

# **Zukunftsforschung und Organisationskultur – Organisationskulturelle Zukunftskonzepte als Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen**

Tobias Jetzke

## ***Zusammenfassung***

Dieser Beitrag verfolgt das Ziel, neue Impulse für eine theoretische Sichtweise auf Implementationsprobleme von Methoden der Zukunftsforschung in Unternehmen zu erlangen und verknüpft dafür zwei bisher getrennt gebliebene Forschungsfelder: Zukunftsforschung und Organisationskulturforschung. Zukunftsforschung unterstützt Organisationen beim aktiven und systematischen Umgang mit Zukünften. Organisationskultur hingegen entsteht auf Grundlage der in einer Organisation vorhandenen Erinnerungen und Erfahrungen, die zur Bildung von Symbolen, Werten und Normen und schließlich Grundannahmen führen. Als solche enthält Organisationskultur auch spezifische Einstellungen zur und Annahmen über die Zukunft. Diese „Zukunftskonzepte“ sind Bündel von Annahmen, die sämtliche Vorstellungen von Realität, Zeit und Zukunft beinhalten. Tief in der Organisationskultur verankert beeinflussen sie die Wahrnehmungsfelder, die Beobachtung und Interpretation der Organisationsumwelt. Zukunftskonzepte werden so zur Voraussetzung für die Entwicklung von Zukunftsfähigkeit in Organisationen.

## ***Abstract***

This paper aims to connect two separate fields of study in order to assess possible solutions to problems of implementing methods of futures studies in organizations: Futures Research and Organizational Culture. Where Futures Research deals with the possible, probable and preferable futures of organizations in the form of organizational foresight, culture contains the collective memory and the accumulated experiences organizational members share. As such, it also contains specific ideas concerning the attitude towards the future. These „future concepts“ are bundles of shared assumptions about the notion of time, reality and knowledge. Anchored deep within Organizational Culture they influence mental frameworks that shape an organization’s perception of its environment. Future concepts are therefore a precondition for the development of foresight abilities in organizations.

## **1 Problemformulierung**

In einer von Dynamik und Komplexität gekennzeichneten Welt werden Unternehmen zunehmend mit unsicheren Entwicklungen, risikobehafteten Investitionsentscheidungen und sich verkürzenden Innovations- und Produktlebenszyklen konfrontiert. Steigende Markt- und Wettbewerbsdynamik erfordert von Unternehmen eine immer schnellere Anpassung an neue Gegebenheiten (Bezold & Peck 2009). Der Erfolg von Organisationen hängt unter diesen

Umständen von einer methodischen Befassung mit Zukunft ab (Reibnitz 2006). Dem entgegen steht aber die aus Komplexität und Dynamik resultierende Unsicherheit sowie Risiko, also nicht erwartbare bzw. nicht kalkulierbare zukünftige Entwicklungen. Neben einer Reihe von managementtheoretischen Ansätzen (z. B. Resilienz, Robustheit, Agilität und Adaptionsfähigkeit; für eine dezidierte Auseinandersetzung mit unerwartbaren Ereignissen vgl. Müller-Seitz 2014) können ebenso Methoden der Zukunftsforschung unterstützend beim Umgang mit Unsicherheit und der Herstellung von Zukunftsfähigkeit wirken. Für das Management von Organisationen ist diese Herausforderung mittlerweile erkannt worden (Bleicher, 2011). Doch ergeben sich aus dieser Option folgende Probleme:

- Zukunftsforschung fehlt bislang ein verallgemeinerungsfähiges Verständnis für Weltanschauungen, Annahmen und Werte, die den Methoden der Zukunftsforschung zugrunde liegen und sowohl die Vorgehensweise als auch die Ergebnisse beeinflussen (Slaughter 1998a).
- Obgleich Organisationen das Methodenspektrum der Zukunftsforschung zur Verfügung steht, tauchen Probleme bei der Implementierung spezieller Methoden in Strukturen und Prozesse der Organisation auf (Pillkahn, 2013).
- Obwohl Organisationskultur als eine Barriere beim systematischen Umgang mit Zukunft erkannt wurde (Mietzner 2009), fehlt es bislang an einer theoretischen und praktischen Berücksichtigung von Organisationskultur als Faktor, der die Implementierung von Zukunftsforschung in Organisationen beeinflusst (Nick 2008).

Mit diesem Beitrag sollen daher drei Fragen beantwortet werden:

- Wie lassen sich organisationskulturelle Aspekte mit den theoretischen Grundlagen von Zukunftsforschung vereinbaren?
- Welche organisationskulturellen Voraussetzungen sind für die Entwicklung und Anwendung von Zukunftsfähigkeit in Organisationen notwendig?
- Wie kann eine Veränderung der Organisationskultur durch Zukunftsforschung bewirkt werden?

Die Beantwortung dieser Fragen erfolgt in den folgenden Abschnitten:

- Zuerst werden die notwendigen Grundlagen der Organisationskulturtheorie eingeführt (Abschnitt 2).
- Dann werden Zukunftskonzepte als Teil der Organisationskultur charakterisiert (Abschnitt 3) und
- der aktive und systematische Umgang mit Zukunft in Organisationen als Fähigkeit definiert und erläutert (Abschnitt 4) und schließlich werden
- beide Aspekte zusammengeführt und Zukunftskonzepte als Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit und Organisationskultur als Wirkungsfeld von Zukunftsforschung diskutiert (Abschnitt 5).

## 2 Organisationskultur

Je mehr Organisationen sich mit rasch wandelnden Umweltbedingungen auseinandersetzen müssen, desto stärker steigt bisweilen der Anpassungsdruck. Diese Anpassung und die damit einhergehende Berücksichtigung von Unsicherheit betrifft alle Ebenen der Organisation: sowohl die strukturelle als auch die prozessuale und die personelle Ebene. Neben dem Selbstverständnis des organisationalen Zwecks zielen Konzepte zum Umgang mit Unsicherheit auch auf die spezifische Kultur der Organisation (Roehl 2014).

### 2.1 Begriffsbestimmung

Der aktive Umgang mit Zukunft in Organisationen ist auf der formalen Ebene (der Struktur der Organisation) im Wesentlichen von den der Organisation zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten (Ressourcen) abhängig. Auf der informellen, auch als Organisationskultur<sup>1</sup> bezeichneten Ebene geht es um die grundlegenden Annahmen zur Zukunft, die einen systematischen Umgang mit Zukunft oder alternativen Zukünften überhaupt erst möglich machen.

Auf Kroeber und Kluckhohn geht ein der Kulturanthropologie entliehenes und in der Organisationskulturforschung verwendetes Verständnis von Kultur<sup>2</sup> zurück:

„Kultur besteht aus expliziten und impliziten Mustern von und für Verhaltensweisen, die durch Symbole erworben und vermittelt werden; sie stellen eine unverwechselbare Leistung von menschlichen Gruppen dar, einschließlich ihrer Verkörperung in Schöpfungen von Menschenhand; der wesentliche Kern von Kultur besteht traditionell [...] aus Ideen und insbesondere aus den zugeordneten Werten; ein Kultursystem kann einerseits als Ergebnis von Handlungen, andererseits als bedingendes Element von zukünftigen Handlungen aufgefasst werden.“ (Neubauer 2003, S. 23)

Diese allgemeine Definition von Organisationskultur lässt sich dem dynamischen Konstrukt-Ansatz zuordnen, neben dem Variablen-Ansatz<sup>3</sup> und dem Basismetaphern-Ansatz<sup>4</sup> einem von drei möglichen Blickwinkeln auf Organisationskultur (Smircich 1983; Sackmann 1990).<sup>5</sup>

Ganz im Sinne der hier verfolgten Argumentation definiert der dynamische Konstrukt-Ansatz Organisationen als sozial konstruierte Realitäten (Keller 1990). Organisationen sind demzufolge Kultur schaffende Systeme. Die entstehenden Kulturelemente wiederum beeinflussen die Interaktionen und Interpretationen der Organisationsmitglieder (Sackmann

---

<sup>1</sup> Organisationskultur ist von ähnlichen Konzepten, wie Betriebs- und Organisationsklima, Corporate Identity und Unternehmensphilosophie abzugrenzen. Für eine detaillierte Abgrenzung vgl. Keller 1990; Neubauer 2003; Kremmel 1996.

<sup>2</sup> Für einen Überblick über verschiedene Definitionsmöglichkeiten vgl. auch Sackmann 2002; Smircich 1983.

<sup>3</sup> Im Variablen-Ansatz rückt die Beziehung zwischen Organisation und Kultur in den Fokus. Demzufolge ist Kultur eine Eigenschaft der Organisation und kann durch Organisation gestaltet werden (Sackmann 1990; Smircich 1983). Kultur kann als abhängige, unabhängige oder interdependente Variable gesehen werden (Neubauer 2003). Im ersten Fall ist Kultur das Ergebnis organisationaler Aktivitäten, im zweiten Fall ist sie Bedingung für organisationales Handeln. Im dritten Fall ist Kultur sowohl das Ergebnis von organisationalem Handeln als auch die Bedingung dafür. Voraussetzung für diese Perspektive ist ein positivistisch geprägtes Weltbild, in der Organisation und Kultur objektiv beobachtbar sind (Sackmann 2007).

<sup>4</sup> Der Basismetaphern-Ansatz versteht die Kultur der Organisation als etwas, was die Organisation ist. Organisationen sind demnach Kultur schaffende und entwickelnde Systeme (Sackmann, 2007). Dieser Ansatz lässt sich einer konstruktivistischen Sichtweise zuordnen, denn Organisationen werden nicht als objektive, sondern subjektive Realitäten der Organisationsmitglieder verstanden (Kremmel, 1996). Die Analyse der Organisationskultur dient dem Verständnis von Organisation, bzw. deren Handeln und Verhalten (Smircich, 1983).

<sup>5</sup> Je nach Forschungsperspektive wird man zu anderen Annahmen bezüglich der möglichen Gestaltbarkeit von Organisationskultur gelangen (Behrens 2012).

2007). Kultur entsteht durch die Auseinandersetzung mit und Lösung von Problemen der Organisation (Behrens 2012).

