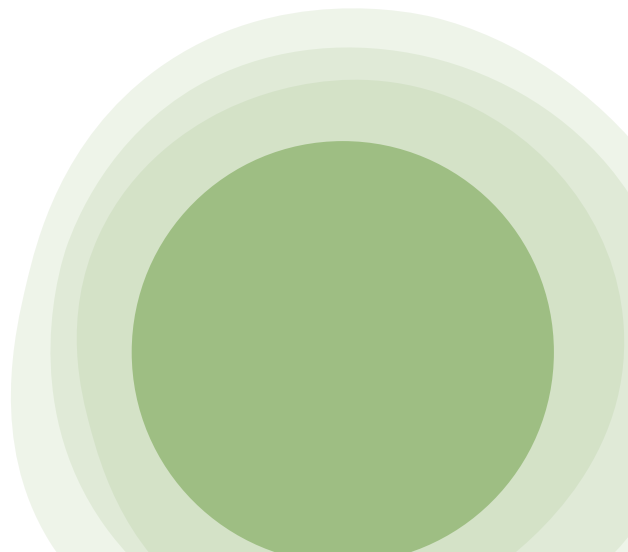
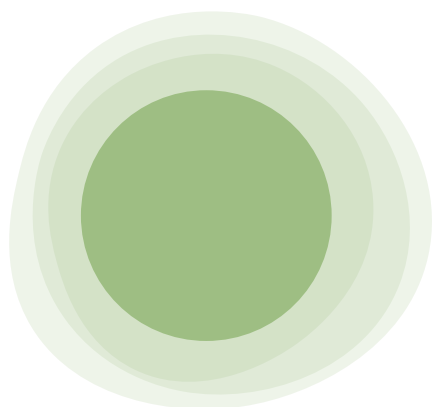
LEARNING AND DEVE- LOPMENT

Märkte verändern sich schneller als je zuvor. Unternehmen, deren Belegschaft nicht Schritt hält, verlieren den Anschluss. Learning and Development macht kontinuierliches Kompetenzwachstum zur produktiven Infrastruktur langfristiger Wettbewerbs- und Anpassungsfähigkeit.

Unternehmen müssen sich heute in immer kürzeren Abständen weiterentwickeln, innovieren und anpassen, weil auch Märkte und Wettbewerbslandschaften Entwicklungen in immer kürzeren Zyklen vollziehen. Das betrifft einerseits technologische Entwicklungen, wo die Innovationssprünge in den letzten Jahrzehnten exponentiell zugenommen haben. Gleichzeitig spielen hier auch Faktoren wie demografischer Wandel, veränderte Erwartungen an Arbeit oder gesellschaftliche Werteverstärkungen mit hinein. Sie verändern die Art und Weise, wie Menschen arbeiten, lernen und sich entwickeln, ganz grundsätzlich, da sie Organisationen und Individuen gleichermaßen betreffen. Anpassungsfähigkeit und Entwicklungsfähigkeit im weitesten Sinne sind heute also gefragter denn je. Und Lernen ist wesentlicher Bestandteil davon. Wie stark dieser Wandel die gefragten Kompetenzen tatsächlich erfasst, zeigt eine Studie des World Economic Forum, die untersucht, in welchem Ausmaß sich die für den Arbeitsmarkt relevanten Kernkompetenzen bis 2030 verändern werden. Zwar lagen frühere Prognosen überhöht, so erreichten Schätzungen infolge der COVID

Pandemie im Jahr 2020 Höchstwerte von 57 %. Dennoch gingen kürzliche Schätzungen von 2025 immer noch von einem beachtlichen Teil von 39 % aus (WEF, 2025a). Zahlen, die verdeutlichen, dass Kompetenzentwicklung keine einmalige Aufgabe, sondern ein kontinuierlicher Prozess ist. Was sich dabei fundamental verschoben hat, ist nicht nur das Was des Lernens, sondern das Wie und Wann. Lernen findet nicht mehr primär in abgegrenzten Phasen wie Ausbildung, Studium oder gelegentliche Weiterbildung statt. Es wird zu einem **kontinuierlichen Prozess**, der in den Arbeitsalltag integriert werden muss, und letztlich zu einer Haltung: der Bereitschaft, bestehendes Wissen immer wieder infrage zu stellen und neu zu kalibrieren.

Entscheidend ist dabei die **Lernfähigkeit** selbst, also die Fähigkeit, effektiv Neues aufzunehmen. Organisationen, die diese Lernfähigkeit systematisch fördern, verschaffen sich einen strukturellen Vorteil gegenüber solchen, die primär auf bestehendes Wissen setzen. Die Halbwertszeit von Fachwissen sinkt; die Fähigkeit zu lernen wird damit zur dauerhafteren Ressource als das Gelernte selbst (Knudsen & Lien, 2023). Das hat direkte Konsequenzen für **Upskilling-Zyklen**:



Während klassische Weiterbildungsmaßnahmen auf mehrjährige Intervalle ausgelegt waren, erfordern heutige Veränderungsgeschwindigkeiten deutlich kürzere, iterativere Lernschleifen. Die Frage ist nicht mehr, ob Mitarbeitende regelmäßig weitergebildet werden, sondern ob die Organisation in der Lage ist, Kompetenzbedarfe früh genug zu antizipieren und Lernformate bereitzustellen, die mit dem Wandel Schritt halten. Letztlich treten aber auch Mitarbeitende selbst zunehmend in die Eigenverantwortung zu bestimmen, was die aktuelle Situation von ihnen erfordert und welche Lerninhalte und Entwicklungsschritte sich daraus ergeben. Die Fähigkeit und Bereitschaft von Individuen, die eigene Entwicklung aktiv zu gestalten, Lücken zu erkennen und Lernprozesse eigenverantwortlich anzustoßen, wird unter dem Begriff **Self-Directed Learning** gefasst und gilt heute als eine der zentralen Zukunftskompetenzen (Lemmetty & Collin, 2020). Ergänzend dazu gewinnt Peer Learning an Bedeutung: das strukturierte oder informelle Lernen voneinander, in dem Erfahrungen, Perspektiven und Wissen innerhalb von Teams und über Hierarchiegrenzen hinweg geteilt werden. Peer Learning beschleunigt Wissenstransfer, stärkt soziale Kohäsion und verankert Lernen unmittelbar im Arbeitskontext. Das verändert auch die Rolle von Führungskräften: weniger als Wissensvermittler, mehr als Ermöglicher von Lernumgebungen, die Neugier, Reflexion, Experimentieren und gegenseitiges Lernen zulassen.

ANFORDERUNGEN AN JOBPROFILE UND SKILLS

Jobprofile entwickeln sich in Richtung höherer Lernagilität und stärkerer Eigenverantwortung für Kompetenzaufbau. Neben Fachwissen werden vor allem die Fähigkeit zum selbstgesteuerten Lernen, zur schnellen Aneignung neuer Inhalte und zur kontinuierlichen Anpassung des eigenen Kompetenzprofils wichtiger. Peer-Learning-Fähigkeit – also die Bereitschaft und Kompetenz, voneinander zu lernen und Wissen aktiv zu teilen – wird dabei zur ergänzenden Kernanforderung. Führungskräfte und Personalverantwortliche benötigen darüber hinaus die Kompetenz zur agilen Lernbegleitung: Lernbedarfe frühzeitig zu erkennen, Lernumgebungen situativ zu gestalten und Entwicklung strukturell in den Arbeitsalltag zu integrieren.

ACT

ADVANCED CYBER- SECURITY

Vernetzte Systeme, automatisierte Angriffe, hybride Bedrohungen
– die Angriffsfläche moderner Unternehmen wächst rasant.
Advanced Cybersecurity begegnet dieser Dynamik nicht mit einzel-
nen Schutzmaßnahmen, sondern mit einer resilienten Architektur
aus Prävention, Detektion, Reaktion und Wiederherstellung.

Die Bedrohungslage hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Nicht nur in ihrem Ausmaß, sondern in ihrer Qualität. Cyberangriffe sind heute seltener das Werk einzelner Hacker als das Ergebnis professionell organisierter Netzwerke, die mit arbeitsteiligen Methoden, industrieller Effizienz und zunehmend auch mit KI operieren. KI-gestützte Phishing-Kampagnen, täuschend echte Deepfakes und automatisierte Angriffswerkzeuge senken die Einstiegshürde für Angreifende und erhöhen gleichzeitig Geschwindigkeit und Treffsicherheit ihrer Attacken. Das WEF berichtet, dass sich die durchschnittliche wöchentliche Zahl der Cyberangriffe pro Organisation seit 2021 mehr als verdoppelt hat, auf knapp 2.000 Angriffe pro Woche im Jahr 2024, das ist ein Anstieg von 58 % allein in den letzten zwei Jahren (WEF, 2025b).

Gleichzeitig wächst die digitale Abhängigkeit in nahezu allen Unternehmensbereichen. Je stärker Geschäftsprozesse auf vernetzte Systeme, Cloud-Infrastrukturen und externe Datenquellen angewiesen sind, desto **größer wird die potenzielle Angriffsfläche**. Sicherheit kann unter diesen Bedingungen nicht mehr als Randthema behandelt werden, sie ist eine strategische Voraussetzung für Hand-

lungsfähigkeit. Was sich dabei konzeptionell verschoben hat, ist der Ausgangspunkt: Moderne Sicherheitsstrategien gehen nicht mehr davon aus, dass **Angriffe** verhindert werden können. Sie gehen davon aus, dass sie **passieren werden**. Mitarbeitende werden auf Phishing hereinfallen. Zugangsdaten werden kompromittiert. Systeme werden zeitweise ausfallen. Die entscheidende Frage ist nicht ob, sondern wie schnell eine Organisation erkennt, reagiert und sich erholt. Dieses Denken, oft als **Cyber Resilience** bezeichnet, verlagert den Fokus von reiner Prävention hin zu Widerstandsfähigkeit und Wiederherstellungsfähigkeit. Doch die Realität zeigt, dass viele Unternehmen noch weit davon entfernt sind. Laut dem Accenture State of Cybersecurity Resilience Report 2025 sind 90 % der befragten Organisationen nicht ausreichend vorbereitet, um **KI-gestützten Angriffen** standzuhalten. 63 % befinden sich in der sogenannten „Exposed Zone“ und verfügen weder über eine kohärente Sicherheitsstrategie noch über die technischen Grundlagen, die moderne Bedrohungen erfordern (Accenture, 2025).

Für Unternehmen bedeutet das: Cybersicherheit ist keine IT-Frage mehr, die im Hintergrund läuft. Sie stellt konkrete Anforderungen an Führung, Kultur und organisationale Lernfähigkeit. Wer in der eigenen Belegschaft ausgeprägte Sensibilität für digitale Risiken aufbaut, wer Sicherheitsverantwortung klar zuweist und wer Vorfälle systematisch auswertet, schließt strukturelle Schwachstellen, die Technologie allein nicht beheben kann.

ANFORDERUNGEN AN JOBPROFILE UND SKILLS

Cybersicherheit verändert Skillanforderungen über spezialisierte IT-Rollen hinaus. In nahezu allen Funktionen werden ein höheres Risikobewusstsein, sichere Verhaltensroutinen im digitalen Raum und ein Grundverständnis für Bedrohungsszenarien wichtiger. Spezifische Sicherheitsprofile benötigen zusätzlich Kompetenzen in Resilienzplanung, Incident Response, Cloud- und Identitätsmanagement sowie in der Bewertung neuer Angriffsformen. Auch Führungskräfte müssen Sicherheitsfragen stärker als Teil von Handlungsfähigkeit, Risikosteuerung und Krisenbewältigung verstehen.

