

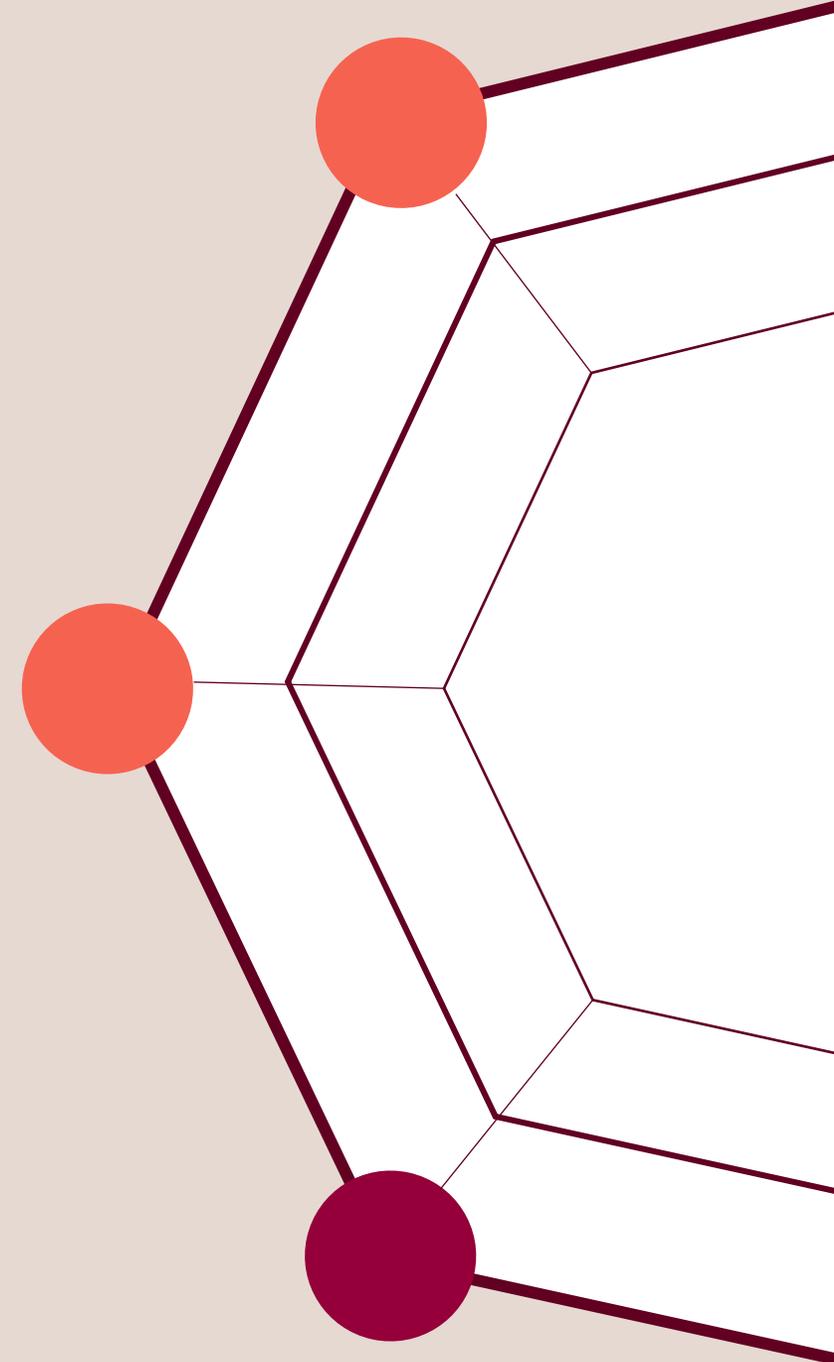
Whitepaper

FUTURE MINDSET

Zukunftsfähigkeit gestalten



Autorin:
Katharina Berres
2024



Future Mindset: Erfolgsfaktor für Unternehmen im Wandel

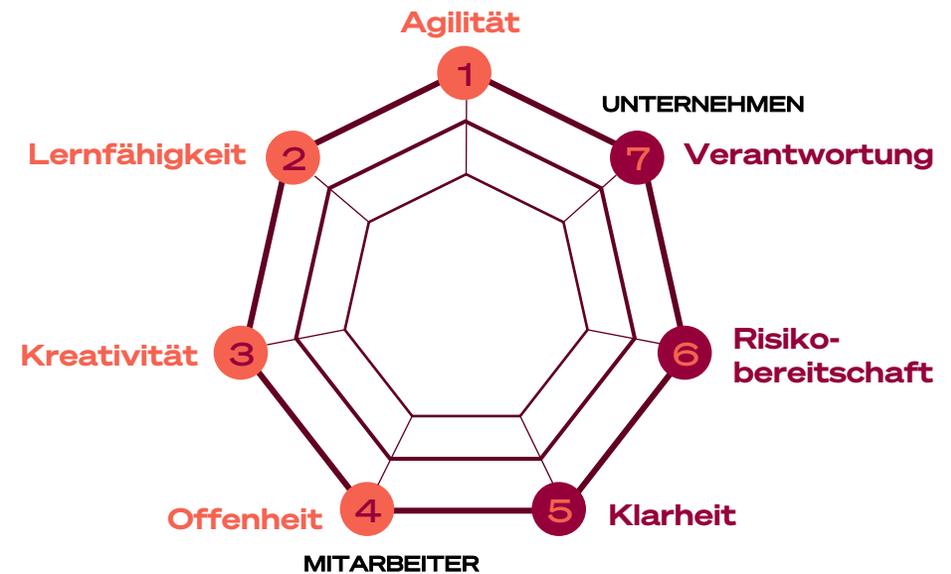
Die Fähigkeit, sich auf eine dynamische und unsichere Zukunft einzustellen, ist heute entscheidend für den Unternehmenserfolg. Das Future Mindset-Modell bietet eine klare Grundlage, um systematisch zu analysieren, was Innovations- und Zukunftsfähigkeit ausmacht, und ermöglicht es, diese gezielt zu stärken. Die zukunftsorientierte Denkweise kombiniert strategische Ziele mit kultureller Transformation und adressiert die größte Herausforderung moderner Unternehmen: die Balance zwischen der Pflege bestehender Geschäftsprozesse und -modelle und der Entwicklung neuer, innovativer Ansätze.

Durch die Integration von sieben zentralen Tugenden – Agilität, Lernfähigkeit, Kreativität, Offenheit, Klarheit, Risikobereitschaft und Verantwortung – schafft das Modell einen synergetischen Ansatz für Veränderungen. Es unterstützt Unternehmen nicht nur dabei, Innovation nachhaltig in die Unternehmenskultur einzubetten, sondern bietet

Future Mindset

Ein Modell aus der Praxis – für den unternehmerischen Alltag

