



metafinanz
technologie. kultur. netzwerke.

 Dokumentation

Trendradar metafinanz

by zukunftsInstitut

● Oktober 2024



Inhalt

Methodisches Vorgehen	3
-----------------------	---

Trendradar	6
------------	---

Trends

Efficiency Boost	8
------------------	---

Forced Leapfrogging	10
---------------------	----

Die neue Verletzlichkeit	12
--------------------------	----

Künstliche Intelligenz Intelligenz	14
------------------------------------	----

Regenerative Plattformökonomie	16
--------------------------------	----

Holistic Tech Resilience	18
--------------------------	----

Systemic Education	20
--------------------	----

Progressive Business Design	23
-----------------------------	----

Adaptive Organisations	25
------------------------	----

Modern Management Styles	28
--------------------------	----

Mental Safe Spaces	31
--------------------	----


Kontakt	33
---------	----



 Einführung

Methodisches Vorgehen

Die Trends auf dem Trendradar für metafinanz sind Ergebnisse eines regelgeleiteten Research-Prozesses. Die Eingrenzung des Forschungsgegenstandes erfolgte durch die sechs Themen, die Teil der inhaltlich strategischen Ausrichtung der metafinanz sind: AI & Data Driven Company, Connected Platforms, ESG Transformation, Future Organization, Resilient Business, Transformation Strategy. Ziel war es also, mit dem Trendradar Trends und Entwicklungstendenzen innerhalb dieser Themen zu identifizieren.

 Ebenfalls handlungsleitend war die Vision der metafinanz: „Gemeinsam lassen wir ambitionierte Zukunftsbilder Wirklichkeit werden“.

Daher lag der Fokus auf visionären und zukunftsorientierten Konzepten. Die Ergebnisse sind daher ebenfalls im Kontext der Frage zu betrachten, aus welchen Trendentwicklungen sich ambitionierte Zukunftsbilder in den sechs Themen speisen.

Aufgrund des explorativen Charakters der Fragestellung wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, um die Flexibilität zu wahren, möglichst tiefgehende Einsichten in komplexe Phänomene und Entwicklungen herauszuarbeiten. Zu Beginn des methodischen Vorgehens stand eine Recherche zu den sechs Themen. Bei der Auswahl der Expert:innen wurde besonderes Augenmerk darauf gelegt, die sich zwar überschneidenden, aber doch unterscheidenden Inhalte und Schwerpunkte der Themen gut abzudecken. Darüber hinaus wurde versucht, Interviewpartner:innen sowohl aus wissenschaftlichen als auch organisatorischen Kontexten zu gewinnen, um ein möglichst breites und fundiertes Spektrum an Perspektiven zu erhalten.

Die Kriterien zur Auswahl der Expert:innen wurden wie folgt festgelegt: →



1. Verantwortung und Umsetzung von Problemlösungen

Experte:innen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Verantwortung für die Lösung eines bestimmten Problems oder einer Herausforderung übernehmen und auch maßgeblich an der Umsetzung der Lösung beteiligt sind. Das bedeutet nicht nur, fachliche Kompetenz für die Problemlösung zu haben, sondern die Umsetzung der Lösungsansätze auch praktisch zu verantworten und zu begleiten. Dies zeigt, dass die Person nicht nur theoretisches Wissen besitzt, sondern es auch in die Praxis umsetzen kann.

2. Exklusiver Zugang zu Informationen

Expert:innen zeichnen sich dadurch aus, dass sie exklusiven Zugang zu nicht allgemein verfügbaren Informationen haben. Dies können beispielsweise Insiderwissen, der Zugang zu Forschungsdaten oder zu spezifischen Netzwerken sein, die anderen Personen oder Organisationen nicht zugänglich sind. Der exklusive Zugang zu Informationen bietet einen tieferen Einblick in Themen, als dies eine oberflächliche Betrachtung zuließe.

Zumindest drei dieser vier Aspekte mussten zutreffen, um Expert:innen in die nähere Auswahl als Interviewpartner:innen miteinzubeziehen. Für das metafinanz-Trendradar war nebst der fachlichen Expertise auch die nachgewiesene Expertise in der Auseinandersetzung mit Trends bzw. Zukunftsfragen (=Abstraktionsvermögen) entscheidend. Insgesamt wurden 15 qualitative Expert:innen unter Anwendung eines semistrukturierten Interviewleitfadens geführt. Die Interviews wurden mithilfe des KI-gestützten Transkriptionsprogramms „trint“ in einer ersten Rohfassung transkribiert und anschließend überarbeitet.

3. Nachweisliche Fähigkeiten und Know-How

Weitere Kriterien sind das fundierte Wissen und die Fähigkeiten der Expert:innen. Es sollte möglich sein, deren Qualifikationen und Erfahrungen klar und nachvollziehbar darzustellen. Dabei geht es nicht nur um akademische Qualifikationen, sondern auch um praktische Erfahrungen und Fachkenntnisse, die die Fähigkeit der Expert:innen unterstreichen und sie fundierte Urteile in ihren Fachgebieten treffen lassen.

4. Führung und Anleitung von Menschen

Schließlich sollten die Expert:innen anerkannte Autoritäten in ihren Fachgebieten sein sowie andere Menschen führen und anleiten. Dies kann durch eine Führungsposition in einer Organisation, durch Weiterbildung, durch die Leitung von Projekten oder Instituten gewährleistet sein.

Zur Auswertung der Interviews wurde ein qualitativ inhaltsanalytisches Verfahren gewählt, das vom Zukunftsinstitut benannte „systemische Coding“.

Dieses Verfahren, das sich am Vorgehen des offenen Codierens der Grounded Theory anlehnt, zielt auf die Identifikation von Trends ab. Systemisches Coding unterscheidet sich vom offenen Codieren durch seinen Fokus auf die systemische Betrachtung der Daten. Während beim offenen Codieren die Daten in einzelne Codes aufgebrochen und analysiert werden, legt das systemische Coding zusätzlich Wert auf die Vernetzung und die wechselseitigen Beziehungen der Codes. Es berücksichtigt nicht nur die semantische Nähe der Konzepte zueinander im Text, sondern auch ihre inhaltliche Zusammengehörigkeit in einem systemischen Kontext.