CREATE

DATA INTELLI- GENCE

Daten sind das Rohmaterial der digitalen Wirtschaft. Doch erst wer sie qualitativ sichert, strategisch steuert und in belastbare Entscheidungsgrundlagen überführt, macht aus dieser Ressource einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil.

In vielen Organisationen sind Daten über Jahre hinweg als Nebenprodukt von Prozessen entstanden, meistens erfasst, um operative Abläufe zu dokumentieren. Systeme wurden gebaut, ohne Interoperabilität im Blick zu haben. Definitionen für dasselbe Konzept variieren zwischen Abteilungen. Und die Verantwortung für Datenqualität war lange niemandes explizite Aufgabe. Dies scheint sich auch in der Wahrnehmung der Unternehmen selbst widerzuspiegeln: 67 % der Organisationen vertrauen den eigenen Daten nicht vollständig, wenn es um Entscheidungen geht (Precisely, 2024). Gleichzeitig wachsen Datenvolumina schneller, als die meisten Organisationen sie sinnvoll verarbeiten können. Das Ergebnis: Viele Unternehmen verfügen über große Mengen an Daten, aber wenig belastbares Wissen.

Das eigentliche Problem liegt also selten im Mangel an Daten, sondern in ihrer **Qualität und Steuerung**. Daten, die inkonsistent erfasst, schlecht dokumentiert oder organisational isoliert sind, taugen wenig als Grundlage für Entscheidungen und noch weniger als Trainingsmaterial für KI-Modelle. In einer Untersuchung gaben 52 % der befragten Unternehmen an, dass Datenqualität und Datenverfügbarkeit das größte Hindernis bei der KI-Einführung darstellen (PEX Report, 2025). Wer also KI als strategisches Werkzeug einsetzen will, kommt an der Frage nach Datenqualität und klaren Verantwortlichkeiten nicht vorbei. Das berührt eine organisationale Grundfrage: Wer ist eigentlich zuständig? Daten entstehen in Vertrieb, Produktion, HR, Finanzen. Sie werden von unterschiedlichen Teams mit unterschiedli-

chen Definitionen erfasst und genutzt. Ohne klare Regeln, wer Daten wie pflegt, freigibt und verantwortet, entsteht kein gemeinsames Fundament. Genau das ist der Kern von **Data Governance**: nicht primär eine technische, sondern eine organisationale Aufgabe.

Wo diese Grundlagen stimmen, eröffnet sich die eigentliche Chance: Daten nicht nur zur Berichterstattung zu nutzen, sondern als **aktives Instrument der Entscheidungsfindung**. Das setzt voraus, dass Entscheidungstragende wissen, welche Daten verfügbar sind, wie verlässlich sie sind und wie sie zu interpretieren sind. Dabei geht es nicht darum, Intuition zu ersetzen. Erfahrungsbasiertes Urteil bleibt in vielen Situationen unverzichtbar, insbesondere dort, wo Daten fehlen, unvollständig sind oder wo Kontext und menschliche Einschätzung den Ausschlag geben. Die eigentliche Kompetenz liegt im Zusammenspiel: zu wissen, wann Daten entscheiden sollten und wann nicht. Wo das gelingt, stärkt es Führungskräfte in ihrer Rolle als verantwortungsbewusste Entscheider:innen, die Daten und Erfahrung gleichermaßen nutzen. Datengetriebene Entscheidungskultur entsteht durch bewusste Entwicklung, gemeinsame Lernprozesse und klare Orientierung.

ANFORDERUNGEN AN JOBPROFILE UND SKILLS

Die Arbeit mit Daten wird zunehmend zu einer Querschnittsanforderung in unterschiedlichsten Jobprofilen. Gefragt sind nicht nur analytische Fähigkeiten, sondern auch Datenverständnis, Interpretationskompetenz und ein Bewusstsein für Datenqualität, Herkunft und Aussagegrenzen. Fachrollen entwickeln sich stärker in Richtung des Erkennens von Optimierungspotenzialen auf Basis eines tiefen Datenverständnisses, während Führungsrollen lernen müssen, Daten und Erfahrungswissen in ein belastbares Urteil zu integrieren. Damit steigen auch die Anforderungen an Governance-Verständnis und an den verantwortungsvollen Umgang mit datenbasierten Entscheidungsgrundlagen.



CREATE

REGULA- TORY COM- PLIANCE

Regulatorische Anforderungen wachsen in Zahl und Komplexität. Unternehmen, die Compliance reaktiv betreiben, verlieren Zeit, Ressourcen und Glaubwürdigkeit. Wer regulatorische Dynamiken frühzeitig antizipiert und strukturell verankert, verwandelt Pflicht in strategischen Vorsprung.

Regulierung war lange Zeit ein relativ stabiles Terrain. Unternehmen konnten sich auf bestehende Regeln einstellen, Prozesse einmalig anpassen und Compliance als abgeschlossene Aufgabe behandeln. Dieses Bild hat sich grundlegend gewandelt. Weniger eine pauschal messbare Verdichtung aller Regulierung als vielmehr die Gleichzeitigkeit neuer Regelungsbereiche erhöht heute den Anpassungsdruck: mit KI, Nachhaltigkeit, Cybersicherheit und digitaler Resilienz sind in den vergangenen Jahren zusätzliche Felder hinzugekommen, die parallel zu bestehenden Vorgaben zu adressieren sind. Regulatorische Fragmentierung und politische Unsicherheit zählen laut dem World Economic Forum (2026) inzwischen zu den strukturellen Geschäftsrisiken globaler Unternehmen. Der EU AI Act, die CSRD (EU-Nachhaltigkeitsberichterstattung), NIS2 (Cybersicherheit) und DORA (digitale Resilienz im Finanzsektor) stehen exemplarisch für regulatorische Initiativen, die Unternehmen branchenübergreifend erfassen und neue Anforderungen mit bestehenden Pflichten verschränken.

Was diese Entwicklung besonders herausfordernd macht, ist nicht allein die Menge neuer Vorschriften, sondern ihre zunehmende **Komplexität und Verflechtung**. Regulatorische Anforderungen greifen heute ineinander, widersprechen sich teilweise und entwickeln sich weiter, bevor ihre Umsetzung abgeschlossen ist. Das Tempo der Regulierung übersteigt damit die Anpassungsgeschwindigkeit klassischer Compliance-Ansätze. Dass sich reaktive Compliance auch ökonomisch rächt, zeigen Untersuchungen, nach denen die Kosten von Non-Compliance im Durchschnitt mehr als doppelt so hoch sind wie Investitionen in präventive Strukturen (Ponemon Institute, 2017). **Policy Volatility**, also die Unbeständigkeit regulatorischer Rahmenbedingungen, nimmt zu – nicht zuletzt vor dem Hintergrund geopolitischer Spannungen. Märkte, in denen heute ein bestimmtes Regelwerk gilt, können morgen unter veränderten Vorzeichen operieren. Das verlangt von Organisationen eine neue Form der regulatorischen Wachsamkeit: nicht nur Regeln einzuhalten, sondern ihre Entwicklung aktiv zu beobachten und frühzeitig einzuschätzen, wie sich politische Signale in verbindliche Anforderungen übersetzen werden.

Ein möglicher Ausweg liegt in einem Umdenken weg von Compliance als nachgelagerter Kontrollaufgabe, hin zu **Compliance by Design**. Das bedeutet, regulatorische Anforderungen von Beginn an in die Gestaltung von Produkten, Systemen und Geschäftsprozessen zu integrieren. Besonders deutlich zeigt sich das am Beispiel des EU AI Act (Europäisches Parlament, 2024) erkennen: Unternehmen, die KI-Systeme entwickeln oder einsetzen, ohne Transparenzpflichten, Risikoklassifizierungen und Dokumentationsanforderungen von Anfang an mitzudenken, werden diese nachträglich kaum sauber einbauen können. Anders als ein übergestülptes Einwilligungsbanner lassen sich Audit-Trails und Nachvollziehbarkeit nicht im Nachhinein ergänzen; sie müssen in der Architektur verankert sein. Wer das frühzeitig tut, reduziert den Aufwand späterer Korrekturen und gewinnt an Handlungsspielraum. Das setzt allerdings voraus, dass Compliance nicht länger als Aufgabe einer einzelnen Abteilung verstanden wird. Regulatorische Verantwortung ist idealerweise in die Organisation eingebettet, in Produktentwicklung, Einkauf, IT und Führung gleichermaßen. Dazu braucht es auch das notwendige Know-how: Menschen, die regulatorische Logiken verstehen, übersetzen und in konkrete Entscheidungen überführen können. Regulierungskompetenz wird damit zu einer strategischen Fähigkeit und zu einem Faktor, der über Wettbewerbsfähigkeit mitentscheidet.

ANFORDERUNGEN AN JOBPROFILE UND SKILLS

Regulatorische Anforderungen führen dazu, dass Compliance-Kompetenz nicht länger auf spezialisierte Funktionen begrenzt bleibt. Jobprofile in Produktentwicklung, Einkauf, IT, HR oder Management benötigen zunehmend die Fähigkeit, regulatorische Vorgaben zu verstehen, in operative Entscheidungen zu übersetzen und sauber zu dokumentieren. Besonders gefragt sind dabei Schnittstellenkompetenz, systemisches Denken, ein strukturiertes Risikoverständnis sowie breite Kenntnisse, um rechtliche, technische und geschäftliche Anforderungen miteinander zu verbinden. Dadurch entstehen verstärkt hybride Anforderungsprofile, die Fachlichkeit mit regulatorischer Anschlussfähigkeit kombinieren und für viele Fach- und Führungskräfte relevant werden.



CREATE

OPERATING MODEL

Volatilität ist kein Ausnahmezustand mehr, sondern Normalzustand. Das Operating Model entscheidet, ob ein Unternehmen unter Druck handlungsfähig bleibt. Es organisiert Prozesse, Ressourcen und Entscheidungslogiken so, dass Stabilität und Anpassungsfähigkeit keine Gegensätze sind.

Operative Strukturen geraten unter Druck, wenn sich die Bedingungen verschieben, unter denen sie gebaut wurden. Lieferketten, Partnerschaften, Prozesse: Sie alle sind auf Annahmen gebaut, die sich verändern, nämlich dass Märkte zugänglich bleiben, dass Partner verlässlich sind, dass Regulierung stabil bleibt.

Lange war das Operating Model eine interne Frage: Wie organisieren wir uns effizient? Heute wird diese Frage zunehmend von außen aufgeworfen. Regulatorische Anforderungen zwingen Unternehmen, Prozesse grundlegend zu überarbeiten, weil Produkte angepasst werden müssen, weil Dokumentationspflichten in Abläufe eingebaut werden müssen, weil Verantwortlichkeiten neu zugewiesen werden. Geopolitische Verschiebungen stellen Lieferketten in Frage, die über Jahre gewachsen sind, und verlangen Entscheidungen darüber, mit wem man unter welchen Bedingungen noch zusammenarbeitet.