7 Tugenden, die Organisationen Orientierung bieten: Sie helfen, den aktuellen Standort zu bestimmen und klare Zielbilder zu entwickeln. Dadurch wird **Zukunftsfähigkeit gezielt gestaltbar**.



auch praktische Werkzeuge, um Transformation auf individueller, Team- und Organisationsebene zu gestalten.

Dieses Whitepaper zeigt auf, wie Unternehmen nicht nur auf Veränderungen reagieren, sondern diese aktiv gestalten können. Mit dem Future Mindset haben

Unternehmen ein Framework an der Hand, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, klare Zielbilder zu entwickeln und Mitarbeitende als Treiber von Innovation zu stärken. Es bietet Geschäftsführern und Führungskräften eine praxisorientierte Orientierung für die strategische Ausrichtung in einer komplexen Welt.

Gestalten statt Verwalten – Zukunftsfähigkeit als Wettbewerbsvorteil

Zukunftsfähigkeit ist das zentrale Thema unserer Zeit. Angesichts rasanter technologischer Entwicklungen, gesellschaftlicher Veränderungen und unvorhersehbarer globaler Ereignisse stehen Unternehmen vor der Herausforderung, sich in immer kürzeren Zeitintervallen neu zu erfinden. Die Zukunft mag ungewiss sein, doch sie ist gestaltbar – vorausgesetzt, Unternehmen entwickeln die richtigen Kompetenzen und Denkweisen.