Aus der oben erwähnten allgemeinen Definition und den gewählten Forschungsperspektiven lässt sich die spezielle, diesem Beitrag zugrundeliegende Definition von Organisationskultur<sup>6</sup> formulieren:

**Organisationskultur sind die kollektiv konstruierten, impliziten und expliziten Muster von und für Verhaltensweisen, die durch Lernprozesse entwickelt und verändert werden und Wahrnehmungs- sowie Interpretationsfilter für die Organisationsmitglieder darstellen.**

## 2.2 Funktionen der Organisationskultur

Die Organisationskultur erfüllt eine Reihe von **Funktionen** für die Organisation und ihre Mitglieder:

Die Kultur bietet den Mitgliedern der Organisation einen Orientierungsrahmen für ihr Handeln (Schanz 1994). Sie legt fest, welche Handlungen der Organisation erwünscht, richtig und akzeptiert sind und welche Fähigkeiten zur Problemlösung eine Organisation benötigt. Dadurch erfüllt sie eine **Stabilisierungsfunktion** und trägt zur Bestandssicherung sozialer Systeme bei (Baecker 1997).

Organisationskultur erfüllt eine **Komplexitätsreduktionsfunktion** (Keller 1990). Sie agiert als Wahrnehmungsfilter für Umweltkomplexität, der steuert, welche Informationen und Probleme für die Organisation relevant sind und welche nicht.

Organisationskultur produziert Deutungsmuster für die Realität, anhand derer die Organisationsmitglieder Gewissheit über ihre Beobachtungen erlangen können. Durch ihre **sinnstiftende Funktion** ermöglicht sie den Organisationsmitgliedern die Interpretation und Konstruktion von Realität (Höh 2002).

Die Organisationskultur verleiht der Organisation ihre eigene, unverwechselbare Identität. Sie erfüllt also eine **Identitäts(bildungs)funktion**, die sowohl nach innen als auch nach außen wirkt (Bleicher 2011). Die Identität einer Organisation ist in gewisser Weise eine Art zukünftiges Selbstbild der Organisation.

In ihrer verhaltenssteuernden bzw. stabilisierenden Funktion trägt die Organisationskultur auch zur Lösung von Problemen der externen Anpassung der Organisation an ihre Umwelt und der internen Integration der Mitglieder und des Systems bei. Sie erfüllt also eine **Problemlösungsfunktion** (Keller 1990).

Die Organisationskultur definiert demzufolge einen Handlungs- bzw. Orientierungsrahmen für die Mitglieder einer Organisation. Durch diesen Rahmen wissen die Organisationsmitglieder, welches Problemlösungsverhalten angemessen ist. Weiterhin unterstützt die Organisationskultur die Entwicklung von Fähigkeiten, die der Organisation bei der Auseinandersetzung mit Problemen helfen (Bleicher 2011). Die dauerhafte Aufnahme und Verarbeitung von Informationen durch organisationskulturelle Filter bildet in der Organisation Erfahrungen und lässt somit organisationspezifische Wissensspeicher entstehen (Keller 1990; Schreyögg & Koch 2010).

---

<sup>6</sup> Oft werden die Begriffe Organisationskultur und Unternehmenskultur synonym verwendet. In dieser Arbeit wird Organisationskultur als Oberbegriff verstanden, der neben privatwirtschaftlich agierenden Unternehmen auch andere Organisationen mit einschließt. Argumente für eine synonyme Verwendung beider Begriffe finden sich z. B. bei Kremmel (1996). Eine Gegenmeinung vertritt Krulis-Randa (1990).

## 2.3 Ebenen der Organisationskultur

Die Organisationskulturforschung hat eine Vielzahl von Modellen und Typologien hervorgebracht, um Organisationskultur beschreiben und erklären zu können (Höh 2002; Sackmann 2007). Organisationskulturmodelle und -typologien sind abhängig von der jeweils eingenommenen Forschungsperspektive und dem sich daraus ergebenden Verständnis von Organisationskultur. Zur Operationalisierung von Organisationskultur wird daher das dem dynamischen Konstrukt-Ansatz zuzuordnende Drei-Ebenen-Modell nach Edgar Schein dargestellt (Kremmel 1996). Das gewählte Modell ermöglicht eine Erschließung der Organisationskultur über die sichtbaren Artefakte hinaus durch Berücksichtigung von Wert- und Annahmemustern (Schreyögg & Koch 2010) und erleichtert die Herausarbeitung des Einflusses einer Organisationskultur auf die Zukunftsfähigkeit der Organisation.

Schein (2003) versteht Organisationskultur als von einer Gruppe geteilte Werte, Überzeugungen und Annahmen, die das Ergebnis von Lernprozessen sind und von den Organisationsmitgliedern als selbstverständlich angesehen werden. Zur Illustrierung seiner Überlegungen unterteilt er eine Organisationskultur in drei zusammenhängende, sich gegenseitig beeinflussende Ebenen (siehe Abbildung 1).

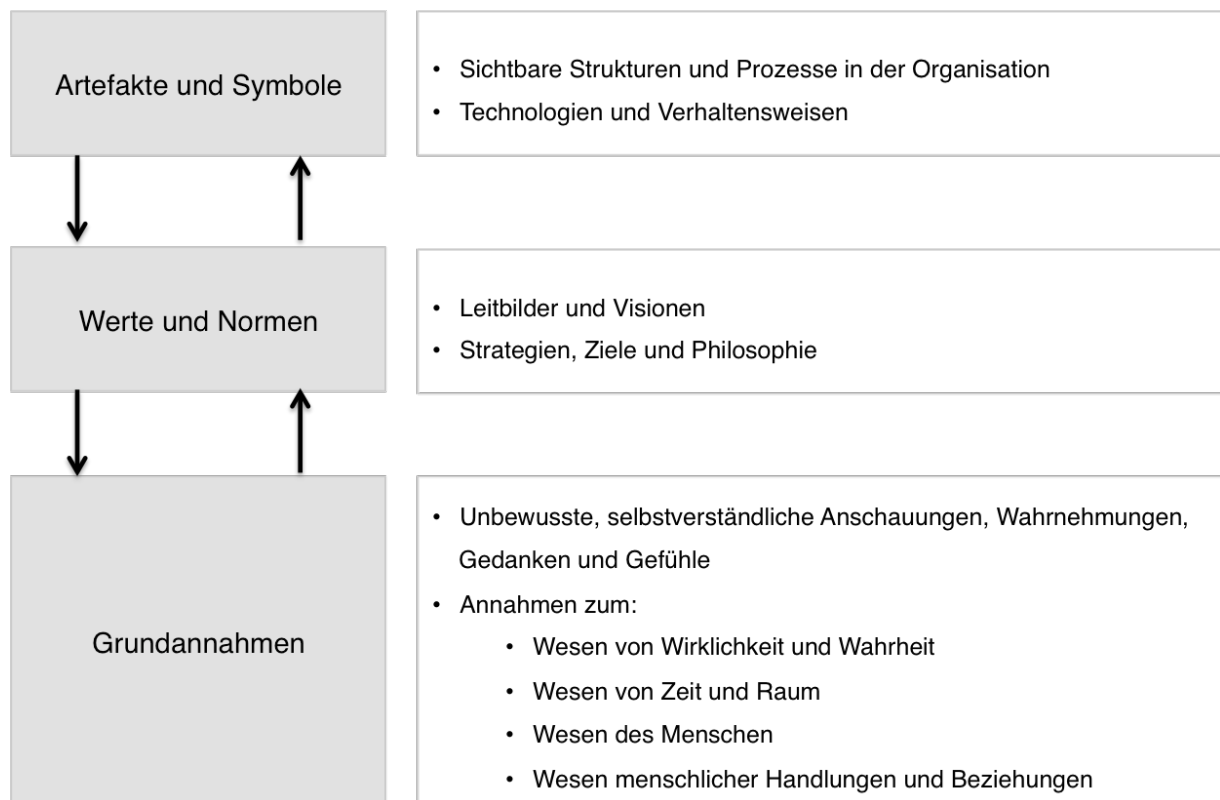


Abb. 1: Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur nach Schein. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schein 2003, S. 32ff.

**Artefakte und Symbole** können als im Zeitablauf entstandene Manifestation von Werten, Normen und Grundannahmen gesehen werden (Schein 2003). Artefakte und Symbole umfassen materielle (Architektur, Kleidung etc.) und immaterielle Aspekte (Sprache, Verhaltensweisen, Rituale und Geschichten) (Schein 2003; Sackmann 2002; Höh 2002; Nick 2008). Diese erste Ebene im Drei-Ebenen-Modell kann daher am ehesten direkt beobachtet werden. Ohne Rückgriff auf die Ebene der Werte und die der Grundannahmen bleibt die Bedeutung der Artefakte und Symbole jedoch zunächst unklar (Schein 2003).

**Werte und Normen** bilden die zweite Ebene dieses Modells. Werte, verstanden als erstrebenswerte Zustände, können bewusst von den Organisationsmitgliedern formuliert und kodifiziert werden oder unbewusst in ihren Köpfen existieren (Schein 2003). Werte sind daher schwieriger als Artefakte und Symbole zu beobachten. Allenfalls ist ein interpretativer Zugang möglich, wenn aus den Verhaltensmustern der Organisationsmitglieder auf die dahinter liegenden Wertmuster geschlossen wird (Schein 2003). Werden nur schriftlich fixierte Werte berücksichtigt, besteht die Gefahr, Werte falsch zu deuten, wenn die tatsächlichen Verhaltensmuster von den öffentlich proklamierten Werten abweichen (Schein 2003). Bewusste und unbewusste Werte definieren für die Organisationsmitglieder den Rahmen für die Entwicklung von Artefakten, Symbolen und Normen (O'Reilly et al. 1991). Dies geschieht durch die Strukturierung der Wahrnehmung von organisationaler Realität, die Konkretisierung von Grundannahmen und die Priorisierung menschlichen Handelns (Allaire & Firsirotu 1984; Behrens 2012). So gesehen, lassen sich Werte auch als von den Organisationsmitgliedern verinnerlichte und geteilte (und ggf. auch explizit formulierte) normative Annahmen verstehen, die als Basis für Handlungen der Organisation fungieren (O'Reilly et al. 1991; Allaire & Firsirotu 1984).