Das verändert, was ein Operating Model leisten muss. Effizienz bleibt relevant, aber sie reicht als Leitprinzip allein nicht mehr aus. Hinzu kommt die Fähigkeit, **operative Abläufe** anzupassen, während die Gesamtleistung stabil bleibt. Und die **Fähigkeit, bei Störungen handlungsfähig zu bleiben** – strukturell, durch robuste Prozesse und ein Risikomanagement, das Unterbrechungen absorbiert. Laut Deloitte (2021) bewältigten Unternehmen mit einer gezielt aufgebauten Resilienzkultur Krisen dreimal erfolgreicher als andere.

Erschwerend kommt hinzu, dass auch die **Ressourcen selbst unbeständiger geworden sind**. Talente, Technologien, Budgets, Beschaffung – die Planungsgrundlagen verschieben sich kontinuierlich. Das vergrößert die Lücke zwischen dem, was eine Organisation strategisch vorhat, und dem, was sie **operativ tatsächlich umsetzt**. Die Fähigkeit, diese Lücke klein zu halten, wird damit zu einer eigenständigen organisationalen Herausforderung. Sie verlangt Strukturen, die verlässlich genug sind, um Vorhaben durchzutragen, und beweglich genug, um zu liefern, wenn die Bedingungen sich während der Umsetzung verschieben.

ANFORDERUNGEN AN JOBPROFILE UND SKILLS

Jobprofile verändern sich in Richtung größerer Prozessverantwortung und höherer Anpassungsfähigkeit im operativen Vollzug. Gefragt sind zunehmend Fähigkeiten, über Funktionsgrenzen hinweg zu koordinieren, Abläufe unter veränderten Bedingungen stabil zu halten und Ressourcen flexibel auf neue Anforderungen auszurichten. Neben klassischem Organisationswissen gewinnen systemisches Denken, Priorisierung unter Unsicherheit sowie ein stärkeres Verständnis für Schnittstellen und Abhängigkeiten an Bedeutung. Zugleich zeigen sich enge Verbindungen zu agilem Management und Organisationskultur, da Flexibilität und Resilienz zunehmend auch durch kulturelle Veränderungsprozesse gestützt werden. Führung wird damit stärker zu einer Aufgabe der operativen Orchestrierung und strukturellen Handlungsfähigkeit.



CREATE

DIGITAL TRANS- FORMATION

Die nächste Führungsgeneration kennt keine Welt ohne digitale Werkzeuge und stellt damit alte Prozesse, Rollenbilder und Steuerungslogiken grundlegend in Frage. Digital Transformation ist ein permanenter Umbau von innen, der Wertschöpfung, Organisation und Wettbewerbslogik gleichermaßen erfasst.

Was sich in vielen Unternehmen heute beobachten lässt, ist eine zunehmende Verschiebung: Analoge oder halbdigitale Abläufe werden durch durchgängig **digitale Workflows** ersetzt, in denen Informationen automatisch versioniert, geroutet und ausgewertet werden (Hanelt et al., 2021). Diese Umstellung verändert einerseits Effizienz, aber auch Entscheidungslogiken: Wer in Echtzeit auf Daten zugreift, denkt und handelt anders als wer auf Wochenberichte wartet. Die eigentliche Herausforderung liegt dabei selten in der Technologie selbst, sondern in der Neugestaltung der Prozesse, die sie ermöglichen soll.

Eng damit verbunden ist die Frage der **Plattform Integration**. Moderne Unternehmen arbeiten selten mit einem einzigen geschlossenen System. Sie operieren in verteilten Technologielandschaften, in denen CRM, ERP, Kommunikationstools und externe Datenquellen miteinander kommunizieren müssen (Vial, 2019). Gelingt diese Integration, entstehen durchgängige Datenpipelines, die funktionsübergreifende Zusammenarbeit ermöglichen und Redundanzen abbauen. Gelingt sie nicht, entstehen technische wie organisatorische Silos, die die digitale Transformation de facto blockieren, selbst wenn einzelne Tools bereits im Einsatz sind.

Gleichzeitig verändert Automatisierung Prozesse grundlegend und wirft die Frage auf, welche Arbeit Menschen in Organisationen überhaupt noch gestalten. Routineaufgaben in Buchhaltung, Compliance, Reporting oder Kundenkommunikation werden zunehmend automatisiert, sodass menschliche Kapazitäten auf komplexere, urteilsintensive Tätigkeiten konzentriert werden können. Laut einer Erhebung des EU Joint Research Centre unter 70.316 Beschäftigten aus allen 27 EU-Mitgliedstaaten nutzen bereits 30 % der europäischen Arbeitnehmenden KI in ihrem Arbeitsalltag (Joint Research Centre, 2025). Ein Anteil, der mit dem Aufkommen agentischer Systeme, die nicht einzelne Aufgaben, sondern ganze Workflows autonom abwickeln können, weiter steigen dürfte.

ANFORDERUNGEN AN JOBPROFILE UND SKILLS

Die Anforderungen an Jobprofile verschieben sich von der Nutzung einzelner Tools hin zu einem tieferen Verständnis digitaler Prozesse, Plattformen und Automatisierungslogiken. Fachkräfte müssen digitale Systeme nicht nur bedienen, sondern in ihren Auswirkungen auf Zusammenarbeit, Entscheidungen und Wertschöpfung verstehen. Wichtiger werden deshalb Prozessdesign, technologische Anschlussfähigkeit, Veränderungskompetenz und die Fähigkeit, mit automatisierten oder KI-gestützten Abläufen produktiv zu arbeiten. Dazu zählt zunehmend auch das Verständnis für die Digitalisierung und Elektrifizierung von Prozessen, etwa als Grundlage für ein modernes und effizientes Energiemanagement. Führungskräfte brauchen zusätzlich die Kompetenz, technologische Einführung mit organisationaler Verankerung und kultureller Begleitung zu verbinden.

Technologische Integration allein erzeugt dabei noch keine Transformation. Was häufig unterschätzt wird, ist die Notwendigkeit, Veränderungen organisational zu verankern. Neue Systeme scheitern nicht selten daran, dass sie auf bestehende Strukturen, Gewohnheiten und Machtlogiken treffen, ohne dass die Führung aktiv in die Gestaltung des Wandels investiert. Die **organisationale Integration der Veränderungen** durch bewusste Verbindung von technologischen Einführungen mit kultureller Begleitung, Kompetenzaufbau und einer Steuerungslogik, die Transformation als iterativen Lernprozess begreift, entscheidet darüber, ob Wandel tatsächlich stattfindet oder an der Oberfläche bleibt. Unternehmen, denen das gelingt, schaffen keine digitale Hülle um alte Strukturen, sie werden tatsächlich anders.



CREATE / DEVELOP

ECOSYSTEM MANAGEMENT

Kein Unternehmen agiert heute allein. Wertschöpfung entsteht zunehmend in vernetzten Systemen aus Partnern, Plattformen und Kooperationsarchitekturen. Ecosystem Management steuert, wie ein Unternehmen in diesen Netzwerken positioniert ist und Mehrwert generiert.

Wer heute ein Smartphone kauft, interagiert mit einem Ökosystem aus Hardwareherstellern, App-Entwicklern, Zahlungsdienstleistern und Cloud-Infrastrukturen, die alle aufeinander abgestimmt sind. Was in der Konsumwelt längst sichtbar ist, prägt zunehmend auch die Logik ganzer Industrien: Wertschöpfung entsteht nicht mehr primär innerhalb von Unternehmensgrenzen, sondern in vernetzten Systemen aus Partnern, Plattformen und geteilten Infrastrukturen. **Platform Ecosystems**, also Plattformarchitekturen, die externe Akteure einbinden und gemeinsam skalieren, sind dabei keine Ausnahme mehr, sondern ein dominierendes Strukturprinzip moderner Märkte.

Für Unternehmen bedeutet das eine grundlegende strategische Frage: **Wie positioniere ich mich in diesen Netzwerken?** Als Orchestrator, als Contributor, oder als beides? Wer als Orchestrator agiert, koordiniert ein Geflecht aus spezialisierten Akteuren, gibt Richtung vor und schafft die Bedingungen, unter denen alle Beteiligten Wert erzeugen können. Dazu braucht es klare Spielregeln, transparente Mechanismen der Wertverteilung und die Fähigkeit, Partner nicht nur zu gewinnen, sondern langfristig zu binden. Befragungen unter Ökosystem-Verantwortlichen von Ernst & Young zeigen, dass erfolgreiche Ökosysteme ihren Teilnehmern durchschnittlich 16 % zusätzliches Umsatzwachstum und vergleichbare Kosteneinsparungen einbringen. Ein Potenzial, das erklärt, warum 61 % der befragten Unternehmen ihre Investitionen in Ökosystem-Strategien bis 2024 erhöht haben (EY, 2024).

Der Begriff **Value Capture** (John & Ross, 2022) beschreibt dabei ein zentrales Funktionsprinzip: Ökosysteme funktionieren dann dauerhaft, wenn Wertschöpfung nicht einseitig abgeschöpft wird, sondern auf alle Beteiligten verteilt ist. Unternehmen, die Ökosystem-Logik ausschließlich als Hebel zur eigenen Margensteigerung begreifen, gefährden das Vertrauen, das diese Netzwerke am Laufen hält. Nachhaltiger Erfolg in Ökosystemen setzt voraus, dass Partner einen echten Vorteil aus der Teilnahme ziehen und nicht das Gefühl haben, lediglich eine untergeordnete Rolle in einer fremden Plattformstrategie zu spielen.

Gleichzeitig erzeugt Vernetzung Abhängigkeiten und damit auch neue Risiken. **Dependency Management** ist die oft unterschätzte Kehrseite der Ökosystem-Logik. Je stärker ein Unternehmen in externe Plattformen, Datenquellen und Partnerinfrastrukturen eingebettet ist, desto verwundbarer wird es gegenüber Störungen, Plattformänderungen oder dem Ausfall einzelner Akteure. Laut dem World Economic Forum haben mehr als 40 % der Unternehmen nur begrenzte oder gar keine Transparenz über die Leistungsfähigkeit ihrer direkten Partner (WEF, 2025c). Ein strukturelles Risiko, das in eng vernetzten Ökosystemen erhebliche Konsequenzen haben kann.

Die Fähigkeit, Abhängigkeiten zu erkennen und zu steuern, ist damit zur Voraussetzung für nachhaltigen Ökosystem-Erfolg geworden. Wer Netzwerke strategisch gestaltet, öffnet Potenziale für Einfluss, Reichweite und Innovationskraft. Wer seine Verwundbarkeiten kennt, kann diese Potenziale auch dauerhaft nutzen.

ANFORDERUNGEN AN JOBPROFILE UND SKILLS

In vernetzten Wertschöpfungsstrukturen gewinnen Jobprofile an Bedeutung, die über Unternehmensgrenzen hinweg anschlussfähig sind. Gefragt sind Fähigkeiten im Aufbau und in der Steuerung von Partnerschaften, im Umgang mit Abhängigkeiten sowie in der Koordination gemeinsamer Wertschöpfung. Besonders relevant werden Verhandlungskompetenz, Plattformverständnis, Beziehungsmanagement und die Fähigkeit, Interessen unterschiedlicher Akteure produktiv auszubalancieren. Damit verschieben sich viele Rollen von einer rein internen Optimierungslogik hin zu einer stärker netzwerk- und systemorientierten Arbeitsweise.