Clayton M. Christensen hat in seinem Konzept des Innovator's Dilemma herausgearbeitet, wie etablierte Unternehmen Gefahr laufen, an ihrer bisherigen Erfolgslogik festzuhalten und dadurch Innovationspotenziale zu verlieren. Der Balanceakt zwischen der Pflege bestehender Geschäftsmodelle und der Entwicklung neuer, marktgerechter Lösungen stellt eine der größten Herausforderungen dar. Es erfordert nicht nur strategisches Geschick, sondern auch die Bereitschaft, tief verwurzelte Denk- und

Handlungsmuster zu hinterfragen: Ein ganz anderes Set an Kompetenzen und Denkmustern ist gefragt.

Dieses Whitepaper beleuchtet, wie Unternehmen durch die Entwicklung einer zukunftsorientierten Denkweise nicht nur innovativ bleiben, sondern auch aktiv Veränderung und Erneuerung gestalten können. Es zeigt auf, wie Tugenden – verstanden als handlungsleitende Prinzipien – die Grundlage für unternehmerischen Erfolg bilden und die Handlungsfähigkeit von Organisationen und Individuen stärken.

Innovation wird in diesem Zusammenhang nicht nur als die Einführung neuer Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse verstanden, sondern auch als die grundlegende Anpassung bestehender Geschäftsmodelle an interne und externe Veränderungen. Damit wird Innovation untrennbar mit den Themen Change und Transformation verknüpft.

Zukunftsorientierte Führungskräfte haben leistungsstärkere Teams

- +25%** agiler
- +19%** engagierter
- +18%** innovativer
- +18%** leistungsbereiter
- +15%** höhere Resilienz
- +13%** ausgeprägtere
Risiko-
bereitschaft

Future Mindset: Ein praktisches Modell für nachhaltige Innovation & Transformation

Das Growth Mindset:

Grundlage für Lernen und Entwicklung

Der Begriff Mindset geht auf die Forschung von Carol Dweck zurück, die in den 1980er-Jahren das Konzept des "Fixed Mindset" und des "Growth Mindset" entwickelte. In ihrem einflussreichen Buch „Mindset: The New Psychology of Success“ (2006) beschreibt sie, wie ein Growth Mindset die Grundlage für kontinuierliches Lernen und persönliche Weiterentwicklung bildet. Diese Denkweise ist essenziell für individuelle und unternehmerische Resilienz.

Das Future-Proof-Mindset:

Erfolgsstrategien im Zeitalter von KI

Navidi baut auf dieser Idee auf und beschreibt in seinem Werk „Das Future-Proof-Mindset“ (2021) die Notwendigkeit, eine zukunftsorientierte Denkweise zu implementieren. Ziel ist es, Unternehmen und Individuen so aufzustellen, dass sie nicht nur auf

zukünftige Herausforderungen vorbereitet sind, sondern auch aktiv Chancen nutzen können. Navidi betont dabei die Bedeutung von vier essenziellen Regeln, die Organisationen helfen, sich im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz zu behaupten.

Tugenden sind handlungsleitende Prinzipien, die das ‚Wie‘ von Entscheidungen und Handlungen prägen.

Tugenden:

das tägliche Handeln im Fokus

Sebastian Klein, Ben Hughes und Frederik Fleischmann arbeiten in ihrem Buch „Der Loop Approach“ mit dem Begriff der Tugenden und wenden ihn auf "effektive Organisationen" an. Sie beschreiben Tugenden als positive Charaktereigenschaften oder Stärken, die das "Wie" von Handlungen und Entscheidungen verdeutlichen, im Gegensatz zu

Werten, die das "Was" definieren. Tugenden machen deutlich, wie Mitarbeitende und Unternehmen in ihrem täglichen Handeln agieren sollten, um erfolgreich und zukunftsfähig zu bleiben.

Future Mindset – eine Denkweise, die sich in zukunftsorientiertem Handeln ausdrückt

Das Konzept des Future Mindsets verwebt diese drei Ideen zu einem neuen Modell und hat sieben zentrale Tugenden identifiziert, welche die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens maßgeblich bestimmen. Dabei weist es die Tugenden zwei Ebenen zu: der der Mitarbeitenden und der des Unternehmens. Im täglichen Zusammenspiel ergeben sie ein synergetisches Modell.