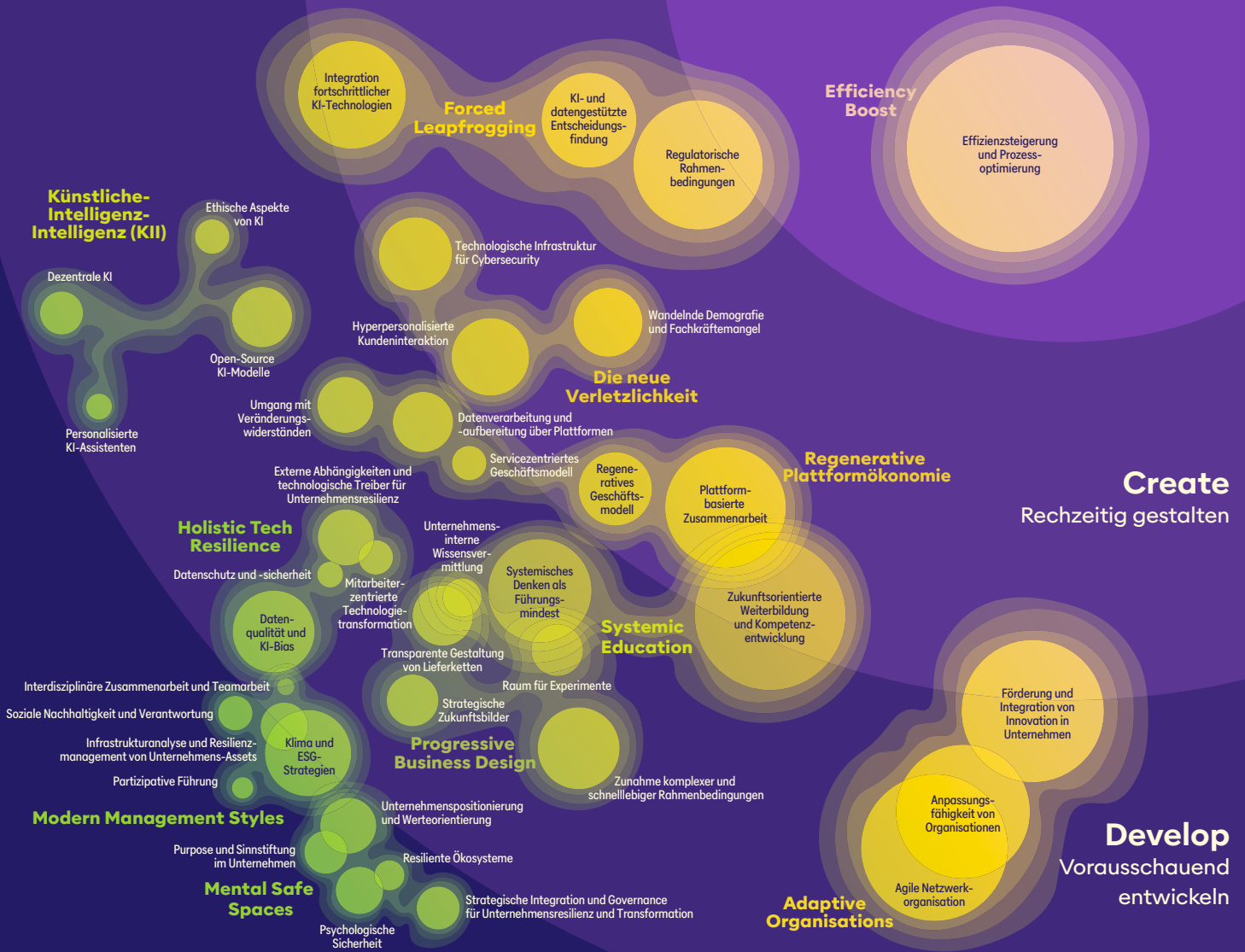
Hierzu wird ein dreistufiges Verfahren durchgeführt: Im ersten Schritt werden kleine Themeneinheiten induktiv als „Codes“ identifiziert. Diese werden im nächsten Schritt zu inhaltlich zusammengehörigen „Trendkonzepten“ geclustert. Im letzten Analyseschritt erfolgt erneut eine Clusterung der Konzepte zu Trends. Abschließend werden die Trends benannt. Die Benennung erfolgt intersubjektiv nachvollziehbar innerhalb unseres Teams, da die Verdichtung und narrative Verbindung unterschiedlicher Konzepte zu einem Trendbegriff Erfahrung im Trend-Research erfordert. Ziel ist dabei stets, einen Begriff zu benennen, der so präzise wie möglich ausdrückt, worum es bei der zu beobachtenden Veränderungstendenz wirklich geht. Zur Qualitätssicherung der Erkenntnisse wird im gesamten Prozess sowohl auf wissenschaftliche als auch auf systemische Gütekriterien geachtet. Dazu zählen u.a. Konzentration auf Gegenstandsangemessenheit, Data Triangulation, theoretische Sättigung und praktische Signifikanz.



Trendradar

Act

Unmittelbar handeln




Legende

- Trends
- Signalstärke
- Nähe im Segment

Das Radar lesen

Als Output des systemischen Codings bildet das Radar die zusammenhängenden Veränderungsbewegungen hinsichtlich der künftigen Trends und Entwicklungen ab. Die Trends basieren auf der semantischen Verbindung zusammengehöriger Trendkonzepte und Themen und inhaltlicher Zusammengehörigkeit. Die Größe der einzelnen Punkte verdeutlicht die Signalstärke des jeweiligen Trendkonzepts: Je kleiner der Punkt, umso schwächer ist das Signal. Je größer der Punkt, umso stärker ist das Signal. Die Signalstärke ergibt sich aus der Anzahl der Codes hinter den jeweiligen Trendkonzepten. Die Position eines Trendkonzepts auf dem Radar ist jedoch nicht nur abhängig von der Häufigkeit der Codes, sondern auch von der Intensität der Vernetzung zu anderen Trendkonzepten. In den hellen Bereichen des Radars ist die Vernetzung höher, in den dunkleren Bereichen niedriger.

 Damit macht das Radar die Komplexität des Wandels innerhalb der Themenhubs erkennbar, denn Komplexität besteht aus Signalstärke und Vernetzung.

Starke Signale mit hoher Verdichtung befinden sich oben rechts im Radar. Schwächere Signale mit weniger Verbindungen sind eher unten links im Radar positioniert.

Die Benennungen der Wellen mit „Act“, „Create“, „Develop“ und „Discover“ weisen nochmals auf die Verdichtung der Konzepte und Trends im Datenmaterial und auf eine daraus resultierende Handlungsdringlichkeit hin. Hier sei jedoch angemerkt, dass eine solche Empfehlung sich in diesem Radar rein aus dem Außen der Organisation zusammensetzt und im Sinne einer systemischen Betrachtung auch immer das Innen der Organisation mitberücksichtigt werden muss. Die Empfehlungen sind daher immer individuell von der jeweiligen Organisation zu überprüfen und zu bewerten.



 Trend

Efficiency Boost

Der Trend „Efficiency Boost“ beschreibt die signifikante Steigerung der Effizienz in Unternehmen durch den Einsatz technologischer Systeme, insbesondere von Künstlicher Intelligenz (KI).

Efficiency Boost

Effizienzsteigerung
und Prozess-
optimierung

Act

Unmittelbar handeln



Efficiency Boost

Was steckt hinter dem Trend?

Durch die **Optimierung und Automatisierung von Prozessen** können Unternehmen menschliche Ressourcen von Routineaufgaben entlasten und Automatisierungstechnologien wie Robotic Process Automation (RPA) nutzen, um die Prozesseffizienz zu steigern und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die langfristigen Vorteile intelligenter Technologien umfassen deutliche Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen.