CREATE

HUMAN-TO- HUMAN EXPERIENCE

Automatisierung übernimmt immer mehr. Doch Vertrauen, Resonanz und echte Verbundenheit lassen sich nicht skalieren. Human-to-Human Experience macht das Zwischenmenschliche zum bewusst gestalteten Differenzierungsfaktor.

Die Automatisierung von Kundenkontaktpunkten schreitet mit messbarer Geschwindigkeit voran. Chatbots, KI-gestützte Assistenzsysteme und automatisierte Self-Service-Portale übernehmen zunehmend Interaktionen, die bis vor wenigen Jahren ausschließlich menschlichen Mitarbeiter:innen vorbehalten waren. Der operative Nutzen ist evident: sinkende Kosten, höhere Verfügbarkeit, skalierbare Prozesse. Was dabei häufig übersehen wird, ist die gegenläufige Entwicklung auf der Nachfrageseite. Laut einer Gartner-Erhebung (2024) mit 5.728 Befragten geben 64 % der Kund:innen an, dass sie es grundsätzlich vorziehen würden, wenn Unternehmen im Kundenservice keine KI einsetzen würden. 53 % würden bei entsprechender Kenntnis sogar den Anbieter wechseln. Für Deutschland bestätigt der Trendmonitor von NORDLIGHT Research (2024) diesen Befund: 75 % der Verbraucher:innen halten zwischenmenschlichen Kontakt im Kundenservice weiterhin für wichtig, und 47 % stehen KI-Chatbots ambivalent gegenüber.

Diese Befunde zusammengenommen legen nahe: Die Nachfrage nach menschlichem Kontakt ist kein Auslaufmodell. Sie ist im Idealfall eine strategische Positionierungschance. Das Handlungsfeld der Human-to-Human Experience greift diese Nachfragedynamik auf und überträgt zwischenmenschliche Interaktion aus dem operativen Restbereich in eine bewusst entwickelte Leistungsdimension. Theoretisch schließt es damit an die Experience Economy an, die Pine und Gilmore (1999) Ende der 1990er Jahre beschrieben: Wettbewerb verlagert sich von Produkten über Dienstleistungen hin zu bedeutungshaften Erlebnissen. In diesem Modell ist die Qualität menschlicher Begegnung das zentrale Wertschöpfungselement.

Der eigentliche Wirkmechanismus ist emotionaler Natur. **Emotionale Resonanz** – das Erleben von Verstandenwerden, situativer Relevanz und authentischer Reaktion - entsteht vor allem durch kalibrierte menschliche Aufmerksamkeit. Kund:innen, die dieses Erleben einmal hatten, zeigen eine höhere Bindungsbereitschaft, eine geringere Preissensitivität und eine ausgeprägtere Weiterempfehlungsneigung - ein Zusammenhang, der in der Marketingforschung seit Jahrzehnten konsistent belegt ist (vgl. Chaudhuri & Holbrook, 2001; Carroll & Ahuvia, 2006) und sich zuletzt auch für konkrete Servicekontakte bestätigen ließ (Wang et al., 2025).

Eng damit verbunden ist die Dimension des **Vertrauensaufbaus**. Vertrauen lässt sich dabei schwer durch eine einzelne Interaktion herstellen, sondern ist das Ergebnis wiederholter, konsistenter Erfahrungen, in denen Erwartungen erfüllt oder übertroffen werden. Was menschliche Kontaktpunkte dabei strukturell von automatisierten Systemen unterscheidet, ist die Fähigkeit zur moralischen Präsenz: Menschen können Verantwortung übernehmen, Fehler eingestehen und glaubwürdig für ein Ergebnis einstehen. Sie können Ambiguität aushalten, ohne in vordefinierte Antwortkategorien auszuweichen, und sie können das unausgesprochene Unbehagen eines Gegenübers wahrnehmen und darauf eingehen, bevor es artikuliert wird. Diese Form der situativen Urteilsfähigkeit erzeugt Vertrauen und bildet die Grundlage belastbarer Kundenbeziehungen.

Human-to-Human Experience ist dabei kein Widerspruch zur Digitalisierung. Sie ist ihre logische Ergänzung. Vor dem Hintergrund zunehmender Automatisierung gewinnt menschliche Interaktion durch Verknappung an strategischem Wert. Unternehmen, die diesen Wert aktiv gestalten, machen menschliche Interaktion zu einer tragenden Säule ihrer Marktposition.

ANFORDERUNGEN AN JOBPROFILE UND SKILLS

Mit zunehmender Automatisierung routinierter Interaktionen gewinnen in vielen Jobprofilen gerade die Fähigkeiten an Wert, die sich nicht ohne Weiteres standardisieren lassen. Dazu gehören Empathie, situatives Kommunikationsvermögen, Beziehungsaufbau, Konfliktsensibilität und die Fähigkeit, in komplexen oder emotional aufgeladenen Situationen vertrauensbildend zu handeln. Service-, Vertriebs- und Führungsrollen entwickeln sich dadurch stärker in Richtung relationaler Exzellenz. Gerade Führungskräfte müssen vor dem Hintergrund komplexerer Arbeitssituationen mit KI zudem stärker auf New Leadership statt auf klassische hierarchische Führung setzen und dafür Empathie, Kommunikation und psychologische Sicherheit gezielt stärken. Das Zwischenmenschliche wird damit weniger zur Begleitqualität als zu einer eigenständigen Kompetenzdimension mit strategischer Relevanz.



DEVELOP

PEOPLE, CULTURE & VITALITY

Strukturen allein steuern keine Organisation. Es sind Kultur und soziale Dynamiken, die Anpassungsfähigkeit, Verantwortungsübernahme und kollektives Handeln erst ermöglichen. People, Culture and Vitality wirkt als stabilisierende Infrastruktur in Zeiten des Wandels.

Laut dem Gallup Engagement Index Deutschland (2024), für den 1.700 repräsentativ ausgewählte Arbeitnehmende befragt wurden, sind nur noch 9 % der Beschäftigten emotional hoch an ihren Arbeitgeber gebunden - ein Rekordtief seit Beginn der Erhebung im Jahr 2001. Fehlende Bindung kostet die deutsche Wirtschaft zwischen 113,1 und 134,7 Milliarden Euro jährlich, da sie mit hohen Produktivitätseinbußen einhergeht. Unternehmen, die Kultur als Soft-Faktor behandeln, zahlen also tatsächlich einen messbaren, harten Preis. Um eine emotionale Bindung herzustellen, ist die Frage nach **Sinnstiftung** heute entscheidend. Sie entsteht aus der ausgeübten Tätigkeit selbst, aber auch aus dem Erleben der eigenen Wirkung, aus der Qualität der Beziehungen zu Kolleg:innen und aus der Identifikation mit einem gemeinsamen Zweck. Wo diese Verbindungen tragfähig sind, erhält Arbeit eine Bedeutung, die über die reine Aufgabenerfüllung hinausgeht. Sinn und Bindung entstehen dabei ebenso durch Führungsverhalten wie durch den **sozialen Zusammenhalt** innerhalb einer Organisation. **Kohäsion** entsteht aus wiederholt erlebter gegenseitiger Verlässlich-

keit und schafft jene informelle Infrastruktur, auf der formale Prozesse überhaupt erst funktionieren: geteilte Normen, implizites Vertrauen und koordiniertes Handeln ohne explizite Anweisung. Wo solche Strukturen bestehen, entsteht **Anpassungsfähigkeit**: Teams können Entscheidungen treffen, Probleme adressieren und auf Veränderungen reagieren, ohne auf zentrale Steuerung zu warten. In diesem Sinne beschreibt adaptive Kultur genau jene organisationalen Muster, die Wandel praktisch handhabbar machen. Voraussetzung dafür ist Raum. Raum für Menschen, sich tatsächlich einzubringen und sich dabei sicher zu fühlen. Eine Kultur und Führung, der es gelingt, psychologische **Sicherheit** zu erzeugen, schafft diesen Raum. Mitarbeiter:innen, die Bedenken äußern, Widerspruch einbringen und Risiken eingehen können, ohne negative Konsequenzen zu befürchten, verhalten sich grundlegend anders als jene, die das nicht können. Edmondson & Bransby (2023) zeigen in einem Review von 185 Studien, dass dieser Zusammenhang mit Lernverhalten, Innovationsbereitschaft und Teamleistung über Branchen und Hierarchieebenen hinweg stabil ist.

Auf der angewandten Ebene bestätigt eine BCG-Erhebung: In Umgebungen mit hoher psychologischer Sicherheit wollen nur 3 % der Mitarbeiter:innen das Unternehmen innerhalb eines Jahres verlassen - verglichen mit 12 % bei niedriger psychologischer Sicherheit (Boston Consulting Group, 2024). Psychologische Sicherheit ist damit letztlich auch Retentions- und Leistungstreiber mit direkter betriebswirtschaftlicher Relevanz.

Dauerhafte Anpassungsfähigkeit setzt jedoch mehr voraus als Offenheit für Veränderung. Sie verlangt **Arbeitsbedingungen, Führungspraktiken** und soziale Umfeld, die **Konzentration, Erholung, Belastbarkeit** und tragfähige Zusammenarbeit auch unter Druck sichern. Wo Überforderung, Erschöpfung oder soziale Erosion zum Normalzustand werden, schwinden genau jene Ressourcen, auf die Wandel angewiesen ist: Urteilsvermögen, Kreativität und Handlungsfähigkeit. Zukunftsfähige Organisationen gestalten daher nicht nur ihre Prozesse, sondern auch die Bedingungen, unter denen Menschen langfristig leistungsfähig bleiben. People, Culture and Vitality ist folglich eine Organisationsstrategie, die darüber entscheidet, wie widerstandsfähig, anpassungsfähig und handlungsfähig ein Unternehmen in Zeiten des Wandels tatsächlich ist.

ANFORDERUNGEN AN JOBPROFILE UND SKILLS

Die Anforderungen an Jobprofile erweitern sich um Kompetenzen, die kollektive Handlungsfähigkeit und soziale Stabilität sichern. Neben fachlicher Leistung werden Kommunikationsfähigkeit, Feedbackkompetenz, Selbstreflexion, Teamorientierung und der konstruktive Umgang mit Belastung und Veränderung wichtiger. Für Führungs- und HR-Rollen gewinnen die Gestaltung psychologischer Sicherheit, kulturelle Entwicklungsfähigkeit und die Förderung gesunder Arbeitsbedingungen deutlich an Gewicht. Damit verschiebt sich die Erwartung an Arbeit zunehmend von bloßer Aufgabenerfüllung hin zur aktiven Mitgestaltung eines leistungsfähigen sozialen Systems.



DEVELOP

FUTURE MANAGEMENT

Die Zukunft lässt sich nicht vorhersagen, aber sie lässt sich vorbereiten und gestalten. Future Management verbindet Trendanalyse, Szenariodenken und Organisationsentwicklung zu einer systematischen Fähigkeit, mit Unsicherheit strategisch umzugehen.