Die 7 Tugenden: Handlungsprinzipien für zukunftsorientierte Unternehmen

Wie beschrieben, wirken die Tugenden synergetisch, also im Zusammenspiel miteinander. Eine kurze Einführung verdeutlicht, wie diese Tugenden in der Praxis aufgeteilt und angewendet werden.

Auf Ebene der Mitarbeitenden lassen sich vier zentrale Tugenden zuordnen:

Agilität

Sich schnell an Veränderungen anpassen sowie flexibel und wirksam auf neue Herausforderungen reagieren.

Lernfähigkeit

Kontinuierlich Wissen durch Lernen, Anwenden und Erfahrung in Kompetenzen verwandeln und erfolgreich einsetzen.

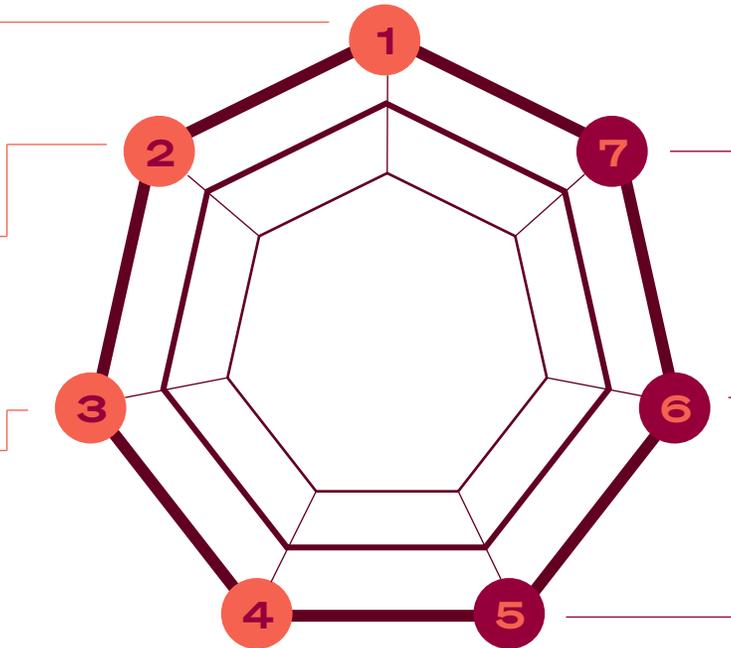
Kreativität

Originelle und innovative Ideen generieren, um Probleme auf unkonventionelle Weise zu lösen und neue Ansätze für Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse zu entwickeln.

Offenheit

Neue Ideen, Perspektiven und Ansätze suchen, hören, akzeptieren und integrieren.

Future Mindset – Zukunftsfähigkeit gestalten



Auf Ebene des Unternehmens ergänzen drei weitere Tugenden das Modell:

Klarheit & Transparenz

Sowohl innerhalb des Unternehmens als auch nach außen Vision, Ziele, Strategien und Erwartungen deutlich und allgemeinverständlich kommunizieren.

Risikobereitschaft

Mutig neue Ideen auch unter Unsicherheit verfolgen, diese als Erfahrung einordnen und daraus lernen, um Innovation und Fortschritt voranzutreiben.

Verantwortung

Übernahme von Verantwortung für Umwelt, Gesellschaft, Mitarbeiter, Partner und Kunden.