Normen bzw. normative Vorstellungen bilden sich im Zeitablauf aus den Grundannahmen durch gemeinsame Lernprozesse heraus, die von den Organisationsmitgliedern bei der Bewältigung von Problemen durchlaufen werden (Schein 2003). Im Vergleich zu Werten weisen sie einen höheren Konkretisierungsgrad auf und manifestieren sich als Erwartungen der Organisationsmitglieder an die Art und Weise, wie situativ zu handeln und zu entscheiden ist. Es handelt sich also um implizite und in der Regel auch informelle Verhaltensstandards (Behrens 2012).

Werte und Normen spiegeln das Weltbild der Organisation wider, indem sie Grundannahmen zu konkreten Wertvorstellungen und Verhaltensstandards verdichten (Schreyögg & Koch 2010). Diese Beziehung zwischen der zweiten und der im Folgenden erläuterten dritten Ebene der Organisationskultur ist wechselseitig. Während sich die Werte auf die Verankerung der Grundannahmen auswirken, üben die Grundannahmen umgekehrt auch Einfluss auf die Herausbildung von Normen aus.

**Grundannahmen**, oft als Kern der Organisationskultur verstanden, sind die Basis zur Bildung von Werten und schließlich Artefakten und Symbolen. Sie enthalten die grundlegenden Vorstellungen davon, wie Organisationsmitglieder sich in bestimmten Situationen verhalten sollen (Korte & Chermack 2007). Grundannahmen sind bei den Organisationsmitgliedern unbewusst vorhanden und werden nicht hinterfragt (Cameron & Ettington 1988). Im Vergleich zu den beiden anderen Ebenen sind sie nur sehr schwer zu erfassen. Ein Zugang zu ihnen ist einzig über einen interpretativen Prozess möglich, bei dem schrittweise von der Erfassung alltäglicher Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster auf die grundlegenden Weltbilder der Organisation geschlossen wird (Schreyögg & Koch 2010). Grundannahmen entstehen im Zeitablauf aus den zunächst als gültig angesehenen Werten, mit denen die Organisationsmitglieder handeln und Probleme lösen (Kremmel 1996). Sind sie von den Organisationsmitgliedern verinnerlicht, so verändern sie sich nur noch sehr langsam (Neuhaus 2006).

Grundannahmen umfassen die folgenden sechs inhaltlichen Dimensionen:

1. **Wesen von Wirklichkeit und Wahrheit:** Annahmen dieser Dimension betreffen die Vorstellungen über die Natur der Realität. Realität kann als objektiv erkennbar oder subjektiv, durch den Vorgang der Beobachtung sozial konstruierbar, angesehen werden (Schein 2003; Schreyögg & Koch 2010).

2. **Wesen der Zeit:** Organisationen entwickeln mitunter eigene Vorstellungen über Zeit und den Umgang mit selbiger. In diesem Zusammenhang spielen die Dringlichkeit, die Priorisierung und die Dauer von Ereignissen eine Rolle.<sup>7</sup>
3. **Wesen der Umwelt/des Raums:** Hierunter fallen Vorstellungen über die Beziehung der Organisation zu ihrer Umwelt. Die Umwelt kann beispielsweise als etwas Herausforderndes oder Bedrohliches gesehen werden, bzw. als ein Umfeld, das Chancen und Risiken für die Organisation bergen kann (Schreyögg & Koch 2010).
4. **Wesen des Menschen:** Die Organisation entwickelt Annahmen über menschliche Wesenszüge, insbesondere die der eigenen Organisationsmitglieder (Schein 2003).
5. **Wesen menschlicher Handlungen:** Vorstellungen darüber beziehen sich vor allem auf die Aktivität und Arbeit in der Organisation (Schreyögg & Koch 2010).
6. **Wesen sozialer Beziehungen:** Annahmen dieser Dimension setzen sich aus Auffassungen über Beziehung zwischen Individuen, der richtigen Ordnung und den Regeln über die Vertrauenswürdigkeit der Organisationsmitglieder zusammen (Schein 2003).

Von Bedeutung sind im weiteren Verlauf jene Aspekte, die implizite, die Zukunft betreffende Annahmen der Organisationsmitglieder beinhalten. Dabei handelt es sich um die Grundannahmen und die Werte und Normen der Organisationskultur. Ihre spezifische Ausprägung beeinflusst die Orientierung der Organisation in räumlicher und zeitlicher Hinsicht. Grundannahmen und Werte üben auch Einfluss auf die Haltungen bzw. Einstellungen aus, die eine Organisation gegenüber der Zukunft entwickelt.

### 3 Zukunftskonzepte in der Organisationskultur

Einstellungen, Zeitorientierungen und die Zukunft betreffenden Grundannahmen lassen sich als organisationskulturelle Zukunftskonzepte zusammenfassen (Neuhaus 2006). Aus der Überlegung, dass einzelne Organisationen eigene, unverwechselbare Organisationskulturen darstellen, lässt sich folgern, dass jede Organisation auch ein oder mehrere ganz eigene Zukunftskonzepte entwickelt. Dimensionen von Zukunftskonzepten umfassen räumliche und zeitliche Orientierungen, sowie Einstellungen und Haltungen der Organisation gegenüber Zukunft.

#### 3.1 Räumliche Orientierung

Die **räumliche Orientierung** betrifft das Verhältnis von einer Organisation zu ihrer Umwelt. Die Organisation kann sich entweder der Umwelt anpassen oder sie nach eigenen Vorstellungen, Ideen und Zielen gestalten (Gaspar 2011). Die räumliche Orientierung einer Organisation ist abhängig von Annahmen über das Wesen der Umwelt bzw. des Raums (Dimension 3 der organisationskulturellen Grundannahmen).

- Bei *Anpassung bzw. Positionierung* werden externe Gegebenheiten durch die Organisation als bedingt beeinflussbar und vorhersehbar angesehen (Wiltbank et al. 2006; Tiberius & Rasche 2011). Die Organisation passt sich auf Grundlage der eigenen Stärken und Schwächen an gegenwärtige und zukünftige Umweltentwicklungen an, um dauerhaft zu überleben (Pralhad & Hamel 1994). Dieser Sichtweise liegt die Annahme zugrunde, dass es eine optimale Beziehung zwischen Organisation und Umwelt gibt und eine Abstimmung zwischen Organisation und Umwelt durch Koordination aller

<sup>7</sup> Annahmen über das Wesen der Zeit bzw. die Zeitorientierung der Organisation werden mitunter auch unter Annahmen über Wirklichkeit und Wahrheit gefasst (Keller 1990). Aufgrund des inhaltlichen Schwerpunkts des Beitrags werden Annahmen über Zeit hier gesondert behandelt.

Variablen des Managementsystems hergestellt werden kann (Bea & Haas 2001). Eingeschränkt wird diese Annahme in dynamischen Umwelten. Hier wird Anpassung vor allem durch die Lernfähigkeit einer Organisation möglich und weniger durch Prognosen bzw. Vorhersagen, die in den sich rasch verändernden Umwelten nur bedingt gültig sein können (Wiltbank et al. 2006).

- Bei einer *Gestaltungsorientierung* hingegen drückt sich das Verständnis von Umwelt als etwas durch die Organisation Beeinflussbares aus (Wiltbank et al. 2006). Gegenwärtige und zukünftige Entwicklungen in der Umwelt hängen von den Entscheidungen der Organisation zum Teil ab oder werden durch sie gelenkt (Tiberius & Rasche 2011). Das dauerhafte Überleben der Organisation wird nicht länger durch Anpassung an eine sich ständig verändernde Umwelt gewährleistet, sondern durch von der Organisation durchgeführte Gestaltung. Bei einer solchen Orientierung kommt es nicht darauf an, Planungs- und Prognosemethoden zu entwickeln, mit denen Ungewissheit reduziert werden kann, sondern solche Methoden, mit denen Zukunft nach den Wünschen und Zielen der Organisation gestaltet werden kann (Wiltbank et al. 2006).

Für die Organisation besteht kein Zwang, zwischen der einen oder der anderen räumlichen Orientierung zu entscheiden. Vielmehr ist denkbar, dass auf unterschiedlichen Hierarchieebenen und in verschiedenen Abteilungen diverse räumliche Orientierungen existieren. Für die Zukunftsfähigkeit der Organisation bedeutet dies, dass in Abhängigkeit der jeweiligen Situation, in der sich die Organisation befindet, eine jeweils andere räumliche Orientierung eingenommen werden kann bzw. unterschiedliche sich Orientierungen ausgleichen können.

### 3.2 Zeitliche Orientierung

Zeit spielt eine wichtige Rolle in Organisationen, weil Annahmen über die Natur der Zeit (Dimension 2 der organisationskulturellen Grundannahmen) der Organisation bei der Strukturierung von Ereignissen und der Planung von Aktivitäten helfen und damit die Schaffung von Vorstellungen über angestrebte zukünftige Gegebenheiten unterstützen (Gherardi & Strati 1988). Organisationen entwickeln völlig eigene Vorstellungen von Zeit und möglichen Orientierungen darin (Weber 2003). Mögliche **zeitliche Orientierungen** der Organisation bewegen sich auf einem Kontinuum zwischen Vergangenheits- und Zukunftsorientierung.