Viele Organisationen bewegen sich heute im Spannungsfeld zwischen kurzfristigem Handlungsdruck und langfristiger Orientierung, meistens zum Nachteil letzterer: Wenn die Gegenwart fordert und die Agenda voll ist, rückt die Zukunft nach hinten. Strategische Planung konzentriert sich auf das nächste Quartal, Investitionen fließen in das, was heute drängt, und die Frage, wie die Welt in fünf oder zehn Jahren aussehen könnte, bleibt einer kleinen Gruppe von Spezialist:innen überlassen oder wird gänzlich ausgespart. Das Problem: Wer erst dann anfängt, über die Zukunft nachzudenken, wenn sie schon eingetroffen ist, hat den entscheidenden Moment bereits verpasst. Dass dieser Zustand kein Einzelphänomen ist, zeigt eine Befragung von 120 Führungskräften auf C-Level-Ebene in Deutschland und der Schweiz (TTE Strategy, 2024): Zwar messen 89 % einem strukturierten Strategieprogramm einen hohen bis sehr hohen Stellenwert bei - doch als größte Herausforderung für die Zukunftsplanung nennen 38 % die Bewältigung steigender Kosten und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, was darauf hindeutet, dass das operative Tagesgeschäft die strategische Langfristorientierung systematisch verdrängt.

Sich mit der Zukunft auseinanderzusetzen bedeutet meist weniger, Vorherzusagen zu treffen. Dies ist in den meisten Fällen auch gar nicht möglich. Vielmehr geht es darum, **systematisch schwache Signale** zu erkennen, Entwicklungen zu verfolgen und ein breites Bild möglicher Zukünfte zu entwickeln, bevor diese zur Zwangsläufigkeit werden. Eine der bislang umfangreichsten Studien zu Foresight-Praktiken, durchgeführt vom Bavarian Foresight-Institute und dem Nürnberg Institut für Marktentscheidungen (NIM) unter 400 Großunternehmen aus den USA und Europa, zeigt, dass **Strategic Foresight** in großen Organisationen mittlerweile weitgehend professionalisiert ist, zugleich aber auch, dass viele Unternehmen die gewonnenen Erkenntnisse kaum in strategische Entscheidungen überführen (Nürnberg Institut für Marktentscheidungen, 2020). Trendberichte entstehen, landen aber selten dort, wo sie wirken sollten.

ANFORDERUNGEN AN JOBPROFILE UND SKILLS

Jobprofile müssen künftig stärker mit Unsicherheit, Mehrdeutigkeit und langfristigen Entwicklungspfaden umgehen können. Gefragt sind Kompetenzen im Erkennen schwacher Signale, im Denken in Alternativszenarien und in der Übersetzung von Zukunftswissen in gegenwärtige Entscheidungen. Besonders Strategie-, Innovations- und Führungsrollen benötigen ein höheres Maß an Orientierungskompetenz unter unsicheren Bedingungen. Zukunftsbezogenes Denken wird damit weniger zu einer Spezialdisziplin und stärker zu einer allgemeinen Management- und Entscheidungskompetenz.

Das ist letztlich auch ein strukturelles Problem, denn Wissen über mögliche Zukünfte entfaltet nur dann Wirkung, wenn es in Entscheidungsprozesse integriert ist. **Scenario Thinking** ist dabei eines der wirksamsten Werkzeuge: Anstatt auf eine einzige Prognose zu setzen, werden mehrere plausible Zukünfte durchgespielt, mit dem Ziel, Handlungsoptionen zu entwickeln, die unter verschiedenen Bedingungen tragfähig bleiben. Das verändert die Art, wie Organisationen Entscheidungen vorbereiten: weg von der Suche nach der richtigen Antwort, hin zur Fähigkeit, mit mehreren möglichen Realitäten gleichzeitig umzugehen.

Unsicherheit wird dabei zur **Grundbedingung strategischen Handelns**. Organisationen, die das verinnerlicht haben, bauen Systeme, die mit Veränderung umgehen können, und dabei die strategische Orientierung behalten. Das IMD Center for Future Readiness betont in seinem Bericht von 2024, dass die Fähigkeit zur schnellen Anpassung an Veränderungen, insbesondere angesichts geopolitischer Unsicherheiten, zu einem zentralen Differenzierungsmerkmal für Unternehmen geworden ist. Auch klassische Erfolgsfaktoren wie Marktgröße werden davon zunehmend in den Hintergrund gedrängt (IMD, 2024).

Future Readiness ist damit nicht das Ergebnis eines einzelnen Strategieprozesses, sondern eine kontinuierlich entwickelte, organisationale Kompetenz. Sie entsteht dort, wo Führungskräfte die Auseinandersetzung mit unsicheren Zukünften nicht scheuen, und wo es gelingt, gewonnene Erkenntnisse in konkrete Handlungen zu übersetzen und für Entscheidungen zu nutzen.



DEVELOP

SUSTAINA- BILITY

Märkte, Regulierung und Gesellschaft entwickeln neue Maßstäbe für unternehmerisches Handeln. Und Nachhaltigkeit rückt dabei ins Zentrum strategischer Entscheidungen. Sustainability sichert die ökologische, soziale und ökonomische Tragfähigkeit eines Unternehmens als strukturellen Stabilitäts- und Innovationsfaktor.

Lange Zeit war Nachhaltigkeit vor allem ein Reputations-thema. Unternehmen kommunizierten Engagement, ver-öfentlichten Berichte und setzten Zeichen, ohne dass dies zwingend mit der eigentlichen Geschäftsstrategie verknüpft war. Dieses Bild hat sich gewandelt. Nachhaltigkeit wird immer mehr ein struktureller Bestandteil unternehmerischer Entscheidungen, getrieben durch regulatorische Anforderungen wie CSRD und EU-Taxonomie, durch veränderte Erwartungen von Investor:innen, Kund:innen und Mitarbeitenden sowie durch die zunehmend spürbaren Folgen ökologischer und sozialer Risiken im Kerngeschäft. Zugleich zeigt sich gerade in Deutschland ein politischer Backlash, in dem einzelne Pflichten relativiert, verschoben oder in ihrer Umsetzung abgeschwächt werden. Das verändert die Grundrichtung jedoch nicht, sondern erhöht vor allem die Unsicherheit im Umgang mit Nachhaltigkeit. Auch auf Unternehmensebene ist der Wandel angekommen. So zeigt eine Studie von PwC (2024), dass bei 80 % der befragten Unternehmen in Deutschland die Führung Nachhaltigkeit bereits bei ihren Entscheidungen berücksichtigt. 69 % erwarten zudem, dass die CSRD-Berichtspflicht einen positiven Beitrag zur Risikominimierung leisten wird.

Was sich dabei konzeptionell verschoben hat, ist die Frage nach dem Wert. **Responsible Value** beschreibt den Anspruch, Wertschöpfung so zu gestalten, dass sie ökologische und soziale Tragfähigkeit einschließt, anstatt auf deren Kosten zu entstehen. Unternehmen, die Nachhaltigkeitsrisiken systematisch ignorieren, häufen stille Verbindlichkeiten an - in Form von Regulierungsrisiken, Reputationsschäden oder dem Verlust von Zugang zu Kapital und Talenten. Dass dieser Druck auch von der Kapitalseite kommt, zeigt der EY Global Institutional Investor Survey (2024): 88 % der befragten Investor:innen haben ihre Nutzung von ESG-Informationen ausgebaut - und doch sehen 92 % das Risiko kurzfristiger Performanceeinbußen als größeres Hindernis als den langfristigen Nutzen. Nachhaltigkeit ist als Erwartung angekommen, aber als Steuerungslogik noch nicht vollständig integriert.

Mit der strategischen Aufwertung von Nachhaltigkeit rückt auch ihre **konkrete Wirkung in den Mittelpunkt**. Die Glaubwürdigkeitslücke zwischen Nachhaltigkeitsversprechen und messbarer Wirkung ist nach wie vor erheblich. 62 % der Verbraucherinnen und Verbraucher glauben, dass Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsleistung übertreiben oder beschönigen, trotz wachsender regulatorischer Berichtspflichten (Capgemini, 2025). Nachhaltigkeit an konkreten, nachprüfbareren Ergebnissen zu messen und diese in die Steuerungslogik des Unternehmens zu integrieren, wird damit zur zentralen Managementaufgabe. Gerade vor dem Hintergrund politischer Relativierungen, Verzögerungen und abgeschwächter Vorgaben gewinnt die tatsächliche Verankerung im Unternehmen an Bedeutung, weil sie nicht mehr allein über Regulierung abgesichert ist. Letztlich stellt sich damit auch die Frage nach der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells selbst. **Langfristige Tragfähigkeit** entsteht dort, wo Nachhaltigkeit in Investitionsentscheidungen, Innovationslogiken und Ressourcenallokation strukturell verankert ist und wo der Zeithorizont strategischen Denkens über das nächste Geschäftsjahr hinausreicht.

ANFORDERUNGEN AN JOBPROFILE UND SKILLS

Nachhaltigkeit verändert Jobprofile, weil ökologische und soziale Wirkungen zunehmend in operative und strategische Entscheidungen einbezogen werden müssen. In Funktionen wie Einkauf, Produktentwicklung, Finanzen, Kommunikation oder Management werden Kompetenzen in Wirkungsmessung, regulatorischem Verständnis, Zielkonfliktmanagement und langfristiger Bewertungslogik wichtiger. Gerade vor dem Hintergrund einer geringeren regulatorischen Verbindlichkeit sind zunehmend Profile gefragt, die wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche Perspektiven auch unter veränderten regulatorischen Bedingungen zusammenführen können. Damit steigt der Bedarf an systemischem Denken und an der Fähigkeit, Nachhaltigkeit in konkrete Steuerungs- und Entscheidungsprozesse zu übersetzen.



DISCOVER

INNOVATION MANAGEMENT

Neue Märkte entstehen nicht durch Optimierung des Bestehenden. Sie entstehen durch Exploration, Experiment und den Mut zur Veränderung. Innovation Management schafft die strukturellen Voraussetzungen, um neue Lösungsräume zu erschließen und marktfähige Innovationen systematisch zu entwickeln.

Der Druck zur Innovation ist in den meisten Branchen spürbar gestiegen und dennoch **bleibt echte Innovation in vielen Unternehmen strukturell unterentwickelt**. Der Grund liegt selten im Mangel an Ideen. Er liegt in der Art und Weise, wie Organisationen gebaut sind: auf Effizienz, Wiederholbarkeit und Risikominimierung. Diese Logik ist für das Kerngeschäft funktional, für die Erschließung neuer Möglichkeitsräume aber grundsätzlich ungeeignet (March, 1991). Exploration und Exploitation folgen unterschiedlichen Regeln, erfordern unterschiedliche Ressourcen und vertragen sich nicht ohne weiteres unter einem gemeinsamen Steuerungsrahmen (Andriopoulos & Lewis, 2009). Wie stark diese Spannung strukturell ausgeprägt ist, zeigt die ZEW Innovationserhebung (2025): Obwohl die Innovationsausgaben der deutschen Wirtschaft 2024 mit 213,3 Mrd. Euro einen Höchststand erreichten, planten für 2025 nur noch 34,3 % der Unternehmen fest mit Innovationsausgaben. Für 2026 steigt dieser Wert leicht auf 34,5 %, weitere 12,6 % sind unentschieden. Investitionsvolumen und Innovationsbereitschaft entwickeln sich damit nicht im Gleichschritt. Unternehmen müssen lernen, mit dieser Spannung produktiv umzugehen.