Derzeit erfolgt der Einsatz von Technologie zur Effizienzsteigerung jedoch häufig in isolierten Anwendungen, wie zum Beispiel durch

KI-Chatbots, die bestimmte Prozesse effizienter gestalten. Die umfassende Integration von KI in alle Prozesse und Strukturen, von der Erkennung von Potenzialen über die Automatisierung bis hin zur Optimierung, bleibt noch für viele Organisationen eine erhebliche Herausforderung.

Kostenüberlegungen spielen in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle, da die hohen Ausgaben für die Implementierung von KI deren breite Einführung behindern. Um eine weitreichende Integration zu erreichen, müssen KI-Lösungen erschwinglicher werden, möglicherweise durch die Entwicklung kleinerer, maßgeschneiderter Modelle, die auf spezifische Geschäftsanforderungen abgestimmt sind.

 Trend

Forced Leapfrogging

Der Trend „Forced Leapfrogging“ beschreibt den Druck, dem Unternehmen durch äußere Zwänge wie strenge Regulierungen oder technologische Disruptionen ausgesetzt sind, etablierte Entwicklungspfade zu verlassen und in einem Sprung zu fortgeschritteneren Technologien oder Systemen überzugehen.



Create
Rechtzeitig gestalten



Forced Leapfrogging

Was steckt hinter dem Trend?

Im Kontext des Klimawandels und der Künstlichen Intelligenz bedeutet dies, dass Unternehmen veraltete Technologien und Prozesse schnell aufgeben und direkt auf innovative, nachhaltige Lösungen und fortschrittliche KI-Systeme umsteigen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dieser abrupte Technologiewechsel stellt Unternehmen vor Herausforderungen, bietet aber auch Chancen, den Markt zu gestalten und sich von Mitbewerbern zu differenzieren.

Die **regulatorischen Rahmenbedingungen**, insbesondere in der EU, sind ein Treiber dieses Trends. Zum einen geht es hier um den AI Act, der Unternehmen dazu veranlasst, verantwortungsvollere KI-Entwicklungspraktiken zu implementieren und strenge Sicherheits- und Datenschutzstandards einzuhalten. Vielmehr noch kommt hier aber die EU-Taxonomie zum Tragen, die Unternehmen dazu verpflichtet, ihr Geschäft an gewissen Nachhaltigkeitskriterien zu orientieren und diese auch durch entsprechende Berichte zu belegen. Diese Berichtspflichten forcieren eine weitere Entwicklung, nämlich jene der Künstlichen Intelligenz und der **datengestützten Entscheidungsfindung**.

Denn um eine derartige Berichterstattung leisten zu können, müssen zunächst entsprechende Datensätze vorliegen, die über die benötigten Kriterien und Informationen Auskunft geben. Insbesondere globale Unternehmen sind hier gefordert, die Berichterstattung zu automatisieren oder zu semi-automatisieren, da es anders gar nicht möglich ist, die Komplexität und das Volumen der erforderlichen Daten zu bewältigen.

Die zunehmende **Integration und Nutzung von Künstlicher Intelligenz** stellt aber auch abseits von Datensammlungs- und Aufbereitungsprozessen eine Veränderung dar, die Unternehmen zunehmend fordert und daher den Trend „Forced Leapfrogging“ vorantreibt. Wie bereits im Trend Efficiency Boost beschrieben, birgt KI ein großes Potenzial, Prozesse zu automatisieren und effizienter zu gestalten, was bei erfolgreicher Umsetzung einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bedeutet. Insofern sind hier Unternehmen gezwungen, schnell zu handeln, zu eruieren, in welchen Bereichen sich KI anwenden lässt und wie die Möglichkeiten optimal genutzt werden können.



 Trend

Die neue Verletzlichkeit


„Die neue Verletzlichkeit“ beschreibt die zunehmenden Herausforderungen und damit einhergehende Anfälligkeit, der Unternehmen aufgrund der Komplexität unterschiedlicher Entwicklungen ausgesetzt sind.



Was steckt hinter dem Trend?

Der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel stellen eine zentrale Herausforderung für Unternehmen dar. Einerseits wird es zunehmend schwieriger, passende Fachkräfte zu finden, da generell weniger Arbeitskräfte am Markt zur Verfügung stehen und immer mehr Menschen mit den hohen Arbeitsanforderungen nicht mehr Schritt halten können. In unterschiedlichen Branchen treten auch vermehrt „Passungsprobleme“ auf, also Situationen, in denen grundsätzlich ausreichend Arbeitskräfte zur Verfügung stünden, diese aber aus unterschiedlichen Gründen die Anforderungen der Unternehmen nicht erfüllen können. Bewusstes und professionelles Talentmanagement wird in der Folge zum wichtigen Bestandteil jedes Unternehmens. Andererseits verstärkt sich mit dem demografischen Wandel nicht nur der Fachkräftemangel. Auch die Belegschaft wird älter und kann sich häufig nicht mehr so flexibel auf neue (technologische) Entwicklungen einstellen. Die unterschiedlichen Generationen im Unternehmen zusammenzubringen und sogar gewinnbringend zu vernetzen, stellt die Organisationen somit vor Herausforderungen.

Eine weitere Entwicklung, die die Anfälligkeit von Unternehmen erhöht, ergibt sich aufgrund der zunehmenden Datengetriebenheit. Unternehmen setzen darauf, um bessere strategische Entscheidungsgrundlagen zu schaffen, aber auch um **Kundenbedürfnisse zunehmend personalisiert** bedienen zu können. Diese Entwicklung setzt jedoch voraus, dass große Datenmengen gesammelt, aufbereitet und ausgewertet werden können, was nach einer entsprechenden **Infrastruktur** verlangt. Eine Infrastruktur, die nicht nur ausreichende Kapazitäten besitzt, eine solche Datenmenge aufzunehmen, sondern auch die notwendigen Sicherheitsanforderungen erfüllt, **um Cyberbedrohungen jeglicher Art abzuwehren** bzw. den potenziellen Schaden möglichst einzugrenzen.

 Zusammenfassend führen die beschriebenen Entwicklungen zu einer Verletzlichkeit, die sich in dieser Form von früheren Herausforderungen insbesondere durch ihre Vielfältigkeit und Komplexität unterscheidet.

 Trend

Künstliche-Intelligenz-Intelligenz (KII)

„Künstliche-Intelligenz-Intelligenz (KII)“ beschreibt einen Ansatz, der den intelligenten und verantwortungsvollen Einsatz von KI-Technologien in den Fokus stellt. Dabei geht es darum, KI so zu entwickeln und zu nutzen, dass positive gesellschaftliche Auswirkungen gefördert, ethische Standards eingehalten und negative soziale oder militärische Anwendungen begrenzt werden.



Develop

Vorausschauend entwickeln



Künstliche-Intelligenz-Intelligenz (KII)

Was steckt hinter dem Trend?

KI humanzentriert und auf gesellschaftliche Bedürfnisse abgestimmt auszurichten, bedeutet nicht nur, Anwendungen möglichst benutzerfreundlich zu gestalten. Die Ausrichtung beginnt bereits bei der Entwicklung.