Future Mindset live – Mitarbeitende und Unternehmen, die es vorleben

1 Agilität

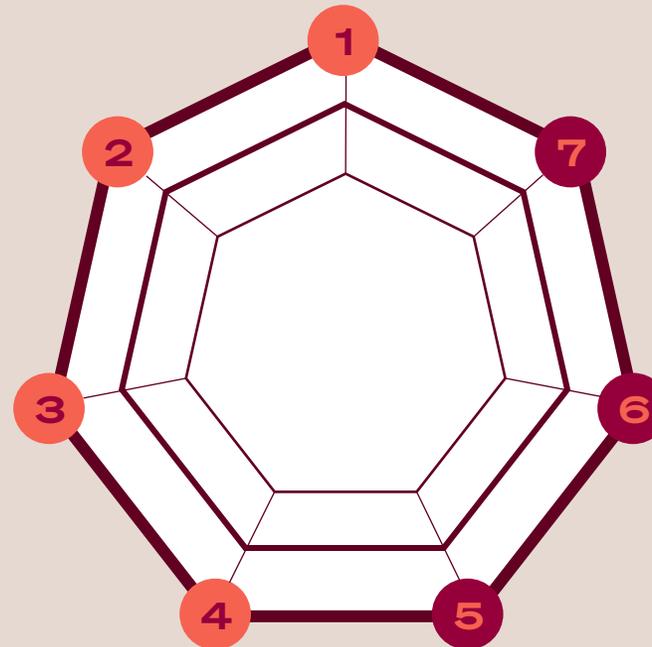
Ein Ingenieur eines Raumfahrtunternehmens ersetzte kurzfristig fehlende (und teure) Sensoren für einen Raketentest durch eine einfache Stunt-Kamera – mit Erfolg.

2 Lernfähigkeit

Eine Mitarbeiterin eines traditionsreichen Tech-Konzerns initiierte ein offenes Lernformat über alle Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg – und etablierte es firmenweit.

3 Kreativität

Ein Ingenieur eines süddeutschen Autoherstellers baute in seiner Garage eine Limousine zum Kombi, um mit seiner gesamten Familie in Urlaub fahren zu können. Das Modell wurde kurz Zeit später ein offizieller Bestseller.



4 Offenheit

Ein niederländischer Pflegedienst arbeitet ohne Hierarchien – Pflegekräfte entscheiden eigenverantwortlich und oftmals gemeinsam mit den Patienten.

5 Klarheit & Transparenz

Ein Cloud-Anbieter teilt unternehmensweit alle Jahresziele. Vom CEO bis zum Hausmeister kann jeder Mitarbeitende alle Ziele einsehen.

6 Risikobereitschaft

Ein Energy-Drink-Hersteller fördert Extremsport-Events und setzt bewusst auf Mut und Adrenalin.

7 Verantwortung

Ein Outdoor-Hersteller setzt auf nachhaltige Produktion, repariert Kleidung kostenlos und ruft dazu auf, weniger zu konsumieren.

9 Gründe, warum Unternehmen ein Future Mindset brauchen

1. Erstmals eine strukturierte Sprache

Das Future Mindset-Modell bietet Unternehmen die Möglichkeit, erstmals systematisch darüber zu sprechen, was Innovationsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit tatsächlich ausmacht. Es schafft eine klare, strukturierte Sprache, die es erlaubt, diese abstrakten Konzepte greifbar zu machen und gezielt zu stärken. Ähnlich wie das Team Management-System (TMS®) von Margerison-McCann, das eine gemeinsame Grundlage für die Analyse und Optimierung von Teamarbeit geschaffen hat, bietet das Future Mindset-Modell ein Framework, um Verhaltensweisen und Kompetenzen auf individueller, Team- und Organisationsebene zu bewerten und weiterzuentwickeln.

Das Besondere an diesem Modell ist, dass es nicht nur theoretische Orientierung gibt, sondern auch

konkrete, umsetzbare Ansätze für die Praxis bietet. Unternehmen können anhand des Modells gezielt feststellen, welche Tugenden bereits stark ausgeprägt sind und wo Entwicklungsbedarf besteht. Diese Struktur hilft dabei, interne Diskussionen zu erleichtern, Zielbilder zu definieren und Fortschritte messbar zu machen.

Indem es eine gemeinsame Sprache schafft, ermöglicht das Modell nicht nur einen einheitlichen Diskurs innerhalb von Teams und Organisationen, sondern auch eine bessere Kommunikation über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg. Dadurch wird Innovationsfähigkeit nicht länger als diffuses Ideal behandelt, sondern als klar definierter, steuerbarer Erfolgsfaktor etabliert.

2. Überwindung des Innovator's Dilemma

Das Modell adressiert explizit das Dilemma zwischen der Pflege bestehender unternehmerischer Prozesse und Abläufe und der Entwicklung neuer, innovativer Lösungen. Es gibt Unternehmen ein Framework an die Hand, um diese Balance strategisch zu meistern.