Eine wichtige Rolle dabei spielt der konstruktive Umgang mit Scheitern. Innovationsstarke Organisationen betreiben **Experimente nicht als Ausnahme, sondern als Methode. Sie entwickeln eine institutionelle Logik**, in der Hypothesen schnell gebildet, günstig getestet und auf Basis von Marktfeedback revidiert werden, bevor große Ressourcen gebunden sind (Ries, 2011). Diese Experimentierfähigkeit setzt einerseits kreative Freiräume voraus. Sie braucht aber insbesondere klare Kriterien, wann ein Experiment als gescheitert gilt, wer die Entscheidung über Fortführung oder Abbruch trifft, und wie Lernergebnisse im Unternehmen gespeichert und genutzt werden (Thomke, 2020). Ohne diese Strukturen bleibt Experimentation oberflächlich, ein kulturelles Signal ohne operative Wirkung.

Eng damit verknüpft ist die Fähigkeit, latente Marktpotenziale frühzeitig zu erkennen, also das aktive Aufspüren verborgener Bedarfe, emergenter Verhaltensweisen und noch nicht artikulierter Kundenprobleme. Etablierte Marktforschung liefert hier nur begrenzte Orientierung, weil sie bestehende Kategorien und Referenzrahmen reproduziert. Wer neue Märkte erschließen will, muss in der Lage sein, Signale jenseits des Offensichtlichen zu lesen, durch ethnografische Methoden, Lead-User-Ansätze oder systematisches Scanning von Randmärkten und angrenzenden Branchen. Laut einer Studie von McKinsey erwirtschaften Unternehmen, die aktiv in neue Märkte expandieren, über einen Zehnjahreszeitraum signifikant höhere Total Returns to Shareholders als solche, die primär im Kerngeschäft verbleiben (McKinsey & Company, 2021).

Für Führungskräfte ergeben sich daraus zentrale Fragen: Wie viel Ressource fließt tatsächlich in die Exploration und nicht nur in die Verbesserung des Bestehenden? Welche Entscheidungsstrukturen erlauben es, Innovationsvorhaben frühzeitig zu stoppen, ohne Gesichtsverlust zu riskieren? Und wie gelingt es, eine Innovationskultur zu etablieren, die nicht beim Reden über Wandel stehen bleibt, sondern die organisationale Muskulatur für echte Veränderung aufbaut? Zentral ist dabei auch Transformationsmanagement, weil Innovation ihren Wert erst dann entfaltet, wenn neue Lösungen in Organisation, Prozesse und Steuerungslogiken überführt werden. Innovation Management ist damit weniger ein Instrument zur Ideengenerierung als eine strukturelle Fähigkeit von Organisationen, Unsicherheit produktiv zu nutzen, Veränderung wirksam umzusetzen und neue Märkte systematisch zu erschließen.

ANFORDERUNGEN AN JOBPROFILE UND SKILLS

Innovationsorientierte Jobprofile erfordern weniger lineare Planungslogik und mehr Umgang mit Unsicherheit, Hypothesen und iterativem Lernen. Wichtiger werden Fähigkeiten in Experimentation, Nutzerverständnis, schneller Validierung, interdisziplinärer Zusammenarbeit und im produktiven Umgang mit vorläufigen Ergebnissen. Fach- und Führungsrollen müssen Innovation daher stärker als strukturierten Suchprozess und als transformatorische Umsetzungsaufgabe verstehen, nicht nur als kreative Ideengenerierung. Das erhöht insbesondere die Bedeutung von Lernfähigkeit, Ambiguitätstoleranz und der Fähigkeit, Vorhaben evidenzbasiert weiterzuführen, organisationale Veränderung mitzugestalten oder bewusst zu beenden.



DEVELOP

AGILE TRANS- FORMATION

Komplexität lässt sich nicht von oben steuern. Sie verlangt
Entscheidungsfähigkeit dort, wo sie gebraucht wird.
Agile Transformation verankert dezentrale Verantwortung, iterative
Entwicklung und strukturelle Flexibilität als systemisches
Prinzip der Organisation.

Agilität beschreibt eine organisatorische Antwort auf eine Welt, in der sich Planungshorizonte zunehmend verkürzen. Märkte, Technologien und Kundenbedürfnisse verändern sich in einem Tempo, das klassische top-down-Steuerung strukturell überfordert. Die Komplexität des Umfelds macht die Grenzen planbarer Steuerung zunehmend sichtbar und stellt Organisationen vor die Herausforderung, Agilität so zu verankern, dass sie jenseits von Sprints und Retrospektiven trägt.

Ein zentrales Missverständnis in der Praxis ist dabei die Gleichsetzung von Agilität mit Schnelligkeit. Tatsächlich geht es mehr um die Fähigkeit, in unterschiedlichen Kontexten jeweils angemessen zu handeln. Nicht jede Entscheidung braucht Iteration, nicht jedes Team braucht Autonomie in gleicher Form, und nicht jeder Prozess gewinnt durch Dezentralisierung. Was Organisationen brauchen, ist **kontextuelle Urteilsfähigkeit**, das Vermögen zu erkennen, wann Stabilität schützt und wann Flexibilität gefordert ist. Ein systematisches Review von 249 empirischen Studien zeigt, dass der positive Effekt von Agilität auf organisationale Performance stark von Kontextfaktoren abhängt und damit gerade nicht universell gilt (Nguyen et al., 2025).

Strukturell bedeutet das: Entscheidungsfähigkeit muss dort verankert sein, wo das relevante Wissen sitzt – nah an den Kund:innen, nah an den Prozessen, nah an den tatsächlichen Bedingungen. **Dezentrale Entscheidungsstrukturen** werden damit zur funktionalen Notwendigkeit. Zentralisierte Entscheidungsprozesse erzeugen Latenz - und Latenz ist in dynamischen Umfeldern ein Wettbewerbsnachteil. Das erfordert allerdings mehr als die formale Delegation von Zuständigkeiten. Es braucht Klarheit über Prinzipien, geteilte Ziele und ein gemeinsames Verständnis davon, was im Zweifel zählt.

Gleichzeitig **müssen Organisationsstrukturen selbst flexibler** werden. Starre Abteilungsgrenzen, lineare Berichtswege und fest zugewiesene Rollen sind oft weniger ein Ausdruck von Effizienz als von Gewohnheit. Strukturelle Flexibilität bedeutet nicht Strukturlosigkeit, sondern die Fähigkeit, Formen der Zusammenarbeit an veränderte Anforderungen anzupassen, ohne jedes Mal die gesamte Organisation umbauen zu müssen. Teams, die sich um Aufgabenformen kümmern können statt um Hierarchien, sind dabei resilienter gegenüber Veränderung (Klein, 2025).

Die eigentliche Herausforderung der Agilen Transformation liegt damit im Umbau von Denkmustern: von Kontrolle als Führungsprinzip, hin zu Befähigung als strategischer Kompetenz. Dass genau dieser Umbau das eigentliche Nadelöhr ist, belegt die PwC Agile Studie (2025): Während 74 % der befragten Führungskräfte angeben, ein starkes Commitment zur Agilität zu haben, teilen nur 39 % der Mitarbeitenden diese Einschätzung - und nur 37 % der Unternehmen messen überhaupt aktiv, wie erfolgreich ihre agile Transformation verläuft. Das betrifft Führungskräfte ebenso wie die Organisationsgestaltung insgesamt.

ANFORDERUNGEN AN JOBPROFILE UND SKILLS

Die Anforderungen an Jobprofile verschieben sich von starren Rollenabgrenzungen hin zu stärkerer Eigenverantwortung, Teamorientierung und dezentraler Entscheidungsfähigkeit. Gefragt sind vor allem Priorisierungskompetenz, iterative Arbeitsweisen, Feedbackfähigkeit und die Fähigkeit, in wechselnden Kontexten angemessen zu handeln. Damit gewinnen nicht nur methodische Kenntnisse an Bedeutung, sondern vor allem Urteilsvermögen, Rollenflexibilität und kooperative Abstimmung. Für Führungskräfte heißt das, weniger über Kontrolle und mehr über Orientierung, Befähigung und klare Entscheidungsprinzipien zu wirken.

DISCOVER

GLOBAL TALENT SOURCING

Fachkräftemangel, demografischer Wandel und digitale Vernetzung machen den Zugang zu internationalem Talent zur strategischen Frage. Global Talent Sourcing sichert, entwickelt und integriert Kompetenzen über Grenzen hinweg, als zentraler Wettbewerbsfaktor einer vernetzten Arbeitswelt.

Der Fachkräftemangel ist längst kein temporäres Phänomen mehr. Er ist strukturell, getrieben von demografischen Verschiebungen, einer wachsenden Lücke zwischen gefragten und verfügbaren Kompetenzen und einer Arbeitswelt, deren Qualifikationsanforderungen sich schneller verändern als Bildungssysteme reagieren können. Laut dem Global Talent Shortage Survey von ManpowerGroup (2025) berichten 74 % der Arbeitgeber weltweit, dass sie Schwierigkeiten haben, offene Stellen mit geeignetem Personal zu besetzen – ein Anteil, der sich seit 2014 mehr als verdoppelt hat. In einzelnen Märkten wie Deutschland oder Israel liegt dieser Wert noch deutlich höher.

Was sich in den letzten Jahren verändert hat, ist die strategische Antwort darauf. Unternehmen, die Talentsuche auf den nationalen Arbeitsmarkt beschränken, verengen ihren Handlungsspielraum erheblich. **Global Talent Access**, also der systematische Zugang zu Kompetenzen über geografische Grenzen hinweg, ist für viele Organisationen zur operativen Notwendigkeit geworden. Das betrifft nicht nur multinationale Konzerne. Auch mittelständische Unternehmen erschließen zunehmend internationale Talentpools, um spezifische Kompetenzlücken zu schließen, die lokal schlicht nicht zu füllen sind.

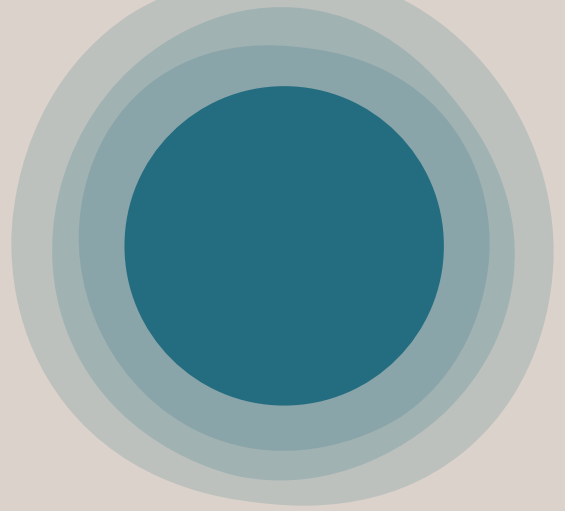
Der entscheidende Ermöglicher dieser Entwicklung ist **Remote Work**. Was während der Pandemie als Notlösung begann, hat sich zu einem strukturellen Merkmal moderner Arbeitsmärkte entwickelt. Das World Economic Forum schätzt, dass remote-fähige digitale Arbeitsplätze bis 2030 auf 92 Millionen anwachsen könnten - ein Zuwachs von rund 25 % gegenüber dem heutigen Stand (World Economic Forum, 2024). Für Unternehmen bedeutet das: Der Zugang zu Talent ist zunehmend von der geografischen Nähe entkoppelt. Wer eine Rolle remote ausschreiben kann, konkurriert global und kann global rekrutieren.