Ein zentrales Element in diesem Bereich ist jenes der Demokratisierung, was vorwiegend durch **Open-Source-KI-Modelle** ermöglicht wird.

Dabei geht es darum, dass der Quellcode von KI, der die Struktur und die Architektur des KI-Modells definiert und die Logik, mit der die Trainingsdaten verarbeitet werden, offen einsehbar ist. Dies fördert die Transparenz, ein Modell zu verstehen, und ist in gewisser Weise eine Voraussetzung dafür, dass Menschen und Organisationen die Gestaltung von KI beurteilen und sich um solche Entwicklungen überhaupt kritische Diskurse bilden können. Außerdem werden bei Open-Source-KI-Modellen auch häufig die Trainingsdaten oder zumindest die Art und Quellen der Trainingsdaten offengelegt.

Eine weitere Entwicklung, welche den verantwortungsvollen Einsatz von KI beeinflusst, ist die **Dezentralisierung von KI-Systemen**. Systemresilienz und Vertrauenswürdigkeit sind besonders entscheidende Aspekte bei dezentralen KI-Systemen. Die Daten und Rechenprozesse werden über ein Netzwerk auf mehrere Knoten verteilt, anstatt sie in zentrali-

sierten Systemen zu speichern. Dies kann dazu beitragen, Ausfallzeiten zu minimieren und so die Resilienz des Systems zu erhöhen. Da die Daten lokal bei den Nutzern bleiben und nur in erforderlichem Maße und in sicherer Weise geteilt werden, sind dezentrale KI-Systeme tendenziell sicherer, reduzieren Missbrauchsmöglichkeiten und erhöhen den Schutz der Privatsphäre.

Der verantwortungsvolle Einsatz von KI wirkt auch in den Bereich der Interaktion zwischen Mensch und Maschine hinein. Durch **KI-getriebene Assistenten** wird diese auf eine neue Ebene gehoben und Sprache tritt als zentrales Kommunikationsmedium immer deutlicher hervor (speech-to-speech-reasoning). Die Assistenten zeichnen sich durch eine zunehmende Personalisierung aus und werden zukünftig eine Vielzahl von Aufgaben im Alltag und Beruf übernehmen können, wie etwa die Verwaltung von Terminen und Erinnerungen sowie die Unterstützung bei Datenanalysen und Entscheidungsfindungen. Perspektivisch erlangen diese auch zunehmend die Fähigkeit, autonom zu agieren und Entscheidungen zu treffen, beispielsweise bei der Steuerung von Smart-Home-Geräten oder im Kontext automatischer Anpassungen von Arbeitsabläufen in Unternehmen. Diese Entwicklung bringt jedoch auch **ethische Fragestellungen** mit sich, insbesondere hinsichtlich des Umfangs der Entscheidungsbefugnisse. So muss sichergestellt werden, dass die Autonomie dieser Assistenten immer im Einklang mit ethischen Grundsätzen erfolgt.

 Trend

Regenerative Plattform- ökonomie

Der Trend „Regenerative Plattformökonomie“ beschreibt ein Geschäftsmodell, das sich auf nachhaltige Praktiken und servicezentrierte Ansätze konzentriert und diese beiden Aspekte intelligent miteinander verknüpft.





Was steckt hinter dem Trend?

Das Denken von Geschäftsmodellen in Services nimmt zu. In den letzten zehn Jahren haben speziell westliche Gesellschaften bereits einen entscheidenden Wandel in diese Richtung vollzogen, mit bekannten Beispielen wie Netflix und Airbnb.

Aber auch in Bereichen, die traditionell der Produktion unterliegen, wie beispielsweise im Maschinenbau oder der Automobilindustrie, **wird zunehmend in Serviceleistungen gedacht. Plattformen und die Zusammenarbeit über Plattformen** spielen hier eine zentrale Rolle. Sie bilden den Rahmen, in dem **Daten gesammelt, verarbeitet und aufbereitet** werden können.

Vor dem Hintergrund des Klimawandels sowie des steigenden gesellschaftlichen und regulatorischen Drucks, dem Unternehmen ausgesetzt sind, bietet die Transformation durch Plattformen aber ein weiteres, noch unausgeschöpftes Potenzial für eine nachhaltigere ökologische Entwicklung. Wenn Produkte zunehmend als Services zur Verfügung gestellt werden, verschieben sich auch die Möglichkeiten und Interessenslagen weg von reinen Verkaufszahlen hin zu mehr Langlebigkeit. Denn Unternehmen profitieren durch Miet- oder Leasingkonzepte von der Langlebigkeit der Produkte, während bei einem traditionellen Verkaufskonzept die Langlebigkeit den ökonomischen Interessen der Unternehmen sogar tendenziell entgegensteht. Die Skalierung des Unternehmens erfolgt in einem solchen Modell also nicht mehr über mehr Absatz, sondern über die Ausweitung des Serviceangebots.

Führt man diesen Gedanken weiter aus, können die auf Plattformen angebotenen Güter in kreislaufwirtschaftliche Nutzungsmodelle integriert werden. Der Gedanke dahinter: **Güter werden am Ende ihrer Nutzung wiederverwendet oder recycelt und somit in den Wirtschaftskreislauf zurückgeführt.** Dies reduziert nicht nur Umweltschäden, sondern ermöglicht es Unternehmen auch, auf den Kauf neuer Rohstoffe zu verzichten und stattdessen bereits verwendete Materialien wiederzuverwerten.

Beispiele dafür gibt es bereits mannigfaltig:

- Das Unternehmen Patagonia nimmt beispielsweise gebrauchte Kleidung zurück und lässt sie wieder in den Produktionsprozess einfließen.
- Auch Fairphone bietet modulare Smartphones an, deren Teile ausgetauscht und recycelt werden können.

So entstehen nachhaltige Geschäftsmodelle, die Rohstoffe sowohl aus ökologischen als auch ökonomischen Gesichtspunkten sinnvoll wiederverwerten.

Diese Vorgehensweise erfordert jedoch eine umfassende Transformation innerhalb der Unternehmen, die auf allen Ebenen auf entsprechende **Widerstände** stoßen kann. Diese können dabei technologische Herausforderungen, hohe Anfangsinvestitionen oder interne Umstellungen und Anpassungen betreffen. Besonders die Führungsebene ist hierbei gefordert, die Bedenken der Mitarbeitenden ernst zu nehmen und wertschätzend darauf einzugehen. Nur so kann der Wandel zu einer nachhaltigen Kreislaufwirtschaft erfolgreich umgesetzt werden.



 Trend

Holistic Tech Resilience

Der Trend „Holistic Tech Resilience“ beschreibt einen umfassenden Ansatz, um die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen gegenüber technologischen Veränderungen und Störungen zu erhöhen.

Develop

Vorausschauend entwickeln





Was steckt hinter dem Trend?