” What got you here
won't get you there. “

Marshall Goldsmith

3. Förderung einer nachhaltigen Innovationskultur

Durch die Verankerung von Tugenden wie Kreativität, Offenheit und Verantwortung hilft das Modell, eine Kultur zu etablieren, in der Innovation nicht punktuell, sondern systematisch und nachhaltig verankert ist.

4. Verbindung von Strategie und Kultur

Das Modell bringt strategische Ziele und kulturelle Aspekte zusammen. Unternehmen können damit ihre Transformation sowohl auf der operativen als auch auf der kulturellen Ebene vorantreiben.

”Culture eats strategy for breakfast.“

Peter Drucker

5. Empowerment von Mitarbeitenden

Es erkennt die Rolle des Individuums als Treiber von Innovation an und stärkt Mitarbeitende durch die Förderung von **Eigenverantwortung, Lernfähigkeit und Klarheit.**

6. Anpassung an Unsicherheit und Wandel

In einer Welt, die von Unsicherheit geprägt ist, bietet das Future Mindset die Grundlage für Agilität, Resilienz und Innovationskraft. Es befähigt Unternehmen, nicht nur zu reagieren, sondern aktiv zu gestalten.

7. Fokus auf Tugenden

Tugenden drücken das „Wie“ von Handlungen aus, im Gegensatz zu Werten, die das „Was“ definieren. Dieser Fokus macht das Modell praxisnah und anwendbar, da es konkrete Verhaltensweisen beschreibt, die gefördert werden können.

8. Ganzheitlicher Ansatz

Das Modell vereint Tugenden, die sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene wirken. Diese Mehrdimensionalität ist entscheidend, weil Transformation nicht isoliert stattfinden kann. Mitarbeitende und Unternehmen müssen gemeinsam agieren, um Veränderungen nachhaltig zu gestalten.

9. Universelle Anwendbarkeit

Das Modell ist flexibel und an verschiedene Branchen und Organisationsgrößen anpassbar. Es kann in traditionellen Industrien genauso eingesetzt werden wie in technologiegetriebenen Start-ups; darüber hinaus ist es auch an jegliche Organisationsgröße anpassbar.

Future Mindset in der Praxis: So setzen es Unternehmen um

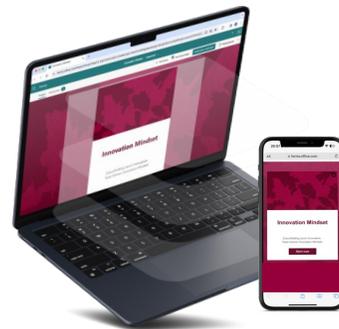
Das Future Mindset-Modell bietet Unternehmen eine konkrete Grundlage, um Innovations- und Veränderungsprozesse strategisch und operativ zu gestalten. Die folgenden Schritte zeigen auf, wie das Modell in der Praxis eingesetzt werden kann:

1) Über innovationsfördernde Arbeitsweisen sprechen

Das Modell ermöglicht es, erstmals gezielt darüber zu sprechen, welche Denk- und Arbeitsweisen Innovation fördern. Während Clayton M. Christensen bereits betonte, dass Innovation fundamental anders abläuft als klassisches Geschäft, schafft das Future Mindset-Modell ein konkretes Framework, um diese Unterschiede zu analysieren und zu nutzen. Innovation erfordert die Bereitschaft, Unsicherheiten auszuhalten und neue Wege zu beschreiten.