- Bei einer *Vergangenheitsorientierung* legt die Organisation Wert auf die existierenden Routinen, Traditionen und Fähigkeiten. Das heißt nicht zwangsläufig, dass keine unternehmerische Zukunftsforschung durchgeführt wird. Vielmehr soll der Rückgriff auf bewährte Verhaltens- und Problemlösungsmuster das Überleben der Organisation gewährleisten. Dadurch kann die Organisation Gefahr laufen, dass die sich verändernden Umweltbedingungen zu neuen Problemen für die Organisation führen, die mit den existierenden Problemlösungsansätzen nicht mehr gelöst werden können (Davis 2008).
- Eine *Gegenwartsorientierung* äußert sich in Organisationen durch eine Konzentration auf das Tagesgeschäft und die operativen Tätigkeiten (Davis 2008). Auch dies schließt eine Berücksichtigung von Zukunft in Form unternehmerischer Zukunftsforschung nicht aus, meint aber dennoch ein Verharren in den bereits existierenden Verhaltens- und Problemlösungsmustern. Damit bleibt die Organisation unter Umständen blind für zukünftig relevante Veränderungen in der Umwelt (Pillkahn 2013).
- Schließlich können Organisationen auch eine ausgeprägte *Zukunftsorientierung* aufweisen. Die Konzentration der Organisation gilt dabei jenen Veränderungen in der Umwelt, die einen möglichen Einfluss auf die Organisation entfalten können, bzw. von denen angenommen wird, dass sie Wirkung auf die Organisation ausüben werden (Köpernik 2009). Zukunftsorientierung lässt sich hinsichtlich des zeitlichen Horizonts in eine kurz-, mittel- und langfristige Sichtweise unterscheiden (Schein, 1995; Hofstede,



2010). Bei einer dominierenden Zukunftsorientierung besteht unter Umständen die Gefahr, dass über die Fokussierung auf langfristige, zukünftige Entwicklungen und Ereignisse die Gegenwart in Form des Tagesgeschäfts, d. h. die kurz- und mittelfristige Sichtweise, aus den Augen verloren wird (Pillkahn 2013).

Diese drei möglichen Orientierungen bilden den zeitlichen Bezugsraum der Organisation (Neuhaus 2013). Dieser unterstützt die Organisationsmitglieder bei der Strukturierung ihres Verhaltens (Hassard 1991). Ereignisse in der Organisation und Handlungen ihrer Mitglieder können vor, während oder nach anderen Ereignissen und Handlungen stattfinden (Stoecker 2001). Auf gewisse Weise werden Ereignisse dadurch vorherseh- und planbar (Hassard 1991).

Darüber hinaus entwickelt die Organisation auch Vorstellungen über den Fortlauf der Zeit und damit auch darüber, wie die Zukunft sein kann. Hier kann zwischen linearen, zyklischen und spiralförmigen Vorstellungen unterschieden werden. Ein linearer Fortlauf lässt sich durch eine gerade Linie charakterisieren, die von der Vergangenheit in die Zukunft führt. Eine zyklische Entwicklung beinhaltet die Vorstellung von der Wiederkehr von Ereignissen, und eine spiralförmige Darstellung stellt eine Verknüpfung aus linearen und zyklischen Entwicklungen dar (Bleicher 1986).

In Organisationen können viele unterschiedliche Zeitorientierungen und -horizonte zugleich existieren (Bleicher 2011; Buchen 2005; Weber 2003). So ist denkbar, dass unterschiedliche Zeitorientierungen auf verschiedenen Hierarchieebenen bestehen oder dass zwischen individuellen und kollektiven Zeithorizonten unterschieden wird. Eine Harmonisierung der Zeitorientierungen (bspw. eine Fokussierung der Organisation ausschließlich auf eine langfristige Zukunftsorientierung) kann zu einer Filterung von Informationen führen, die den Blick auf kurz- oder mittelfristig relevante Entwicklungen verschließt (Bleicher 2011). Eine lineare Vorstellung von Zeit führt dazu, dass Zukunft nicht als Vielzahl möglicher Entwicklungen gesehen wird. Statt einer Harmonisierung unterschiedlicher Zeitorientierungen ist für die Zukunftsfähigkeit der Organisation ausschlaggebend, bewusst je nach Kontext zwischen verschiedenen zeitlichen Orientierungen wechseln zu können.

### 3.3 Einstellungen und Haltungen

Die spezifischen zeitlichen und räumlichen Orientierungen lassen sich durch **Haltungen bzw. Einstellungen** ergänzen, die eine Organisation gegenüber der Zukunft einnehmen kann. Zwei Ansätze werden an dieser Stelle kurz beschrieben.

- Rescher (1998) unterscheidet zwischen optimistischen, pessimistischen und neutralen Einstellungen gegenüber der Zukunft, die sowohl beim Individuum wie auch in einer Gruppe auftreten können. Eine optimistische Einstellung beinhaltet drei verschiedene Ausprägungen: tatsächlicher, tendenzieller und aussichtsreicher Optimismus. Tatsächlicher Optimismus bezieht sich auf die Einstellung der Gegenwart gegenüber und äußert sich in der Ansicht, dass die Dinge gegenwärtig „gut“ sind. Tendenzialer Optimismus hingegen äußert sich darin, dass die Organisationsmitglieder annehmen, der natürliche Lauf der Dinge tendiere zum Guten. Aussichtsreicher Optimismus ist stärker gestaltungsorientiert und äußert sich in einem aktiven Verhalten der Organisationsmitglieder, die handeln, um einen guten Zustand zu erreichen. Eine pessimistische Einstellung hingegen beinhaltet konträre Sichtweisen und Befürchtungen hinsichtlich zukünftiger Umweltentwicklungen. Die neutrale Einstellung stellt ein Gleichgewicht zwischen optimistischer und pessimistischer Einstellung dar und ist als solches nur schwer zu erreichen und zu erhalten.
- In Anlehnung an Godet und Durance (2011) kann auch eine andere Einteilung möglicher Haltungen vorgenommen werden. Unterschieden wird demnach zwischen einer passiven, einer reaktiven, einer präaktiven und einer proaktiven Haltung. Eine passive Haltung gegenüber der Zukunft äußert sich darin, dass Organisationen Veränderungen

auf sich zukommen lassen. Bei einer reaktiven Haltung reagieren Organisationsmitglieder schnell auf sich andeutende Veränderungen, während sie bei einer präaktiven Haltung Vorbereitungen treffen, um auf Veränderungen reagieren zu können. Eine proaktive Haltung äußert sich in Organisationen, die auf wünschenswerte Zukünfte hinarbeiten.

Die bis hierhin erläuterten Charakteristika eines organisationskulturellen Zukunftskonzepts sind in Abbildung 2 noch einmal zusammengefasst:

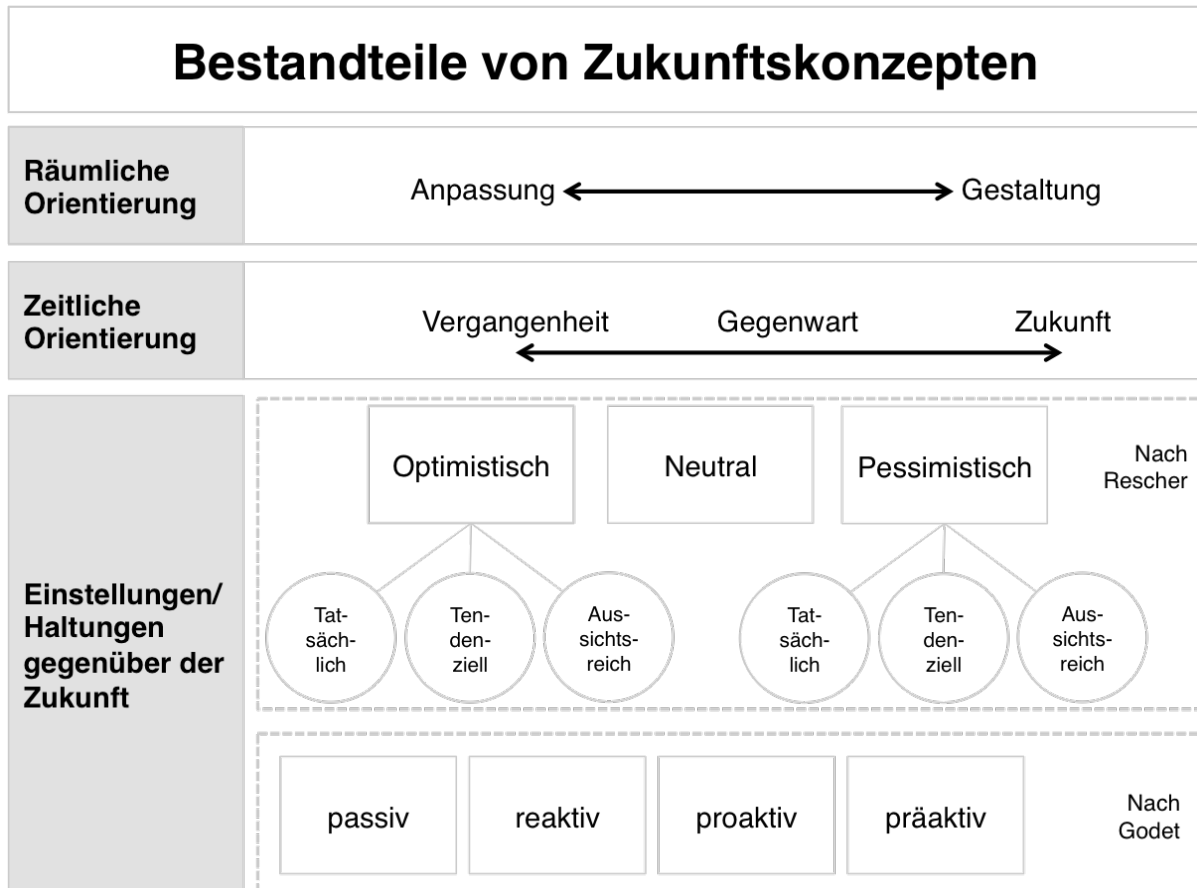


Abb. 2: Bestandteile von Zukunftskonzepten. Quelle: Eigene Darstellung sowie nach Rescher (1998, S. 239ff) und Godet (2011, S. 18)

## 4 Organisationale Zukunftsfähigkeit

### 4.1 Begriffsbestimmung

Ein definitorisches Verständnis von Zukunftsfähigkeit wird aus jenen Quellen hergeleitet, die den systematischen Umgang mit Zukunft unter anderem als *Vorausschau*, *Antizipationsfähigkeit* oder *Foresight* verstehen. Foresight kann allgemein als systematischer Blick in die Zukunft verstanden werden (Cuhls 2003). Etwas spezifischer auf Organisationen bezogen, existieren eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionsmöglichkeiten, von denen einige in der nachfolgenden Tabelle dargestellt sind.