Unternehmen sind heute vielfach gefordert, Resilienz im Hinblick auf technologische Anfälligkeiten zu entwickeln. Die zunehmende Technologisierung und digitale Transformation in der Arbeitswelt fordert Mitarbeiter:innen, sich anzupassen, Schritt zu halten und kontinuierlich weiterzubilden. Um Mitarbeiter:innen dahingehend zu befähigen, können Unternehmen **entsprechende Schulungen im Umgang mit Technologie bereitstellen** und die Menschen in der Organisation unterstützen. So kann letztlich die Digital Literacy, also die Fähigkeit, technologische Werkzeuge effektiv zu nutzen und sich in digitalen Umgebungen sicher zu bewegen, gefördert werden. Gleichzeitig müssen aber auch die technologischen Tools und Prozesse möglichst anwendungsfreundlich und mitarbeiter:innenzentriert ausgestaltet werden. Beispielsweise können benutzerfreundliche Software-Oberflächen und intuitive Bedienung dazu beitragen, die Akzeptanz und Effizienz im Umgang mit neuen Technologien zu erhöhen.

Auch im Umgang mit KI bedarf es besonderer Maßnahmen, insbesondere mit Large Language Models ist es notwendig, Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, um die **Qualität und Vertrauenswürdigkeit der Daten** sicherzustellen. Dies kann entweder hergestellt werden, indem die Quellen und Daten des Modells zugänglich und nachvollziehbar sind, was beispielsweise in unternehmenseigenen Systemen gut möglich ist, da hier selbst bestimmt wird, womit die KI gefüttert wird.

Bei externen KI-Modellen ist es notwendig, die Mitarbeiter:innen darauf zu schulen und zu sensibilisieren, den Ergebnissen mit einer kritischen Grundhaltung zu begegnen und ein Gefühl dafür zu entwickeln, welche Resultate vertrauenswürdig sind und in welchen Bereichen die KI besonders fehleranfällig ist.

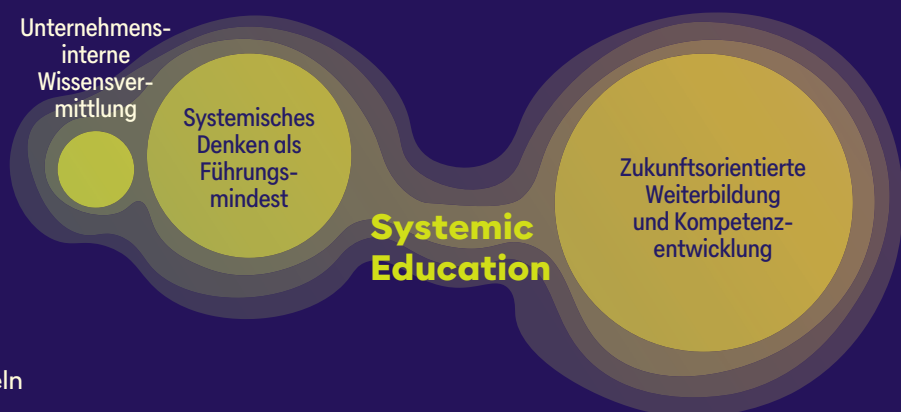
Eine weitere Schwierigkeit, die bereits im Trend „Die neue Verletzlichkeit“ aufgegriffen wurde, liegt in der zunehmenden Sammlung und Verarbeitung von Daten. Dies erfordert nämlich auch entsprechende **Rahmenbedingungen zu schaffen, um den Schutz und die Sicherheit dieser Daten zu gewährleisten**. Darunter fallen Maßnahmen wie die Implementierung strenger Datenschutzrichtlinien, regelmäßige Sicherheitsüberprüfungen und der Einsatz von Verschlüsselungstechnologien.

Neben den Herausforderungen im Inneren der Organisation **gibt es auch äußere technologische Treiber und Abhängigkeiten**, denen sich Unternehmen stellen und mit denen sie sich auseinandersetzen müssen. Dazu gehören beispielsweise kritische Energieabhängigkeiten, die im europäischen Kontext insbesondere im Zuge des Ukraine-Krieges noch deutlicher zum Vorschein gekommen sind. Auch der geopolitische Wettbewerb um Datenverarbeitung und technologische Vorherrschaft stellt eine bedeutende Herausforderung dar, die Unternehmen berücksichtigen müssen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

 Trend

Systemic Education

Der Trend „Systemic Education“ fokussiert auf eine ganzheitliche, zukunftsorientierte Weiterbildung und Kompetenzentwicklung. Er reagiert so auf die sich schnell verändernden Anforderungen der Arbeitswelt und versucht, diese durch die Schaffung eines systemischen Bewusstseins in der Organisation auszugleichen.



Develop

Vorausschauend entwickeln



Was steckt hinter dem Trend?

Vor dem Hintergrund der Geschwindigkeit von Veränderungen in der Arbeitswelt werden **Bildung und Weiterbildung** ein zunehmend wichtiges Thema in Unternehmen. Wie bereits im Trend „Holistic Tech Resilience“ angeschnitten, fordert alleine schon die digitale und technologische Transformation Unternehmen dazu auf, Mitarbeiter:innen auf diese Veränderungen vorzubereiten, sei es im Umgang mit KI-Tools oder neuen digitalen Plattformen. Dabei können Unternehmen sich unterschiedlicher Mittel bedienen, wie beispielsweise flexible, spezialisierte Weiterbildungsmöglichkeiten mit kleinen Lerneinheiten und Micro-Credentials, um die Inhalte möglichst spielerisch und in verdaubaren Mengen zu vermitteln. Auch EdTech-Anwendungen wie Augmented Reality verändern die Bandbreite, wie Technologie direkt in die Lernprozesse integriert und durch interaktive Erlebnisse der Trainingsprozess verbessert werden kann.

Das Thema Weiterbildung wird außerdem zu einem ständigen Begleiter, zu einem immer wiederkehrenden Prozess, der sich in der Notwendigkeit von lebenslangem Lernen manifestiert. Da die Zukunft unvorhersehbar ist und ständige Veränderungen die Norm sind, ist es entscheidend, dass sowohl Einzelpersonen als auch Organisationen kontinuierlich lernen. Dies bedeutet, dass nicht nur individuelles Lernen wichtig ist, sondern auch kollektives Lernen in den Fokus rückt. Es stellt sich die Frage, welche Organisationen am besten in der Lage sind, sich als Ganzes auf Veränderungen einzustellen.

Ein wesentlicher Bestandteil für den Erfolg dieser Transformation ist die **Art und Weise, wie unternehmensinternes Wissen genutzt und vermittelt** werden kann.