Das eröffnet erhebliche Potenziale, schafft aber auch neue organisationale Anforderungen. Eine verteilte Belegschaft über mehrere Zeitzonen, Rechtssysteme und Kulturen hinweg zu führen, ist eine Managementaufgabe eigener Art. Fragen der Vergütungsgerechtigkeit, der Einbindung in Unternehmenskultur und der rechtssicheren Beschäftigung über Ländergrenzen hinweg sind keine administrativen Randthemen, sondern strategische Gestaltungsfelder. Unternehmen, die Global Talent Sourcing konsequent denken, bauen dafür Strukturen auf und verschaffen sich damit einen Zugang zu Kompetenzen, der für andere verschlossen bleibt.

ANFORDERUNGEN AN JOBPROFILE UND SKILLS

Internationale Talentmärkte verändern sowohl Rekrutierungsprofile als auch die Anforderungen an Zusammenarbeit im Arbeitsalltag. Gefragt sind zunehmend interkulturelle Kompetenz, digitale Kollaborationsfähigkeit, sprachliche Anschlussfähigkeit und ein sicherer Umgang mit verteilten Teams über Standorte und Zeitzonen hinweg. Vor allem HR- und Führungsrollen benötigen zusätzliche Kompetenzen in internationaler Integration, remote-orientierter Führung und global anschlussfähigen Kompetenzmodellen. Jobprofile werden dadurch insgesamt offener, vergleichbarer und stärker auf transnationale Arbeitsfähigkeit ausgerichtet.

FAZIT



Was das Gesamtbild des Radars für die Zukunft organisationaler Handlungsfähigkeit bedeutet

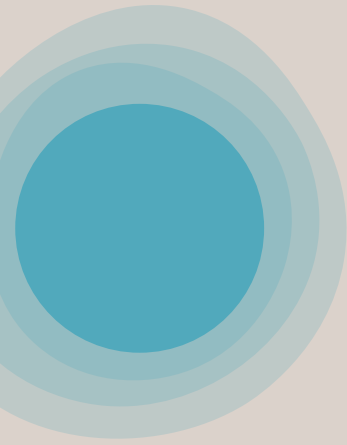
Das Trendradar macht deutlich, dass sich die Anforderungen an Organisationen in den kommenden Jahren nicht entlang einzelner, nacheinander abzuarbeitender Themen entwickeln. Vielmehr überlagern sich technologische, regulatorische, organisationale und kulturelle Dynamiken in einer Weise, die neue Formen strategischer Steuerung erfordert. Organisationen stehen damit vor der Aufgabe, ihre eigene Anpassungsfähigkeit systematisch zu entwickeln.

Auffällig ist dabei, dass sich die strategische Relevanz zunehmend von punktuellen Innovations- oder Transformationsthemen hin zu tiefer liegenden Voraussetzungen organisationaler Handlungsfähigkeit verschiebt. Fragen nach Datenqualität, Cyber Resilience, regulatorischer Anschlussfähigkeit, operativer Robustheit, Lernfähigkeit und kultureller Kohäsion sind keine flankierenden Unterstützungsleistungen mehr, sondern zentrale Bedingungen dafür, dass Organisationen unter veränderten Rahmenbedingungen überhaupt wirksam bleiben. Zukunftsfähigkeit entsteht durch die Verbindung neuer Technologien mit tragfähigen Strukturen, klaren Verantwortlichkeiten und einem belastbaren Kompetenzfundament.

Damit verändern sich auch die Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte grundlegend. Gefragt sind zunehmend Profile, die über klassische Fachgrenzen hinausgehen und Analysefähigkeit, Lernagilität, Urteilsvermögen, regulatorisches Verständnis, digitale Anschlussfähigkeit sowie soziale und kommunikative Kompetenz

miteinander verbinden. Die Arbeitswelt entwickelt sich einerseits in Richtung höherer technologischer Dichte, aber auch in Richtung höherer Interdependenz. Wer in ihr handlungsfähig bleiben will, ist gefordert, Zusammenhänge zu erkennen, mit Unsicherheit umzugehen und in hybriden, vernetzten und dynamischen Kontexten wirksam agieren zu können.

Für Organisationen ergibt sich daraus eine doppelte Konsequenz. Erstens wird Priorisierung wichtiger: Nicht jedes Handlungsfeld ist für jede Organisation in gleichem Maße dringlich, wohl aber verlangt jedes eine bewusste strategische Einordnung im jeweiligen Kontext. Zweitens reicht es nicht aus, einzelne Initiativen zu starten, ohne die zugrunde liegenden Voraussetzungen mitzudenken. Wo Kompetenzen fehlen, Verantwortlichkeiten unklar bleiben oder kulturelle und operative Strukturen Wandel nicht tragen, verlieren selbst gut begründete Maßnahmen an Wirkung. Der Radar versteht sich deshalb als Arbeitsinstrument. Sein Nutzen liegt in der strukturierten Verdichtung von Entwicklungen, die für Organisationen relevant werden, und in der Möglichkeit, daraus fundierte Gespräche über Prioritäten, Kompetenzbedarfe und strategische Handlungsoptionen abzuleiten. Gerade in einer Arbeitswelt, deren zentrale Merkmale Beschleunigung, Verdichtung und Unsicherheit sind, kann eine solche gemeinsame Orientierung helfen, strategische Prioritäten klarer einzuordnen.



Zusammengefasst:

- ➔ Die zukünftigen Anforderungen an Organisationen entstehen nicht nacheinander, sondern gleichzeitig und überlappend aus Technologie, Regulierung, Organisation und Kultur.
- ➔ Zukunftsfähigkeit hängt deshalb weniger an Einzelinitiativen als an den Grundvoraussetzungen organisationaler Handlungsfähigkeit.
- ➔ Besonders wichtig werden robuste Strukturen in Bereichen wie Datenqualität, Cyber Resilience, regulatorische Anschlussfähigkeit, operative Stabilität, Lernfähigkeit und kulturelle Kohäsion.
- ➔ Gefragt sind zunehmend hybride Kompetenzprofile, die Fachwissen mit Lernagilität, digitalem Verständnis, regulatorischem Denken sowie sozialer und kommunikativer Stärke verbinden.
- ➔ Für Organisationen wird klare Priorisierung entscheidend: Nicht jedes Handlungsfeld ist überall gleich dringlich, aber jedes braucht eine bewusste strategische Einordnung.
- ➔ Maßnahmen bleiben nur dann wirksam, wenn auch die Voraussetzungen stimmen — also Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, Kultur und operative Strukturen.
- ➔ Das Trendradar ist damit vor allem ein Arbeitsinstrument für strategische Gespräche, um Prioritäten, Kompetenzbedarfe und Handlungsoptionen fundiert abzuleiten.



METHODISCHES VORGEHEN



Der vorliegende Radar basiert auf einem vierstufigen Analyseprozess: von der strategischen Fragestellung über die Relevanzbewertung bestehender Handlungsfelder bis zur Analyse von Blind Spots und der darauf folgenden Integration neuer Themen. Ziel war es, ein methodisch fundiertes und aktuell relevantes Bild zu organisationalen Handlungsfeldern für die nächsten Jahre zu entwickeln.

Analyseprozess

01 LEITENDE FRAGESTELLUNG

Den Ausgangspunkt bilden zwei übergeordnete Fragen:

1. In welchen organisationalen Handlungsfeldern verdichten sich die zentralen strategischen Anforderungen an Organisationen für die nächsten Jahre?
2. Welche Veränderungen an Skills und Fähigkeiten ergeben sich aus diesen Handlungsfeldern für Mitarbeitende und Führungskräfte?

Diese Fragen rahmen den gesamten Analyseprozess und steuern sowohl die Quellenauswahl als auch die Bewertungslogik.

02 QUALITATIVE RELEVANZPRÜFUNG BESTEHENDER HANDLUNGSFELDER

Ausgangspunkt waren die Handlungsfelder des Trendradars zu Jobs der Zukunft, welcher 2024 vom Zukunftsinstitut im Auftrag der Haufe Akademie herausgegeben wurde. Jedes Feld wurde entlang von vier Kriterien qualitativ bewertet: Veränderungstempo, struktureller Impact, Stakeholder-Bedarf sowie das Verhältnis von Impact zu Aufwand. Pro Kriterium und Handlungsfeld wurden ca. 2–4 Quellen recherchiert, sodass je Handlungsfeld insgesamt 10–16 Nachweise vorlagen. Die Bewertung erfolgte qualitativ auf Basis dieses triangulierten Vorgehens. Im Zuge der Relevanzbewertung wurde das bisherige Handlungsfeld *Innovation and Complexity* in zwei eigenständige Felder überführt: *Innovation Management* und *Future Management*, da sich beide Themenbereiche inhaltlich hinreichend unterscheiden und jeweils eigenständige strategische Anforderungen adressieren.

03 ERGÄNZENDE BLIND-SPOT-RECHERCHE

Parallel zur Relevanzbewertung wurde systematisch nach Themenfeldern gesucht, die außerhalb der bestehenden Handlungsstruktur liegen. Dazu wurden alle 114 Quellen des Kernkorpus zusätzlich einem der vier gesellschaftlichen Subsysteme nach Opielka (2006) zugeordnet (Wirtschaft, Politik, Gemeinschaft, Legitimation). Diese Einordnung diente als Kontrollmechanismus, um zu überprüfen, ob bestimmte Perspektiven strukturell unterrepräsentiert sind. Innerhalb der vier Systembereiche wurden anschließend Themencluster analysiert. Als Blind Spot galt ein Thema dann, wenn es in mehreren Quellen auftauchte, sich aber keinem bestehenden Handlungsfeld eindeutig zuordnen ließ. Auf diese Weise wurden insgesamt 10 potenzielle Blind Spots identifiziert.

04 BEWERTUNG & INTEGRATION DER BLIND SPOTS

Die 10 Blind Spots wurden mit den bestehenden Handlungsfeldern abgeglichen und erneut nach den vier Bewertungskriterien aus Schritt 2 gewichtet. Vier davon wurden als echte, bislang ungedeckte Blind Spots eingestuft und als neue Handlungsfelder aufgenommen: Regulatory Compliance, Operating Model, Ecosystem Management und Human-to-Human Experience. Voraussetzung für die Integration war, dass keine zu starke inhaltliche Überlappung mit bestehenden Feldern vorlag. Die übrigen sechs Blind Spots wurden entweder bestehenden Feldern zugeordnet oder als nicht hinreichend eigenständig bewertet.

Bewertungskriterien

KRITERIUM	DIMENSION	LEITFRAGE	SKALA
Veränderungstempo	Dynamik	Wie hoch ist das Veränderungstempo des Trends im Vergleich zu anderen? Schnell treibende Trends erfordern frühere strategische Reaktion.	sehr langsam → sehr schnell
Struktureller Impact	Reichweite	Wie fundamental verändert der Trend Strukturen, Prozesse, Geschäftsmodelle, Kompetenzen oder Regulierung? Je tiefer die Eingriffe, desto zentraler das Handlungsfeld.	sehr niedrig → sehr hoch
Stakeholder-Bedarf	Akzeptanz	Wie stark wird der Trend von relevanten Akteuren getragen – intern wie extern? Hoher Stakeholder-Bedarf erhöht Dringlichkeit und Umsetzbarkeit.	sehr niedrig → sehr hoch
Impact vs. Aufwand	Effizienz	Wie steht der zu erwartende Nutzen im Verhältnis zum Umsetzungsaufwand? Dieses Kriterium schärft die Priorisierung zwischen gleichwertigen Handlungsfeldern.	sehr niedrig → sehr hoch

Quellenkorpus

114 Quellen (Kernkorpus)

Grundlage für Relevanzbewertung und Blind-Spot-Analyse (Schritte 2–4). Wissenschaftliche und praxisorientierte Quellen aus den 10 bestehenden Handlungsfeldern; pro Handlungsfeld 10–16 Belege aus unabhängigen Diskurs- und Datenquellen.