Tab. 1: Definitionsmöglichkeiten für Foresight in Organisationen

Karp	“Returning to the understanding of organizational foresight which was defined as the ability to understand and then to act, it is clear from the above that, for foresight to be of real use to business organizations today, it must involve the ability to learn and to change in an organizational context.” (Karp 2004, S. 17)
Müller	„Mit Strategic Foresight ist das langfristig vorausschauende und auf Entscheidungen ausgerichtete Verhalten einer Organisation angesprochen. Darin integriert werden die Vorstellungen, Vorgehensweisen und Instrumentarien der Trendforschung und der Zukunftsforschung, um die strategische Entscheidungsfindung im organisationalen Kontext zu unterstützen.“ (Müller & Müller-Stewens 2009, S. 6)
Rohrbeck	“Corporate foresight is an ability that includes any structural or cultural element that enables the company to detect discontinuous change early, interpret the consequences for the company, and formulate effective responses to ensure the long-term survival and success of the company.” (Rohrbeck 2011, S. 11)
Slaughter	“SF [Strategic Foresight] is the ability to create and maintain a high-quality, coherent, and functional forward view and to use the insights arising in organizationally useful ways, for example, to detect adverse conditions, guide policy, and shape strategy and to explore new markets, products, and services.” (Slaughter 1998b, S. 379)
Tiberius	„Als Foresight, also Vorausschau, wird schließlich weniger eine zukunftsgerichtete Aussage verstanden als vielmehr die allgemeine (nicht wissenschaftliche) Fähigkeit bzw. Kompetenz des Menschen, mit der Zukunft aktiv umgehen zu können.“ (Tiberius 2011a, S. 49)
Tsoukas und Shepherd	“Foresight can be, and need be, if an organization is to survive at all in a market economy, an organizational capability — a socially embedded competence.” (Tsoukas & Shepherd 2004a, S. 137)
Tyssen	„Corporate Foresight ist eine Fähigkeit, die explizit im Unternehmen zu finden ist und das Ziel verfolgt, die Entscheidungsträger des Unternehmens auf Veränderungen im Umfeld aufmerksam zu machen.“ (Tyssen 2012, S. 84)

Ausgehend von den hier gewählten Definitionsmöglichkeiten kann Foresight als Fähigkeit einer Organisation zur aktiven und systematischen Auseinandersetzung mit Zukunft verstanden werden. Diese Fähigkeit ist durch verschiedene Aspekte charakterisiert (Amstéus 2011; Rohrbeck 2011; van der Laan 2008):

- Das *Beobachten* von Veränderungen in der Umwelt der Organisation, aber auch von Entwicklungen in der Organisation,
- das *Interpretieren* dieser Beobachtungen und
- die Formulierung und Aktivierung einer daran orientierten *Handlung*.

Diese Aspekte ermöglichen einer Organisation eine aktive, systematische Auseinandersetzung mit Zukunft und werden als Bestandteile von Zukunftsfähigkeit verstanden. Es handelt sich dabei um eine kollektive Fähigkeit, die von mehreren Mitgliedern der Organisation entwickelt

wird. Gleichzeitig enthält diese Fähigkeit eine dynamische Komponente, d. h. in Abhängigkeit von den Werten und der Interaktion individueller Akteure sind Unterschiede in der Ausprägung der Zukunftsfähigkeit möglich, die sich im Zeitablauf verändern (Schwandt & Gorman 2004). Daraus folgt die diesem Beitrag zugrundeliegende Definition von organisationaler Zukunftsfähigkeit:

**Organisationale Zukunftsfähigkeit ist die dynamische, kollektive Fähigkeit einer Organisation, durch zukunftsorientierte Beobachtung, Interpretation der Beobachtungen und daran orientierte Handlungen systematisch und aktiv mit Zukunft umgehen zu können.**

Für die Organisation bedeutet Zukunftsfähigkeit den aktiven, reflektierten Umgang mit ihren Zukunftsbildern<sup>8</sup> unter Berücksichtigung der Ungewissheit und dem Konstruktionscharakter jener Zukunftsbilder, mit dem Ziel, Entscheidungssituationen informativ abzusichern, Orientierungs- und Handlungswissen für Entscheidungsträger zu erzeugen und alternative Gestaltungsoptionen aufzuzeigen.

## 4.2 Merkmale organisationaler Zukunftsfähigkeit

Die **Beobachtung** von Umweltveränderungen richtet sich vor allem auf das rechtzeitige Erkennen von Diskontinuitäten, um Organisationen auf überraschenden Entwicklungen vorzubereiten und diese bestmöglich für die Organisation nutzbar zu machen (Rohrbeck 2011; Hines & Bishop 2006). Neben dem Blick auf die Umwelt richtet die Organisation aber auch den Blick nach innen. Im Inneren der Organisation finden ebenfalls Entwicklungen und Veränderungen statt, die einen Einfluss auf die Zukunft der Organisation ausüben können.<sup>9</sup>

Der Beobachtung wird durch **Interpretation** ein Sinn gegeben, um daraus die Wirkung auf bzw. die Konsequenzen für die Organisation ableiten zu können (Tyssen 2012). Interpretation heißt, die Beobachtungen in bestehende Bezugssysteme einzuordnen, ihnen Bedeutung zuzuweisen und Muster zu erkennen, um ein gemeinsames Verständnis zu erzielen (Schwandt & Gorman 2004). Dadurch soll die Organisation in die Lage versetzt werden, Entscheidungsalternativen beurteilen zu können. Diese interpretierten Beobachtungen stellen gemeinsame Sichtweisen auf die Organisation und ihre Umwelt dar, die Einfluss auf die Entscheidungen der Organisation ausüben (Karp 2004). Die Interpretation wird durch die im Zeitablauf entstandenen Interpretationsmuster und Erfahrungen der Organisationsmitglieder ermöglicht und führt zur Entstehung von sinntragenden Beobachtungen.

Durch **Formulierung einer Handlung** als Antwort auf die beobachteten und interpretierten Entwicklungen nimmt die Organisation eine aktive Haltung gegenüber der Zukunft ein (Karp 2004). Organisationen nutzen Informationen über zukünftige Entwicklungen auf für sie nützliche Weise, beispielsweise bei der Formulierung neuer Strategien oder der Erkundung neuer Märkte, Produkte und Technologien (Slaughter 1998b). Organisationen treffen auf der informationellen Grundlage Entscheidungen, d. h. eine Wahl zwischen verschiedenen Alternativen. Diese Alternativen stellen unterschiedliche Vorstellungen über Zukunft dar, die antizipiert werden. Antizipation bzw. Zukunftsdenken ist Voraussetzung für das Handeln der Organisation (Bell 2003). Bei der Formulierung einer Handlung spielt die Kommunikation der Resultate der Interpretation eine entscheidende Rolle. Interpretierte Beobachtungen werden in einer Art und Weise kommuniziert, die ein

---

<sup>8</sup> Bei Zukunftsbildern handelt es sich um gegenwärtige Vorstellungen von Zukünften in der Organisation. Diese Vorstellungen können sich auf die Innenwelt der Organisation sowie auf deren Umwelt beziehen und werden von einem oder mehreren Beobachtern geäußert und kommuniziert (Neuhaus 2006).

<sup>9</sup> Denkbar ist beispielsweise das Entstehen neuer Kompetenzen, Produkte und Geschäftsfelder.

Handeln der Organisation ermöglicht (Hines & Bishop 2006). Die sinntragenden Beobachtungen werden an die Kommunikation in der Organisation angepasst und hinsichtlich ihrer „Vorziehenswürdigkeit“ bewertet, um sie in Entscheidungssituationen als Alternativen zu integrieren (Amstéus 2011).

Beobachtung und Interpretation von Entwicklungen und Veränderungen in der Organisation und ihrer Umwelt sowie daran orientiertes Handeln bilden als Bestandteile von Zukunftsfähigkeit die beeinflussbaren Aspekte dieser Fähigkeit.

### 4.3 Entstehung und Entwicklung von Zukunftsfähigkeit

Damit die Zukunftsfähigkeit einen dauerhaften Beitrag zur Bestandssicherung und damit zum Erfolg der Organisation leistet, muss diese Fähigkeit im organisationalen Kontext erstens dauerhaft ausgeübt werden, zweitens sich im Zeitablauf verändern und anpassen können und drittens erlernbar sein (Hines & Bishop 2006). Es besteht die Möglichkeit, dass das Unternehmen die Fähigkeit zum systematischen Umgang mit Zukunft bzw. Aspekte dieser Fähigkeit bereits besitzt oder aber erst noch entwickeln muss (Karp 2004).

**Entstehung** von Zukunftsfähigkeit heißt, die bei den Organisationsmitgliedern individuell mehr oder weniger ausgeprägten Fähigkeiten zum Umgang mit Zukunft auf kollektiver Ebene zu aggregieren und daraus eine Fähigkeit der Organisation zu entwickeln. Die Anwendung dieser Fähigkeit meint dann die aktive und systematische Beobachtung, Interpretation und an den Interpretationen orientiertes Handeln der Organisation, d. h. die systematische Erstellung und Analyse von Zukunftsbildern und ihre Integration in die Planungs- und Entscheidungsprozesse der Organisation. Die Organisationsmitglieder werden durch die Annahmen und Methoden der Zukunftsforschung unterstützt (van der Laan 2010). Diese dynamische Komponente von Zukunftsfähigkeit hängt von den organisationskulturellen Voraussetzungen ab (Abschnitt 5). Eine Entstehung von Zukunftsfähigkeit setzt die Anwendung neuer Verhaltensweisen bei der Identifikation und Lösung von Problemen voraus. Diese Verhaltensweisen werden im Zeitablauf stabilisiert und erzielen so eine dauerhafte Wirkung in der Organisation.

Die **Entwicklung** einer dynamischen Zukunftsfähigkeit resultiert aus den Lernmechanismen in einer Organisation (Bleicher 2011). Damit sind Mechanismen angesprochen, die unter anderem eine wiederholte Anwendung, eine Kodifizierung von Erfahrungen und Wissen und das Lernen aus Fehlern der Vergangenheit umfassen (Tyssen 2012). Lernmechanismen versetzen die Organisationsmitglieder in die Lage, das entstandene Wissen zu nutzen, um Entscheidungen zu treffen (Blackman & Henderson 2004). Die Bereitschaft der Organisationsmitglieder, ihre bisherigen Annahmen und Vorstellungen durch Aufnahme und Verarbeitung neuer Informationen zu verändern, ermöglicht das Ablaufen von Lernprozessen (Chermack & van der Merwe 2003). Durch Aufnahme und Verarbeitung von Informationen können die Vorstellungen der Organisationsmitglieder hinsichtlich der Zukunft verändert werden.