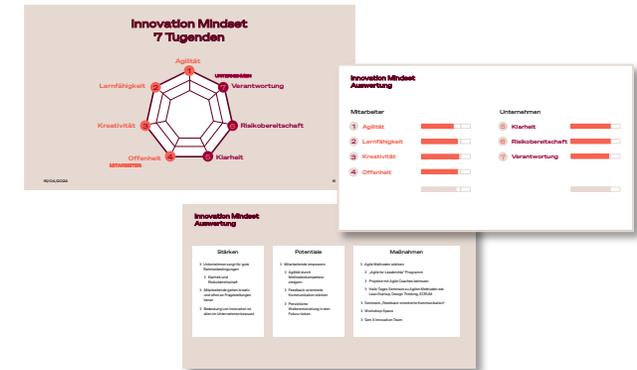
2) Standortbestimmung und Analyse

Mithilfe eines speziell entwickelten Fragebogens können Unternehmen und Teams eine präzise Standortbestimmung vornehmen. Dabei wird ein Überblick über bestehende Stärken und Entwicklungspotenziale geschaffen. Unterschiedliche Perspektiven innerhalb des Unternehmens werden so zu einem Gesamtbild zusammengeführt, das als Grundlage für weitere Maßnahmen dient.



Test zur
Standortbestimmung

Auswertung und Entwicklung Zielbild



3) Entwicklung Zielbild

Basierend auf der Standortbestimmung können Unternehmen ein individuelles Zielbild formulieren. Dabei werden spezifische Tugenden priorisiert, die besonders wichtig sind, um die angestrebte Transformation zu unterstützen.

4) Nutzung der Toolbox

Eine umfassende Toolbox mit rund 80 Methoden und Tools unterstützt die Umsetzung des Zielbilds. Unternehmen können diese Toolbox auf unterschiedlichen Ebenen nutzen: von individuellen Maßnahmen über Team-Ebene bis hin zur gesamten Organisation. Die Maßnahmen sind flexibel einsetzbar: Kurzfristige Aktivitäten wie Retrospektiven können schnell und unkompliziert gestartet werden, während mittel- und langfristige Ansätze strategisch geplant werden können. Diese Maßnahmen fördern gezielt die Entwicklung der einzelnen Tugenden.



Toolbox mit
80+ Methoden, Tools & Skills

Wie das Future Mindset Unternehmen stärkt

Ein Future Mindset stärkt Unternehmen in ihrer Fähigkeit, sich dynamisch auf Marktveränderungen einzustellen und Wettbewerbsvorteile zu sichern. Es ermöglicht eine gezielte Standortbestimmung, bei der bestehende Stärken identifiziert und Optimierungspotenziale sichtbar gemacht werden.

Auf dieser Basis können maßgeschneiderte Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt werden, um Kompetenzlücken gezielt zu schließen.

Gleichzeitig trägt ein Future Mindset dazu bei, Ressourcen effizient einzusetzen, sodass sie dort wirken, wo der Bedarf am größten ist, insbesondere bei bislang übersehenen Schwachstellen.

Unternehmen profitieren nicht nur durch eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit, die es ihnen erlaubt, flexibler und agiler auf neue Herausforderungen zu reagieren, sondern auch durch die Förderung einer offenen und modernen Unternehmenskultur. Diese schafft ein Umfeld, das

Was Unternehmen mit einem Future Mindset erreichen können:

- ✓ **Wettbewerbsvorteile sichern**
Aufbau einer zukunftsorientierten Organisation, die langfristig erfolgreich bleibt.
- ✓ **Schnelle Anpassung an Marktveränderungen**
Flexibles Reagieren auf dynamische Entwicklungen.
- ✓ **Effizienter Ressourceneinsatz**
Fokussierung auf Bereiche mit dem größten Optimierungspotenzial.
- ✓ **Förderung einer Innovationskultur**
Etablierung kreativer und agiler Arbeitsweisen.
- ✓ **Verbesserung der Entscheidungsfindung**
Entwicklung klarer und strategisch ausgerichteter Ziele.
- ✓ **Stärkung von Mitarbeitenden**
Förderung von Eigenverantwortung und Lernbereitschaft.
- ✓ **Langfristige Transformation**
Nachhaltige Integration von Innovation in die Unternehmenskultur.

Innovation und Transformation nachhaltig unterstützt. Dabei wird die langfristige Entwicklung strategisch und operativ begleitet, um sicherzustellen, dass Innovationen nicht nur punktuell umgesetzt werden, sondern in der Unternehmenskultur verankert sind.

Ein Future Mindset bietet darüber hinaus eine Orientierungshilfe für strategische Entscheidungen und dient als Basis für die Entwicklung langfristiger Ziele. Durch die Kombination von Agilität, Innovationskraft und Verantwortung wird es Unternehmen ermöglicht, sich erfolgreich in einer komplexen und unsicheren Welt zu positionieren und einen nachhaltigen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit zu leisten.