Dies geschieht vor allem über Datenbanken und Systeme, die das gesammelte Unternehmenswissen ordnen und zugänglich machen. Häufig befinden sich Unternehmen zwar in der Lage, viele Daten zur Verfügung zu haben, doch die Verarbeitung stellt eine große Herausforderung dar. Da die Datenmengen tendenziell größer werden, sind jene auch nur mithilfe von Integration Künstlicher Intelligenz in den Verarbeitungsprozess möglich. →



Systemic Education

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, ist insbesondere die Führungsebene des Unternehmens gefordert, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und strategisch zu handeln. **Systemisches Denken als zentrales Mindset für Führungskräfte** bietet hier einen wertvollen Zugang. Dieser Future Skill ist bei vielen Führungskräften wenig ausgeprägt, da traditionelle Managementausbildungen oft nicht ausreichend darauf eingehen. Gleichzeitig ist aber genau die systemische Herangehensweise an Problemstellungen wichtig, um die Transformationen der heutigen Zeit gut bewältigen zu können. Wenn Unternehmen beispielsweise KI als Fähigkeit aufbauen möchten, zieht dies einige Fragen im Sinne einer syste-

mischen Perspektive nach sich, die gestellt und beantwortet werden müssen. Einerseits die Frage, welche Menschen benötigt werden, um Algorithmen zu entwickeln. Aber auch Gedanken darüber, wie diese Menschen intern wie extern zusammenarbeiten. Zudem ist es notwendig zu überlegen, welches Mindset diese Menschen brauchen, damit eine Data-Driven Company gelingen kann, sowie welche Prozesse, insbesondere Sicherheitsprozesse, angepasst werden müssen. Um diese Aspekte zu berücksichtigen, ist ein Denken erforderlich, das sowohl das System als Ganzes als auch die einzelnen Subsysteme (wie Abteilungen, Teams oder Prozesse) miteinbezieht. •

 Trend

Progressive Business Design

Im Trend „Progressive Business Design“ bedienen sich Unternehmen der Entwicklung strategischer Zukunftsbilder sowie der Förderung einer Kultur des Experimentierens, um sich in schnelllebigen und komplexen Umgebungen zu orientieren und ihre Innovationsfähigkeit zu wahren.



Develop

Vorausschauend entwickeln

Was steckt hinter dem Trend?

Die **Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen agieren, werden immer komplexer**. Angefangen von großen Entwicklungen und Veränderungen wie der zunehmenden Globalisierung, den rasanten technologischen Fortschritten und den sich wandelnden geopolitischen Dynamiken bis hin zu Auswirkungen auf unternehmensinterne Prozesse und Strukturen wie **Lieferketten**. Um ihre langfristige Ausrichtung zu definieren und auf kommende Herausforderungen vorbereitet zu sein, sind Unternehmen gefordert, **klare Visionen und Zukunftsbilder** zu entwickeln, die die Frage beantworten, mit welchen Geschäftsfeldern auch in den kommenden zehn Jahren noch der Erfolg gesichert werden kann. Daraus können rollierende Strategien abgeleitet werden, in welchen Bereichen sich das Unternehmen verändern muss. Zu den notwendigen Werkzeugen gehören strategische Vorausschau, der Umgang mit Trends, Szenario-Planung, Risikomanagement und die Bewertung zukünftiger Ereignisse. Aber auch professionelle Kommunikation ist entscheidend, um diese Zukunftsbilder überhaupt ins Unternehmen zu tragen und unter den Mitarbeiter:innen zu verankern.

Um Innovationen voranzutreiben, sind Räume und Zeiten zum Denken wesentlich. Viele Führungskräfte, besonders im mittleren Management, sind in ihrem Arbeitsalltag so stark durchgetaktet, dass für kreatives und strategisches Denken kaum Zeit bleibt. Solche Denk-Räume können vielfältig gestaltet sein, sei es in Form von Innovationslaboren, speziellen Projekttagen oder durch die Gestaltung von Arbeitsplätzen mit offenen Bereichen für informelle Gespräche und Rückzugsorten für konzentriertes Arbeiten. Flexible Arbeitsgestaltungen ermöglichen es, kreative Freiräume zu nutzen und Ideen durch den Austausch mit anderen zu vertiefen. Gerade unter sich ständig ändernden Rahmenbedingungen ist es wichtig, diese **Räume für Experimente** zu schaffen, bestimmte Dinge in Pilotprojekten auszuprobieren, damit neue Entwicklungen bewertet und, wenn hilfreich, ins Unternehmen hineingetragen werden können.

Perspektivisch werden in Zukunft viele Routineaufgaben durch Automatisierung und KI unterstützt oder übernommen, wodurch wiederum mehr Raum für kreatives und strategisches Denken entsteht. Tätigkeiten wie das Schreiben von E-Mails, das Verarbeiten von Excel-Daten oder das Erstellen von Zusammenfassungen werden weniger zeitaufwendig und ermöglichen es den Menschen, sich auf wertvollere Aufgaben zu konzentrieren. Dies ist weniger ein Privileg, sondern wird für viele zu einer Realität, die eine echte kulturelle Veränderung in der Arbeitswelt darstellt.

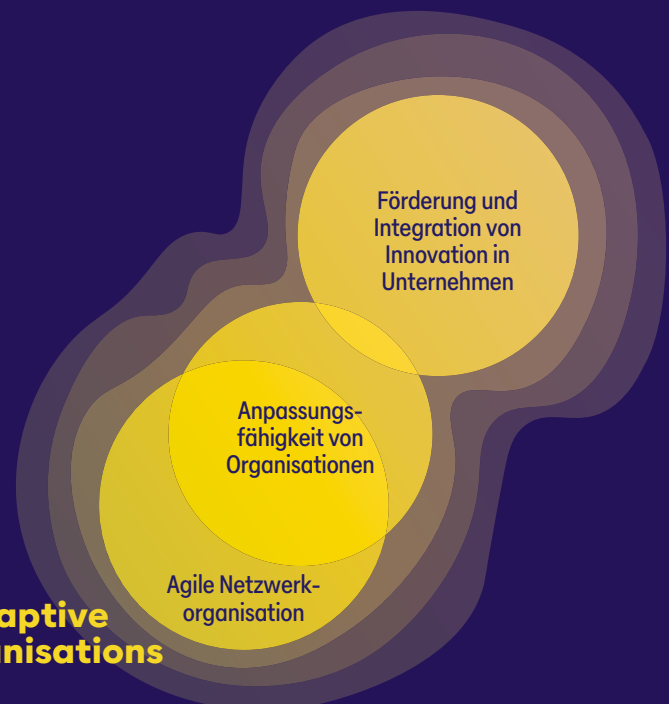
 Trend

Adaptive Organisations

Der Trend der „Adaptive Organisations“ betont die Bedeutung der Agilität und kontinuierlichen Anpassungsfähigkeit von Unternehmen.

Develop
Vorausschauend entwickeln

Adaptive Organisations





Was steckt hinter dem Trend?

Um zukunftsfähig zu bleiben und den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen der modernen Wirtschaft gerecht zu werden, müssen auch Organisationen selbst eine **Kultur der Veränderungsfähigkeit** entwickeln. **Traditionelle hierarchische Strukturen der klassischen Säulenorganisation** werden dabei **zunehmend zu einer Netzwerkorganisation erweitert**, die durch digitale Medien unterstützt wird, um Informationsverarbeitung und Prozesssteuerung zu optimieren. Hierarchien werden nicht abgeschafft, sind aber eingebettet in einen heterarchischen Zusammenhang.