Es ist bereits angeklungen, dass in der Organisation unterschiedliche Zukunftskonzepte mit verschiedenen Orientierungen, Einstellungen und Annahmen über die Zukunft parallel existieren können. Insofern ist für die Entwicklung von Zukunftsfähigkeit weniger ausschlaggebend, dass ein einheitliches, die Zukunftsfähigkeit positiv beeinflussendes Zukunftskonzept existiert. Vielmehr lässt sich annehmen, dass die dominierenden Aspekte der Organisationskultur den maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung von Zukunftsfähigkeit ausüben und die Herausforderung darin besteht, die Existenz verschiedener Zukunftskonzepte ausgleichen zu können.

## 5 Organisationskultur und Zukunftsfähigkeit

Organisationen setzen sich mit Zukunft in Form von Zukunftsbildern, d. h. auf gegenwärtigen Vorstellungen bzw. Beobachtungen und Interpretationen aufbauende Repräsentation von Zukunft in der Gegenwart auseinander. Da solche Vorstellungen immer von unterschiedlichen Graden der Gewissheit gekennzeichnet sind, ist es empfehlenswert, die so entstehende Ungewissheit in organisatorisches Entscheiden und Handeln zu integrieren. Die dazu notwendige Fähigkeit ist als organisationale Zukunftsfähigkeit bezeichnet worden. Um diese Integration zu bewerkstelligen, stellen die Organisationsmitglieder schlüssige Beziehungen zwischen der Vergangenheit der Organisation, ihrer gegenwärtigen Situation und den möglichen Zukünften her (Tsoukas & Shepherd 2004b). Organisationsmitglieder entwickeln Vorstellungen von und über Zukunft, um solche Beziehungen herstellen zu können. Die Entwicklung dieser Vorstellungen und die Anwendung von Zukunftsfähigkeit in einer Organisation sind von einer Reihe von Aspekten abhängig, zu denen auch organisationskulturelle Voraussetzungen gehören (Rohrbeck 2011).

### 5.1 Organisationskulturelle Funktionen als Voraussetzungen für Zukunftsfähigkeit

Die Erläuterung der verschiedenen Funktionen von Organisationskultur hat gezeigt, dass durch sie ein verlässlicher Handlungs- bzw. Orientierungsrahmen für die Organisationsmitglieder geschaffen wird. Insbesondere die Stabilisierungsfunktion ist Voraussetzung für die Festigung spezieller, zur Entstehung und Anwendung von Zukunftsfähigkeit notwendiger Verhaltensweisen, die dauerhaft zur Auseinandersetzung mit Zukunft beitragen können. Aber auch die anderen organisationskulturellen Funktionen sind Voraussetzung für die beeinflussbaren Aspekte von Zukunftsfähigkeit.

**Beobachtungen** richten sich sowohl auf die Umwelt der Organisation als auch ihr Inneres. Die *Komplexitätsreduktionsfunktion* der Organisationskultur ist Voraussetzung für die Beobachtung durch die Organisationsmitglieder. Wahrnehmungsfiler helfen bei der Selektion von Informationen, sodass nur bestimmte Informationen in die Organisation gelangen können. Komplexitätsreduktion ist eine notwendige Bedingung dafür, dass Organisationsmitglieder mit der Vielzahl an Informationen, die durch ihre Beobachtung generiert werden, umgehen können. Durch selektive Verarbeitung von Informationen wird außerdem die Ungewissheit der Beobachtungen reduziert (Köpernik 2009). Ferner können nur die aufgenommenen Informationen zum Inhalt von Zukunftsbildern werden. Das kann dazu führen, dass die Organisation Entwicklungen in bestimmten Umweltbereichen nicht in ihre Zukunftsbilder integriert, weil sie gewissermaßen ‚blind‘ ist, d. h. durch die Wahrnehmungsfiler bestimmte Informationen ausgeklammert werden (Bettis & Prahalad 1955).

Die in der Organisationskultur entstandenen Interpretationsmuster beeinflussen folglich die **Interpretation der Beobachtungen**. Zur Orientierung der Organisationsmitglieder wird den Beobachtungen ein Sinn gegeben. Die Deutungsmuster, die im Laufe der Zeit in der Organisation entstanden sind, prägen die Organisationsmitglieder bei der Verarbeitung der aufgenommenen Informationen. Die *Sinnstiftungsfunktion* kann als Voraussetzung für den interpretativen Aspekt der Zukunftsfähigkeit angesehen werden. Grundannahmen wurden als Kern der Organisationskultur identifiziert. Sie verfestigen sich einerseits im Zeitablauf durch Bewährung von Werten und Normen bei den Organisationsmitgliedern und können so zu unbewussten „Glaubenssätzen“ werden. Andererseits prägen sie die Auseinandersetzung mit Realität. Weil sie Annahmen über die Natur der Realität, der Zeit und des Menschen beinhalten, sind die inhaltlichen Dimensionen der Grundannahmen ursächlich für die

Bildung von Wahrnehmungs- und Interpretationsfiltern und damit für die Ausübung der Komplexitätsreduktions- und Sinnstiftungsfunktion einer Organisationskultur. Sie sind Voraussetzung für die Art und Weise der Beobachtung und der Interpretation von Beobachtungen.

Die Organisation wird aktiv im Umgang mit Zukunft, wenn sie ihre Entscheidungen und ihre **Handlungen** an den interpretierten Beobachtungen orientiert. Welche Entscheidungen getroffen werden und welche Handlungen möglich sind, ist vor allem von den geltenden Werten und Normen abhängig. Die durch die Organisationskultur gefestigten Werte und Normen bilden den Orientierungsrahmen für die Entscheidungen und das Handeln der Organisationsmitglieder und tragen zur Stabilisierung der Organisationskultur bei. Sie werden zur Voraussetzung für die Handlungsorientierung im Rahmen der Zukunftsfähigkeit und für die Integration von Zukunftsbildern in Prozesse der Organisation. Werte und Normen tragen ebenso zur Bildung von Wahrnehmungsfiltern bei und beeinflussen die Auswahl und Interpretation von Beobachtungsgegenständen in der Organisationsumwelt (Keller 1990). Sie legen gewissermaßen fest, was die angemessenen Interpretationen der Beobachtungen sind. Ohne entsprechend ausgeprägten Wertvorstellungen und Normen kann eine Organisation ihre Zukunftsfähigkeit nicht entwickeln.

## 5.2 Zukunftskonzepte als Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit

Neben Werten, Normen und Funktionen werden auch die organisationskulturellen Zukunftskonzepte zur wichtigen Voraussetzung für die Entwicklung und Anwendung von Zukunftsfähigkeit in Organisationen, da sie tief verwurzelte, die Zukunft betreffende Vorstellungen beinhalten. Diese Vorstellungen üben einen maßgeblichen Einfluss auf die Wahrnehmung und Interpretation von Informationen aus (Tiberius & Rasche 2011). Sie resultieren aus den Einstellungen der Organisationsmitglieder gegenüber der Zukunft, aus den räumlichen und zeitlichen Orientierungen der Organisation sowie speziell aus den die Zukunft betreffenden Annahmen (bspw. über Erforsch- und Gestaltbarkeit).

Die Einstellungen der Organisation gegenüber der Zukunft können als eine mögliche Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit in einer Organisation angesehen werden. Sie stehen in Zusammenhang mit der Wahrnehmung und Interpretation von Informationen über die Zukunft und beeinflussen das daran orientierte Handeln (Rescher 1998). Für ein Zukunftskonzept wurden oben optimistische, pessimistische (mit ihren jeweiligen Ausprägungen tendenziell, tatsächlich und aussichtsreich) und neutrale Einstellungen sowie passive, reaktive, proaktive und präaktive Einstellungen erörtert. Diese möglichen Einstellungen können in einem Zukunftskonzept miteinander kombiniert auftreten, d. h. bspw. aussichtsreich-optimistisch und proaktiv. Eine solche Einstellung kann eine Organisation dahingehend prägen, sich auf normative Weise mit wünschenswerten Zukünften auseinanderzusetzen und gestaltungsorientiert zu handeln. Zukünftige Entwicklungen und Veränderungen in Organisation und Umwelt werden eher als Chancen interpretiert. Ein tendenziell pessimistisch und passiv geprägtes Zukunftskonzept hingegen wird eher zu einer Auseinandersetzung mit Zukunft führen, die darauf abzielt, mit Problemen und Krisen umzugehen, deren Auftreten sich nicht durch die Handlungen und Entscheidungen der Organisation verhindern lassen und die negativen Einfluss auf die Organisation ausüben werden. In einem solchen Fall werden Veränderungen der Organisation und ihrer Umwelt eher als Bedrohungen interpretiert.

Entsprechende räumliche und zeitliche Orientierungen sind eine weitere Voraussetzung für den systematischen Umgang mit Zukunft in der Organisation. In räumlicher Hinsicht kann die Organisation sich eher in ihrer Umwelt positionieren bzw. sich anpassen oder aber sie

kann eine gestaltende Rolle einnehmen. Die räumliche Orientierung dient der Charakterisierung des Verhältnisses zwischen Organisation und Umwelt. Die zeitliche Orientierung trägt zur Schaffung des zeitlichen Bezugsraums bei, in dem die Organisation operiert, verhilft den Organisationsmitgliedern damit zur Strukturierung von Ereignissen und ihres Verhaltens und führt darüber hinaus zur Bestimmung von organisationalen Zeithorizonten. Sowohl zeitliche als auch räumliche Orientierungen sind dabei von den organisationskulturellen Grundannahmen abhängig.