Future Mindset als Wegweiser für die Zukunft

Das Future Mindset-Modell bietet Unternehmen eine klare Grundlage, um auf die Herausforderungen einer dynamischen Zukunft vorbereitet zu sein. Es schafft eine strukturierte Sprache, um systematisch darüber zu sprechen, was Innovations- und Zukunftsfähigkeit ausmacht. Durch die Verbindung von strategischen Zielen und kultureller Transformation ermöglicht es Unternehmen, flexibel und nachhaltig auf Veränderungen zu reagieren.

Besonders hervorzuheben ist die Fähigkeit des Modells, das Innovator's Dilemma zu überwinden. Es bietet konkrete Ansätze, um bestehende Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln und gleichzeitig neue Chancen zu nutzen. Die Integration von Tugenden wie Kreativität, Offenheit und Verantwortung stärkt Mitarbeitende und Organisationen gleichermaßen.

Ausblick

Die aktive Gestaltung von Veränderung wird künftig zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Das Future Mindset-Modell ermöglicht Unternehmen, sich strategisch und kulturell auf diese Herausforderungen einzustellen. Durch die Verknüpfung mit neuen Technologien und branchenspezifischen Anforderungen bleibt es ein zentrales Werkzeug, um Innovationen gezielt voranzutreiben und Transformation messbar zu machen. In einer komplexen Welt ist das Modell ein wichtiger Schlüssel für langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Studie in Planung



Im Winter 2024 / 2025 wird in Zusammenarbeit mit der Hochschule Karlsruhe das Modell des „Future Mindset“ validiert.

Zielsetzung

Identifikation und Bewertung der sieben Tugenden aus dem Modell in Unternehmen verschiedener Branchen.

Methodik

Qualitative Interviews mit 15+ Führungskräften aus Bereichen wie Innovation und Transformation.

Teilnehmer

Unternehmen aus Branchen wie Maschinenbau, IT, FMCG und Energie.

Literaturempfehlungen

Better Up (2022) **The Future-Minded Organization**
BetterUp Labs Report

Clayton M. Christensen (1997) **The Innovator's Dilemma. When new technologies cause great firms to fail.** Harvard Business Review

Rolf Franken, Swetlana Franken (2023) **Wissen, Lernen und Innovation im digitalen Unternehmen.** Springer Gabler

Oliver Gassmann, Christoph H. Wecht, Christoph Meister, Raphael Bömelburg (2018) **Der Innovationskulturnavigator.** Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG

Sascha Friesike, Johanna Sprondel (2022) **Träge Transformation. Welchen Denkfehler den digitalen Wandel blockieren.** Reclam

Florence Gaub (2023) **Zukunft.** dtv

Sebastian Klein, Ben Hughes, Frederik Fleischmann (2023) **Der Loop Approach. Wie Du Deine Organisation von innen heraus transformierst.** Campus

Paul Leonard, Tsedal Neeley (2022) **Digital Mindset** Harvard Business School Publishing Corporation

Sandra Navidi (2021) **Das Future-Proof-Mindset: Die vier essenziellen Regeln für Ihren Erfolg im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz.** FinanzBuch Verlag



Über die Autorin

Katharina Berres ist die Gründerin von Mountain Zebra und eine erfahrene Strategin sowie Expertin für Business Model Innovation. Mit ihrer Kombination aus praktischer Erfahrung

als Gründungsmitglied eines Startups und tiefem Verständnis für innovative Geschäftsmodelle unterstützt sie Unternehmen, die sich zukunftsfähig aufstellen möchten. Katharina begleitet sowohl junge als auch etablierte Organisationen dabei, strategische Lösungen zu entwickeln und Transformationen erfolgreich umzusetzen – immer mit dem Blick auf nachhaltige Innovation und praxisorientiertes Know-how.

Impressum

Mountain Zebra GmbH

Amalienstr. 71

80799 München

München im September 2024

Für weitere Informationen wenden Sie
sich bitte an:

Katharina Berres

kb@mountain-zebra.com