Das bedeutet: Die klar definierten Ebenen von Autorität und Verantwortung innerhalb eines Unternehmens bleiben bestehen. Es gibt auch weiterhin Führungskräfte, Manager und Mitarbeiter:innen mit unterschiedlichen Zuständigkeiten und Befugnissen. Macht und Entscheidungsbefugnisse sind aber nicht streng von oben nach unten geregelt, sondern können je nach Bedarf und Situation fließend verteilt sein.

Die Adaptivität gestaltet sich aber auch in der Art und Weise, wie gearbeitet wird. Technologie ermöglicht vor allem in Wissensberufen ein bislang unbekanntes Maß an örtlicher und zeitlicher Flexibilität: Arbeit kann von „überall“ und „jederzeit“ erbracht werden (dislozierte Arbeit). Nicht zuletzt die pandemiebedingte normative Kraft der faktischen Flexibilisierung hat dem Thema enormen Aufschwung beschert – sowohl in der Erwartungshaltung als auch in den tatsächlichen Möglichkeiten.

Im Kontext der neuen digitalen Arbeitsweisen entstehen Herausforderungen, aber auch zahllose Chancen für Betriebe: Etwa die leichtere Einbindung von örtlich entfernten Mitarbeitenden bzw. eine höhere geografische Reichweite der eigenen Leistungserbringung, bei gleichzeitig geringeren Reise- und Pendelaufwänden; die bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit/Familie („Work Life Blending“) nicht nur für Eltern mit Kindern oder jene, die eine Familie gründen möchten, sondern auch für Personen, die sich um ältere Familienmitglieder kümmern oder anderen persönlichen Verpflichtungen nachgehen müssen oder wollen; bessere Erreichbarkeit und Produktivität außerhalb des Firmenstandortes; die Reduktion von Medienbrüchen und optimierte Arbeitsabläufe durch papiersparsames Arbeiten. Flexibles Arbeiten ist kein bloßes Entgegenkommen gegenüber anspruchsvolleren Arbeitnehmenden, es trägt auch zu einem Arbeitsumfeld bei, das tatsächlich den unterschiedlichen Lebensrealitäten gerecht wird und die notwendige Adaptivität des Unternehmens sichert. →



Adaptive Organisations

Um diese Adaptivität zu gewährleisten, setzen Unternehmen statt großer, einmaliger Transformationen zunehmend auf fortlaufende kleine Veränderungen. Punktuelle Transformationen sind oft ineffizient, da sie selten nachhaltig sind und nur kurzfristige Verbesserungen bringen. Es ist daher notwendig, die ständige Anpassungsfähigkeit strategisch durchdacht und systematisch zu entwickeln. Dies erfordert strategische Klarheit, entschlossenes Leadership und die Fähigkeit, stabile Prozesse mit flexiblen Anpassungen zu kombinieren. **Insbesondere im Hinblick auf Innovation ist die Fähigkeit, sowohl bestehende als auch neue Geschäftsmodelle parallel zu betreiben** (Ambidextrie) entscheidend. Unternehmen müssen lernen, die Spannung zwischen alten und neuen Strukturen auszuhalten und zu managen. Dies erfordert eine Balance zwischen Kontinuität und Agilität.


Ein weiterer wichtiger Aspekt der adaptiven Organisation äußert sich darin, die Verbindung zwischen der strategischen Ebene und den operativen Teams sicherzustellen. Viele Organisationen sind noch hierarchisch wie im Industriezeitalter strukturiert, wobei Vorgesetzte die Entscheidungen treffen. In der modernen Wissensgesellschaft ist das Wissen, je detaillierter und spezifischer, aber oft bei den Mitarbeitenden gelagert, nicht bei den Führungskräften. Daher sind Organisationen gefordert, Strukturen zu schaffen, wo Entscheidungsbefugnisse an diejenigen delegiert werden, die über die relevanten Informationen verfügen. Entscheidungen werden also dort getroffen, wo das Wissen vorhanden ist, anstatt Informationen von unten nach oben weiterzuleiten. •



 Trend

Modern Management Styles

Der Trend „Modern Management Styles“ bezeichnet fortschrittliche und den Herausforderungen der Zeit angepasste Methoden der Führung. Er umfasst partizipative Ansätze sowie die Bildung interdisziplinärer Teams, um der Komplexität und der Themenvielfalt von Unternehmenskontexten gerecht zu werden.




Interdisziplinäre Zusammenarbeit und Teamarbeit
Soziale Nachhaltigkeit und Verantwortung
Infrastrukturanalyse und Resilienzmanagement von Unternehmens-Assets
Partizipative Führung
Klima und ESG-Strategien

Modern Management Styles

Discover
Frühzeitig erkennen

Was steckt hinter dem Trend?

„Modern Management Styles“ integrieren die Notwendigkeit, nach ökologischen und sozialen Gesichtspunkten zu gestalten. Sie fördern **nachhaltige und verantwortungsvolle Praktiken** wie **Biodiversität** in Unternehmensprojekten und setzen auf **erneuerbare Energien** oder **faire Vergütungssysteme**. Insbesondere im Kontext der Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien spielt **interdisziplinäre Zusammenarbeit** eine wichtige Rolle. Schon die Notwendigkeit, auf gesetzliche Nachhaltigkeitsregularien zu reagieren, wirkt sich auf unterschiedlichste Unternehmensbereiche aus. Angefangen beim Finanz-Controlling, welches zur Berichterstattung beitragen muss, über Corporate Social Responsibility Strategien bis hin zu IT-Abteilungen, die mit einbezogen werden müssen, um Nachhaltigkeits-Reports überhaupt erstellen zu können, bis hin zu den Lieferketten. Es sind hier also die unterschiedlichen Abteilungen und Disziplinen des Unternehmens gefragt, zusammenzuarbeiten.

 Gute Unternehmensführung und transparente Entscheidungsprozesse sind in modernen Führungsstilen ebenfalls essenziell, um langfristige Erfolge und Vertrauen bei Stakeholdern zu sichern.

Besonders relevant ist in diesem Zusammenhang der Managementansatz der **partizipativen Führung**, auch bekannt als partizipativer Führungsstil oder kooperative Führung. Bei diesem beziehen Führungskräfte aktiv die Meinungen und Ideen ihrer Mitarbeiter:innen in Entscheidungsprozesse mit ein. Der Führungsstil fördert ein hohes Maß an Engagement, Motivation und Eigenverantwortung innerhalb des Teams. Führungskräfte sind dabei transparent über Ziele, Herausforderungen und Entscheidungsprozesse.