Grundannahmen über die Natur der Realität beeinflussen die räumliche Orientierung. Wird Realität bzw. die Umwelt der Organisation als etwas objektiv Erkennbares angesehen, so kann das zu einer Anpassungsorientierung der Organisation führen. Für den Umgang mit Zukunft bedeutet das einen Rückgriff auf explorative Methoden, um die möglichen und wahrscheinlichen Entwicklungen beschreiben zu können und die Erarbeitung einer angemessenen Reaktion zu ermöglichen. Wird die Realität bzw. die Umwelt der Organisation hingegen als etwas Gestaltbares begriffen, dann wird die Organisation eher eine Gestaltungsorientierung verfolgen und auf normative Weise mit Zukunft umgehen. Die Organisation formuliert dann wünschenswerte Zukunftsbilder und orientiert ihr Handeln an den Schritten, um diese Vorstellungen zu erreichen.

Beeinflusst von den Grundannahmen und Werten, entwickelt die Organisation zeitliche Orientierungen. Eine Organisationskultur, die gegenwarts- oder vergangenheitsorientiert ist, wird eher die Bewältigung gegenwärtiger Probleme und die Bewahrung von in der Vergangenheit entstandenen Ressourcen, Fähigkeiten und Leistungen ermöglichen und weniger die bewusste und systematische Auseinandersetzung mit Zukunft. Es erscheint daher nachvollziehbar, dass eher eine Zukunftsorientierung Kern des Zukunftskonzepts einer zukunftsfähigen Organisation ist. Die im Zukunftskonzept verinnerlichte zeitliche Orientierung ist somit ebenfalls Voraussetzung einer zukunftsfähigen Organisation.

### **5.3 Organisationskultur als Wirkungsfeld von Zukunftsfähigkeit**

Organisationskultur ist in der Sichtweise des dynamischen Konstruktansatzes eine Konstruktion sozialer Realitäten durch die Organisationsmitglieder. Sie wird daher als eine nur eingeschränkt durch das Management gestaltbare Variable gesehen. Das Management kann allenfalls indirekt auf die Kultur der Organisation einwirken und so den Rahmen schaffen, der eine Veränderung der Kultur möglich macht (Nick 2008). Die bisherigen Ausführungen haben verdeutlicht, dass es sich bei Organisationskultur um ein dynamisches Phänomen handelt, dass im Zeitablauf durch die Auseinandersetzung mit Problemen entsteht und sich weiterentwickelt. Diese Weiterentwicklung spielt sich auf allen geschilderten Kulturebenen ab und führt dazu, dass sich schließlich auch die grundlegenden Zukunftskonzepte verändern.

Zukunftsforschung kann durch die systematische Erstellung und Analyse von Zukunftsbildern einen Beitrag zur Beeinflussung von Organisationskultur leisten. Zukunftsforschung kann sowohl intern von der Organisation selbst durchgeführt werden als auch externe Dienstleistung für die Zwecke der Organisation sein. Im ersten Fall empfiehlt es sich, neben den Resultaten der Zukunftsforschung, auch die Methoden in die Prozesse der Organisation zu integrieren. Im zweiten Fall ist vor allem eine Integration der Ergebnisse aus der Zukunftsforschung notwendig. In beiden Fällen kann Zukunftsforschung auf den Ebenen der Organisationskultur vielfältige Wirkungen erzielen. Bezogen auf die dargestellten Aspekte von Organisationskultur, geht es im Folgenden um die Wirkungen von externer und interner Zukunftsforschung auf organisationskulturelle Ebenen und Zukunftskonzepte.



Bei einer **in die Organisationsstrukturen und -prozesse integrierten Zukunftsforschung** kann vermutet werden, dass die dauerhafte legitimierte Durchführung von Foresight-Prozessen einen unmittelbaren Einfluss auf die Organisationskultur entfaltet. In diesem Fall sind Individuen, Teams oder Abteilungen mit Zukunftsforschung beauftragt und handeln im Sinne der Organisation, d. h. orientiert an den Zielen und Zwecken der Organisation. Auch sind die Mitglieder der Organisation direkt mit der Erstellung und Analyse entscheidungsrelevanter Zukunftsbilder befasst und verhalten sich in der Regel dem organisationskulturellen Kontext entsprechend.

Zukunftsforschung kann bereits auf der ersten Ebene der Organisationskultur eine Wirkung entfalten und sich in sichtbaren Artefakten und Symbolen manifestieren. Vorstellbar ist hier beispielsweise eine besondere Art der Kommunikation über Zukunft in der Organisation. Auch können Resultate von Zukunftsforschungsaktivitäten als verschriftlichte Leitbilder, Visionen oder Strategien visualisiert werden. Leitbilder können dann ihrerseits zur Veränderung der Organisationskultur genutzt werden, wenn sie Vorstellungen über ein zukünftiges Selbstbild der Organisation beinhalten (Schanz 1994).

Organisationsintern durchgeführte Zukunftsforschung kann ebenfalls auf die Ebene der Werte und Normen der Organisationsmitglieder wirken. Werte und Normen vermitteln den Organisationsmitgliedern ein Gefühl über richtiges und in der Organisation akzeptiertes Verhalten und stellen somit Orientierungsmuster für Verhaltensweisen dar. Durch Zukunftsforschung können sowohl organisationseigene Wertmuster identifiziert werden als auch die Entwicklungen von Werten und Normen in der Umwelt der Organisation aufgespürt und kommuniziert werden. Dies kann mit dem Ziel geschehen, die internen Wert- und Normenvorstellungen zu verändern und so mögliche Spannungen zu reduzieren.

Schließlich kann insbesondere eine regelmäßig durchgeführte Zukunftsforschung auch auf die Grundannahmen und Zukunftskonzepte der Organisationsmitglieder wirken (Blackman 2004). Zunächst können die direkt beteiligten Mitglieder der Organisation ihre Annahmen im Zuge von Lernmechanismen verändern. Durch Kommunikation können die veränderten Annahmen schließlich auch weitere Organisationsmitglieder erreichen. Der systematische und wissenschaftlich fundierte Umgang mit Zukunft kann so auf die organisationskulturellen Annahmen über die Natur der Zeit und auf die Einstellungen gegenüber der Zukunft genauso wirken, wie auf die zeitlichen Orientierungen der Organisation bzw. ihrer Mitglieder.

Handelt es sich bei der Zukunftsforschung um eine **außerhalb der Organisation durchgeführte Dienstleistung**, so ist anzunehmen, dass die Wirkung, die Zukunftsforschung auf die Organisationskultur entfalten kann, schwächer ist, als das bei einer intern durchgeführten Zukunftsforschung der Fall wäre. Bei extern durchgeführter Zukunftsforschung setzt sich die Organisation in der Regel nur mit den Ergebnissen auseinander, die von einem externen Dienstleister erarbeitet worden sind. Diese Ergebnisse können vielfältige Formen annehmen und von der Organisation an spezifischen Stellen weiterverwendet werden, etwa als ergänzende Information in Strategieentwicklungsprozesse einfließen. Unberücksichtigt bleiben dabei jedoch die Methoden, die eine Auseinandersetzung mit Zukunft möglich machen.

Die Organisationskultur stellt zunächst einmal einen Filter zwischen Organisation und ihrer Umwelt dar. Informationen aus der Umwelt der Organisation, also auch die Informationen aus externer Zukunftsforschung, passieren diesen Filter und werden in der Organisation verarbeitet. In diesem Fall ist denkbar, dass Zukunftsforschung lediglich auf die oberflächlichen Ebenen der Organisationskultur wirkt, also beispielsweise zur Bildung neuer Artefakte und Symbole führt, die eine Auseinandersetzung mit Zukunft repräsentieren. Ebenfalls ist vorstellbar, dass durch Zukunftsforschung Veränderungen in den Wertmustern der Organisationsumwelt dargestellt werden und diese Informationen dann in der

Organisation auf der Ebene der Werte und Normen Wirkung erzielen, wenn Organisationsmitglieder beginnen, die internen Wertmuster und Normen anzuzweifeln bzw. zu hinterfragen.

Die Grundannahmen und Zukunftskonzepte als verinnerlichte Vorstellungen über die Natur der Realität und der Zukunft mit darin enthaltenen räumlichen und zeitlichen Orientierungen sowie Einstellungen gegenüber der Zukunft sind im Zeitablauf entstanden und gelten als nur schwer veränderlich (Noss 2000). Es ist vorstellbar, dass extern durchgeführte Zukunftsforschung ebenfalls Wirkung auf diese unterste Ebene der Organisationskultur ausübt. Der Einfluss ist jedoch als gering anzunehmen, da eine Veränderung der Grundannahmen langfristig erfolgt und davon auszugehen ist, dass durch eine extern durchgeführte Zukunftsforschung nur situativ neue Informationen in bestimmte Bereiche der Organisation gelangen.

<b>Organisationskulturelle Wirkungsfelder von Zukunftsforschung</b>	
Wirkungsfelder	Wirkung
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Artefakte und Symbole</li> <li>▪ Werte und Normen</li> <li>▪ Grundannahmen</li> <li>▪ Zukunftskonzepte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extern durchgeführte Zukunftsforschung übt schwache Wirkung aus</li> <li>▪ Intern durchgeführte Zukunftsforschung übt eine direktere, stärkere Wirkung aus</li> <li>▪ Veränderungen der Organisationskultur sind möglich</li> </ul>

*Abb. 3: Wirkungsfelder von Zukunftsforschung. Quelle: Eigene Darstellung*

Die dargestellten Einflussmöglichkeiten von Zukunftsforschung auf Organisationskultur können sowohl intendierte als auch nicht-intendierte Wirkungen erzielen. Bei intendierten Wirkungen handelt es sich um solche, die eine Veränderung der Organisationskultur herbeiführen, damit die Entwicklung von Zukunftsfähigkeit nicht länger behindert wird. Zu den nicht-intendierten Wirkungen können solche zählen, die eine abwehrende Reaktion herbeiführen, in deren Folge die bestehenden Verhaltensweisen noch stärker zementiert werden, sodass eine Veränderung der Organisationskultur im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit der Organisation erschwert, wenn nicht sogar unmöglich gemacht wird.

Veränderungen in der Organisationskultur, die zur Entstehung einer zukunftsfähigen Organisation führen können, sind im Wesentlichen auf Lernmechanismen zurückzuführen, die aus dem Umgang mit Krisen und Problemen resultieren (Schreyögg & Koch 2010). In der Organisation werden laufend neue, durch Zukunftsforschung bereitgestellte Informationen aufgenommen und verarbeitet. Die ablaufenden Lernmechanismen können die grundlegenden Annahmen, Verhaltensweisen, und Denkhaltungen der Organisationsmitglieder verändern.