4 Blind Spots identifiziert

10 Blind Spots systematisch aus dem Kernkorpus abgeleitet durch Clusteranalyse und Re-Kodierung nach Opielka (2006). 4 davon als neue Handlungsfelder integriert; 6 verworfen oder bestehenden Feldern untergeordnet.

ABOUT

ZUKUNFTSINSTITUT

Das Zukunftsinstitut ist der renommierte Partner für Menschen und Organisationen, die Zukunft erkennen, verstehen und gestalten wollen. Seit seiner Gründung 1998 prägt das Zukunftsinstitut die Trend- und Zukunftsforschung wie auch das öffentliche Denken über Zukunft maßgeblich und bietet Orientierung bei Fragen zu wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen.

Als verlässlicher Partner überführt das Zukunftsinstitut exklusive Trend- und Forschungsergebnisse in konkrete Maßnahmen, Konzepte und Entscheidungen. Basierend auf diesen Erkenntnissen berät es bei zukunftsweisenden strategischen und operativen Fragestellungen.

In Kombination mit seinem breiten Netzwerk an Expert:innen gibt es zudem Ausblicke für Branchen, Märkte, einzelne Organisationen und komplexe Zukunftsthemen.

Kurzum: Das Zukunftsinstitut beobachtet, ordnet ein, inspiriert und unterstützt bei der aktiven Gestaltung von Zukunft.

www.zukunftsinstitut.de

HAUFE AKADEMIE

Unser Ziel ist es, Menschen und Organisationen zu qualifizieren und weiterzuentwickeln – ganzheitlich, nachhaltig, erfolgreich. Deshalb bauen wir seit jeher unser Themenspektrum sowie unsere digitalen und analogen Angebote und Lösungen aus. Heute finden Interessierte mit über 3.500 Themen bei uns das umfangreichste Angebot für das Personal Development von Beschäftigten im DACH-Raum – von Führung-, Personal- und Fachthemen über Soft Skills bis hin zu praxisorientierten KI- und IT-Trainings. Ergänzend bieten wir, ebenfalls als einzige Anbieterin im DACH-Raum, ein umfassendes Bundle aus Learning Management System, Learning Experience Plattform sowie digitalen Lernlösungen an.

Das positive Feedback unserer Kunden und Kundinnen, darunter alle DAX-40 Unternehmen, spornt uns an, die Vision voranzutreiben, der wir seit 1978 folgen: Die Entwicklung von Menschen und Unternehmen zu erleichtern.

www.haufe-akademie.de

ANHANG

Quellenverzeichnis Handlungsprofile

- Accenture (2025): State of Cybersecurity Resilience 2025. <https://www.accenture.com/us-en/insights/security/state-cybersecurity-2025> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- Alon-Barkat, S., & Busuioc, M. (2022): Human–AI Interactions in Public Sector Decision Making: “Automation Bias” and “Selective Adherence” to Algorithmic Advice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(1), 153–169. <https://doi.org/10.1093/jopart/muac007>
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009): Exploitation–Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Bansal et al. (2021): Does the Whole Exceed Its Parts? The Effect of AI Explanations on Complementary Team Performance. CHI Conference on Human Factors in Computing Systems. <https://doi.org/10.1145/3411764.3445717>
- Boston Consulting Group (2024): Psychological Safety Levels the Playing Field for Employees. <https://www.bcg.com/publications/2024/psychological-safety-levels-playing-field-for-employees> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- Capgemini (2025): A world in balance 2025 - Unlocking resilience and long-term value through environmental action. <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2025/09/Final-Web-Version-Report-Sustainability-Trends-2025.pdf> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006): Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters* 17, 79–89. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-4219-2>
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001): The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- Deloitte Global (2021): Building the Resilient Organization. 2021 Deloitte Global Resilience Report. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/business-strategy-growth/characteristics-resilient-organizations.html> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023): Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Europäisches Parlament (2024): EU AI Act. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1689> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- EY (2024): How can investors balance short-term demands with longterm sustainability? - EY 2024 Institutional Investor Survey. <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/climate-change-sustainability-services/documents/ey-gl-institutional-investor-survey-12-2024.pdf> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- Gallup (2024): Gallup Engagement Index Deutschland 2024. <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- Gartner (2024): Gartner Survey Finds 64% of Customers Would Prefer That Companies Didn't Use AI For Customer Service. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-07-09-gartner-survey-finds-64-percent-of-customers-would-prefer-that-companies-didnt-use-ai-for-customer-service> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- Hanelt, A. et al. (2021): A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>

- Harvard Business Review (2018): Survey data shows that many companies are still not truly agile. Sponsor content from CA Technologies. <https://hbr.org/sponsored/2018/03/survey-data-shows-that-many-companies-are-still-not-truly-agile> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- IMD (2024): Future Readiness Indicator 2024. <https://www.imd.org/news/future-readiness-indicator-2024-2/> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- John, K. & Ross, D.G. (2022): How a Firm's Value Capture Affects Value Creation in Its Ecosystem. *Academy of Management Review*, 47(4), 636–659. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0494>
- Joint Research Centre (2025): Impact of digitalisation: 30% of EU workers use AI. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/impact-digitalisation-30-eu-workers-use-ai-2025-10-21_en (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- Klein, A. (2025): Team structural control and team resilience: An empirical study of creative project-based teams. *Journal of Business Research*, 186(C), 115002. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115002>
- Klingbeil, A., Grützner, C., & Schreck, P. (2024): Trust and reliance on AI - An experimental study on the extent and costs of overreliance on AI. *Computers in Human Behavior*, 160. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108352>
- Knudsen, E. S. & Lien, L. B. (2023): The half-life of knowledge and strategic human capital. *Human Resource Management Review*, 33, 100989. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100989>
- Lemmetty, S., & Collin, K. (2020): Self-Directed Learning as a practice of workplace learning: Interpretative repertoires of self-directed learning in work. *Journal of Workplace Learning*, 24(6), 416–429. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09228-x>
- March, J. G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://www.jstor.org/stable/2634940>
- ManpowerGroup (2025): Global Talent Shortage Survey 2025. <https://www.manpowerthailand.com/-/media/project/superlight/manpower/sl-manpower-thailand/blogs/pdf/mpg-talent-shortage-2025.pdf> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- McKinsey & Company (2025a): The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- McKinsey & Company (2025b): Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential. <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- McKinsey & Company (2023): Generative AI and the future of work in America. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/generative-ai-and-the-future-of-work-in-america> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- NORDLIGHT Research (2024): Einsatz von KI-Chatbots im Kundenservice. <https://www.nordlight-research.com/de/publikationen/studien/detail/einsatz-von-ki-chatbots-im-kundenservice.html> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- Nürnberg Institut für Marktentscheidungen (2020): The Value of Foresight in a VUCA world. https://www.nim.org/fileadmin/PUBLIC/3_NIM_Publikationen/NIM_Research_Reports/the_value_of_foresight_in_a_vuca_world_v3.pdf (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- Nguyen, T. et al. (2025): The organisational impact of agility: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 75(3), 2709–2757. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00446-9>
- Opielka, M. (2006): Was ist Gesellschaft? Ein Platz zum Aushandeln von Gemeinsamkeiten und zum Austragen von Konflikten. *Menschen. Das Magazin*. 2. 62-65.
- PEX Network Survey (2025): Data Quality & Availability Report: AI Adoption Barriers. PEX Report 2025/26. <https://www.aidataanalytics.network/data-science-ai/news-trends/data-quality-availability-top-list-of-ai-adoption-barriers> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).

- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999): Experience Economy.
- Ponemon Institute (2017): The true cost of compliance with data protection regulations. Globalscape. <https://www.globalscape.com/resources/whitepapers/data-protection-regulations-study> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- Precisely (2024): 2025 Outlook: Data Integrity Trends and Insights. <https://www.precisely.com/data-integrity/2025-planning-insights-data-quality-remains-the-top-data-integrity-challenges/> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- PwC (2024): Global CSRD Survey 2024 - Ergebnisse für Deutschland. <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/global-csrd-survey-2024-ergebnisse-fuer-deutschland.html> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- PwC (2025): Unleashing the full potential of Agility and Product orientation. <https://www.pwc.de/de/cloud-digital/pwc-agile-studie-2024-25.pdf> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- Ries, E. (2011): The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business. <https://ia800509.us.archive.org/7/items/TheLeanStartupErickRies/The%20Lean%20Startup%20-%20Erick%20Ries.pdf> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- Skitka, L. J., Mosier, K. L. & Burdick, M. (1999): Does automation bias decision-making? International Journal of Human-Computer Studies, 51(5), 991–1006. <https://doi.org/10.1006/ijhc.1999.0252>
- Thomke, S. H. (2020): Experimentation Works: The Surprising Power of Business Experiments. Boston: Harvard Business Review Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=57045> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- TTE Strategy (2024): Strategische Klarheit: Zwischen Wachstum und Wandel. <https://tte-strategy.com/de/einblicke/artikel/strategische-klarheit-2025-und-2030-deutsche-unternehmen-zwischen-wachstumsambitionen-und-transformationsdruck/> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- Van der Meulen, N. & Beath, C. (2023): Guiding Decentralized Decision-Making by Acting on Purpose. MIT Center for Information Systems Research (MIT CISR). https://cisr.mit.edu/publication/2023_1001_PurposeinAction_VanderMeulenBeath (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- Vial, G. (2019): Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wang, Y., Jin, Z.-J., Jin, C.-H., & Kan, C. (2025): Building Customer Loyalty Through Emotional Connection: How Service Provider Rapport Drives Sustainable Business. Sustainability, 17(6), 2396. <https://doi.org/10.3390/su17062396>
- World Economic Forum (2024): The Rise of Global Digital Jobs. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Rise_of_Global_Digital_Jobs_2024.pdf (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- World Economic Forum (2025a): The Future of Jobs Report 2025. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- World Economic Forum (2025b): Cybersecurity Awareness Month: 10 things to know in 2025. <https://www.weforum.org/stories/2025/09/cybersecurity-awareness-month-cyber-crime-ai-threats-2025> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- World Economic Forum (2025c): Leveraging digital tools in the age of supply chain disruption. <https://www.weforum.org/stories/2025/01/supply-chain-disruption-digital-winners-losers/> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- World Economic Forum (2026): Global Risks Report 2026. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/> (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).
- ZEW (2025): Innovationen in der deutschen Wirtschaft. https://www.zew.de/fileadmin/FTP/mip/25/mip_2025.pdf (zuletzt aufgerufen am 04.03.2026).



IMPRESSUM

Geschäftsführer
Harry Gatterer

Analyse & Research
Gregor Kroismayr,
Emilia Eiwanger,
Hanna Muir

Projektmanagement
Marlene Strassmayr
Thomas Schrang

Gestaltung
Verena Edinger

Im Auftrag der
Haufe Akademie

zukunftsInstitut