Partizipative Führung fördert die Zusammenarbeit und das Gemeinschaftsgefühl im Team, da Mitarbeiter:innen gemeinsam an Problemlösungen und Entscheidungsprozessen arbeiten. Besonders bei Digitalisierungsvorhaben ist dies entscheidend. In vielen Details wissen die Mitarbeiter:innen oft besser Bescheid als die Geschäftsführung. Aufgrund dieser Kenntnisse und unter der Voraussetzung des gemeinsamen, geteilten Interesses von Führungskräften sollte dieses Wissen genutzt werden, indem man sich bei der Einführung von Digitalisierungsvorhaben an einen Tisch setzt und den Prozess gemeinsam analysiert. So kann die kollektive Intelligenz des Teams genutzt werden. →



Modern Management Styles

Beispiele für partizipative Führungspraktiken umfassen regelmäßige Team-Meetings, bei denen alle Teammitglieder ihre Ideen und Bedenken äußern können, Brainstorming-Sitzungen zur gemeinsamen Entwicklung kreativer Lösungen, Umfragen und digitale Tools, um Feedback und Vorschläge von Mitarbeiter zu sammeln, sowie Arbeitsgruppen und Projektteams, die einen hohen Grad an Autonomie bei der Bearbeitung spezifischer Projekte oder Aufgaben haben.

Letztlich spielt auch das vorausschauende Management von Unternehmensinfrastrukturen eine Rolle, da es Unternehmen ermöglicht, potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen und zu bewältigen. Dies ist ein wesentlicher Bestandteil moderner Managementstile und trägt zur Resilienz und Stabilität des Unternehmens bei bzw. stellt diese sicher.

Ein zentraler Aspekt ist, dass Unternehmen eine **umfassende Übersicht über ihre Assets** benötigen. Dies fängt bei den Mitarbeiter an, geht aber bis hin zu den einzelnen Produktionseinrichtungen, den Servern im Rechenzentrum und den Arbeitsmitteln der Mitarbeiter:innen. Das für sich genommen ist schon eine Riesenherausforderung, und nur die wenigsten Unternehmen kennen alle ihre Assets. Im nächsten Schritt muss die Führungsebene wissen, wie diese Assets zusammenspielen und zusammenarbeiten müssen, damit kritische Produktionsprozesse aufrechterhalten werden können. Wenn diese „Landkarte“ des Unternehmens vorhanden ist, können daraus wiederum entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden. Das Unternehmen kann mit Hilfe dieses Wissens überlegen, wie es seine Assets schützt und resilienter gestaltet. Dies erfordert sowohl technische als auch organisatorische Betrachtungen. Zum Beispiel muss das Unternehmen wissen, welche Mitarbeiter:innen benötigt werden, um wichtige Prozesse aufrechtzuerhalten. Auch die Entwicklung von Notfallplänen stellt einen entscheidenden Schritt dar und ist notwendig, um auf unvorhergesehene Ereignisse vorbereitet zu sein. •



 Trend

Mental Safe Spaces

Der Trend „Mental Safe Spaces“ konzentriert sich auf die Schaffung von Arbeitsumgebungen, in denen sich Mitarbeiter:innen sicher und unterstützt fühlen.





Mental Safe Spaces

Was steckt hinter dem Trend?

Grundlage für eine solche Arbeitsumgebung ist die **psychologische Sicherheit** der Mitarbeiter:innen. Sie ist entscheidend für jegliche Art des Teambuildings, besonders aber für High-Performance-Teams, da sie den notwendigen Hintergrund bietet, Risiken einzugehen, Fehler zuzugeben und innovative Ideen ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu äußern. Auf diese Weise fördert sie Vertrauen, Offenheit und Kreativität. Im Zentrum steht dabei die Frage, inwiefern Friktionen auftreten dürfen, wie man sich Feedback geben und die eigene Meinung offen artikulieren darf. Viele Organisationen haben damit zu kämpfen, dass eine offene und ehrliche Kommunikation oft vermieden wird und kaum negatives Feedback geäußert werden darf. Es gibt aber auch Gegenbeispiele. Die Organisation Netflix pflegt beispielsweise eine sehr resiliente Feedbackkultur und gründet darin sogar einen wesentlichen Pfeiler ihrer Identität und Führungskultur.

Dass man sich die Meinung sagt und auch vor Konflikten nicht zurückschreckt, trägt wesentlich zur **Resilienz von Unternehmen** bei. Individuen und Teams entwickeln einen positiven Zugang zu Herausforderungen und werden dadurch widerstandsfähiger.

Außerdem kann der Leistungsdruck erheblich reduziert werden, wenn es gelingt, eine Atmosphäre zu schaffen, in der Fehler als Lernmöglichkeiten und nicht als Misserfolge betrachtet werden. Dies fördert eine positive Fehlerkultur, in der Mitarbeiter:innen ermutigt werden, aus ihren Irrtümern zu lernen und zu wachsen. Dass die Dinge offen besprochen werden können,

trägt auch dazu bei, dass man sich austauscht, bevor Fehler überhaupt passieren. Vieles von dem, was in einer Organisation schiefgeht, ist nämlich kein Produkt des letzten Gliedes in der Aktionskette, sondern hat seinen Ursprung bereits in früher liegenden Problemen. In diesem Sinne ist psychologische Sicherheit also nicht nur ein wertvolles Fundament für eine gesunde Lernkultur, sondern wirkt bereits präventiv.

Entscheidend für den Aufbau einer solchen Feedbackkultur und von psychologischer Sicherheit ist die Führung. Diese ist gefragt, den Raum dafür zu geben und zu ermutigen, dass unangenehme Themen und Bedenken ausgesprochen werden können. Dabei agiert sie vor allem als Vorbild, indem sie selbst offen und transparent kommuniziert, konstruktives Feedback gibt und annimmt.

Ein weiterer Aspekt, der sich in bedeutender Weise auf den Trend „Mental Safe Spaces“ auswirkt, ist das Bedürfnis der Mitarbeiter:innen nach Zugehörigkeit und Sinn. Unternehmen sind heute zunehmend mit der Erwartungshaltung konfrontiert, einen klaren Zweck zu definieren, diesen nach außen hin zu kommunizieren und sinnstiftende Aufgaben zu vermitteln. Letztlich trägt auch ein **klarer Purpose zum Gefühl eines psychologisch sicheren Raums** bei: Er gibt Klarheit in der Ausrichtung. Dies erfordert, die strategischen Ziele und Ausrichtungen mit den richtigen Governance-Prinzipien zu verankern. So entstehen resiliente und **werteorientierte Arbeitsumfelder** und bilden eine Grundstruktur, um den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern.



Abchluss und Kontakt

Dieses Trendradar wurde erstellt vom zukunftsInstitut.

zukunftsInstitut

Geschäftsführer

Harry Gatterer

Analyse & Research

Gregor Kroismayr

Projektmanagement

Andrea Körper, Paulina Brier

Ihre Ansprechpartnerin

Dominika Rantasa

Marken- & Identitätsentwicklung

+49 89 360531-0

dominika.rantasa@metafinanz.de

Dominika Rantasa verantwortet die Marken- und Identitätsentwicklung der metafinanz und begleitet das Unternehmen auf seinem Weg zur Marke der Zukunft.

metafinanz Informationssysteme GmbH
Leopoldstr. 146
80804 München
www.metafinanz.de