Das führt dazu, dass sich bestehende Wahrnehmungsfilter und Interpretationsmuster verändern oder aber neue entstehen können. Dadurch verändern sich die Beobachtungen und Interpretationen der Organisation. Ferner passen sich Verhaltensweisen der

Organisationsmitglieder an veränderte Wert- und Normenmuster an. Auch neue Verhaltensweisen können so ausgeübt werden. Schließlich können die Organisationsmitglieder neue Methoden zur Problemlösung erlernen.

Solche Veränderungen finden auf den drei Ebenen der Organisationskultur zu unterschiedlichen Zeitpunkten und mit unterschiedlicher Geschwindigkeit statt. Die grundlegenden Annahmen und Zukunftskonzepte verändern sich nur sehr langfristig, sind aber essenziell für die Auseinandersetzung der Organisation mit Zukunft. Um eine wirksame Veränderung der Organisationskultur dahingehend zu erreichen, dass die Kultur der Entwicklung von Zukunftsfähigkeit nicht mehr im Weg steht, darf die Zukunftsforschung nicht nur einzelfallbezogen durchgeführt werden, sondern sollte im Idealfall zu einer dauerhaften Aktivität der Organisation werden (Inayatullah 2007). Nur dann können Lernmechanismen zur Veränderung der Annahmen und Denkhaltungen der Organisationsmitglieder führen.

Durch eine Institutionalisierung von Zukunftsforschung und die damit verbundene Ausübung neuer Verhaltensweisen in der Organisation kann Einfluss auf die Kultur genommen und ein gradueller Wandel in Gang gesetzt werden (Hines 2003).

Die dargestellten Funktionen und Zukunftskonzepte von Organisationskultur sind auf vielfältige Art und Weise Voraussetzungen für die Entstehung und Anwendung von Zukunftsfähigkeit in Organisationen. Im Zeitablauf wirkt die aktive und systematische Auseinandersetzung mit Zukunft aber auch zurück auf die dargestellten organisationskulturellen Aspekte, sodass Zukunftskonzepte, Werte und Normen und Grundannahmen sich im Zeitablauf verändern können (siehe Abbildung 4).



Abb. 4: Organisationskultur als Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit und Wirkungsfeld von Zukunftsforschung. Quelle: Eigene Darstellung

## 6 Fazit

Zusammenfassend stellen sich die wesentlichen Erkenntnisse wie folgt dar:

- Werte und Normen sind Voraussetzung für Entstehung und Anwendung von Zukunftsfähigkeit in Organisationen, weil durch sie festgelegt wird, was die angemessenen Beobachtungen und Interpretationen sind und welche daran orientierten Entscheidungen und Handlungen in der Organisation akzeptiert werden. Sie dienen den Organisationsmitgliedern zur Orientierung und bestimmen, welche Kommunikation über Zukunft in der Organisation möglich ist und was das richtige Verhalten der Organisationsmitglieder beim Umgang mit Zukunft ist.
- Grundannahmen, und als Bestandteil selbiger die Zukunftskonzepte einer Organisation, sind Voraussetzung für die Art und Weise des Umgangs mit Zukunft in der Organisation. Annahmen über die Natur der Realität, der Zeit und des Menschen, die räumlichen und zeitlichen Orientierungen und die Einstellungen gegenüber der Zukunft sind ausschlaggebend dafür, wie die Wahrnehmungs- und Interpretationsfilter inhaltlich ausgestaltet sind.
- Funktionen der Organisationskultur sind ebenfalls Voraussetzung für die Entwicklung von Zukunftsfähigkeit. Durch sie werden Verhaltensweisen stabilisiert und können zu Routinen werden. Wahrnehmungs- und Interpretationsfilter ermöglichen die Beobachtung und Interpretation der Organisation und ihrer Umwelt und somit letztlich die Generierung von Zukunftsbildern.

In einer die Zukunftsfähigkeit der Organisation positiv beeinflussenden Kultur kann davon ausgegangen werden, dass die Merkmale und Funktionen der Organisationskultur eine Auseinandersetzung mit Zukunft unterstützen. Diese wird im Zeitablauf erlernt, sodass dieses spezielle Verhalten durch die Organisationskultur stabilisiert werden kann und damit von den Organisationsmitgliedern verinnerlicht und weitervermittelt wird.

Ferner finden sich auf den Ebenen der Organisationskultur entsprechende Normen und Werte, die den Umgang mit Zukunft zumindest nicht behindern. Das heißt, Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder, die für eine Auseinandersetzung mit Zukunft notwendig sind, widersprechen nicht den herrschenden Wertmustern.

Auch auf Ebene der Grundannahmen, aus denen Zukunftskonzepte der Organisation entstehen, existieren entsprechende Annahmen über die Natur der Zeit und über das Wesen der Realität in einer die Zukunftsfähigkeit positiv beeinflussenden Kultur. Damit sind Annahmen gemeint, die Zukunft grundsätzlich als offen und in bestimmtem Maß als erforsch- und gestaltbar verstehen. Diese Annahmen wirken dann auf die organisationskulturellen Zukunftskonzepte und führen zu spezifischen räumlichen und zeitlichen Orientierungen. Insbesondere die zeitlichen Orientierungen können die Zukunftsfähigkeit positiv beeinflussen. Es lässt sich annehmen, dass die Zukunftsfähigkeit einer Organisation vor allem von ihrer Zukunftsorientierung beeinflusst wird. Auch optimistische oder prä- bzw. proaktive Einstellungen gegenüber der Zukunft können die Zukunftsfähigkeit positiv beeinflussen.

Die dargestellten Aspekte von Organisationskultur können die Entstehung und Anwendung ausreichender Zukunftsfähigkeit in der Organisation sowohl fördern als auch behindern. Organisationskulturelle Funktionen unterstützen die Beobachtung der Innen- und Außenwelt der Organisation sowie die Interpretation der Beobachtungen und die daran orientierten Handlungen. Umgekehrt ist es auch denkbar, dass organisationskulturelle Aspekte die Zukunftsfähigkeit behindern. Im Falle eines negativen Einflusses können beispielsweise Wahrnehmungsfilter die Aufnahme relevanter Informationen blockieren oder Deutungsmuster die Interpretation von Beobachtungen nur sehr eingeschränkt zulassen.

Organisationskulturelle Barrieren können – wie eingangs vermutet – eine wesentliche Hürde bei der dauerhaften oder zeitlich begrenzten Implementierung von Methoden der

Zukunftsforschung in Unternehmen darstellen. Daher empfiehlt sich für Zukunftsforschung in der Praxis eine stärkere methodische Berücksichtigung organisationskultureller Faktoren. Für die theoretische Auseinandersetzung mit den wissenschaftlichen Grundlagen der Zukunftsforschung kann eine Berücksichtigung der Organisationskultur in einen Reflexionsprozess über die Wirksamkeit von Zukunftsforschung in Unternehmen münden.

Für die weitere Auseinandersetzung mit diesem Thema bietet sich daher einerseits die empirisch gestützte Identifikation organisationskultureller Treiber und Hindernisse bei der Umsetzung von Methoden der Zukunftsforschung und andererseits die theoretisch ausgerichtete Analyse der Wirksamkeit von Zukunftsforschung unter dem Einfluss organisationskultureller Faktoren an.

## Literaturverzeichnis

- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5 (3), 193–226.
- Amstéus, M. (2011). *Managerial foresight and firm performance*. Växjö: Linnaeus University Press.
- Baecker, D. (1997). The Meaning of Culture. *Thesis Eleven*, 51 (1), 37–51.
- Bea, F. X. & Haas, J. (2001). *Strategisches Management*. Konstanz: UTB.
- Behrens, A. (2012). *Kulturgestaltung im Dienst einer nachhaltigen Unternehmensführung*. Hamburg: Dr. Kovac Verlag.
- Bell, W. (2003): *Foundations of futures studies. History, purposes, and knowledge. Human science for a new era*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Bettis, R. A. & Prahalad, C. (1995). The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, 16 (1), 5–14.
- Bezold, C. & Peck, J. (2009). Using Vision in Futures. In J. C. Glenn & T. J. Gordon (Hrsg.). *Futures Research Methodology* (S. 3–24). Washington: The Millenium Project.
- Blackman, D. A. & Henderson, S. (2004). How foresight creates unforeseen futures: the role of doubting. *Futures*, 36 (2), 253–266.
- Bleicher, K. (1986). Zum Zeitlichen in Unternehmenskulturen. *Die Unternehmung*, 40 (4), 259–288.
- Bleicher, K. (2011). *Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme*. Frankfurt/M.: Campus Verlag.
- Buchen, I. H. (2005). Finding time for the future and overcoming future avoidance. *Foresight*, 7 (6), 3–7.
- Cameron, K. S. & Ettington, D. R. (1988). *The Conceptual Foundation of Organizational Culture*. Working Paper (University of Michigan. School of Business Administration. Division of Research) No. 544.
- Chermack, T. & van der Merwe, L. (2003). The role of constructivist learning in scenario planning. *Futures*, 35 (5), 445–460.
- Cuhls, K. (2003). From Forecasting to Foresight Processes — New Participative Foresight Activities in Germany. *Journal of Forecasting* (Special Issue: Guest Editors K. Cuhls & A. Salo), 22, 93–111.
- Davis, A. (2008). *Barrieren bei der Implementierung von Corporate Foresight im Unternehmen und im Strategischen Management*. Karlsruhe: Universität.

- Gaspar, T. (2011). Path Dependency and Path Creation in a Strategic Perspective. *Journal of Futures Studies*, 15 (4), 93–108.
- Gherardi, S. & Strati, A. (1988). The Temporal Dimension in Organizational Studies. *Organization Studies*, 9 (2), 149–164.
- Godet, M. & Durance, P. (2011). *Strategische Vorausschau. Für Unternehmen und Regionen*. Paris: Dunod.
- Hassard, J. (1991). Aspects of Time in Organization. *Human Relations*, 44 (2), 105–125.
- Hines, A. (2003): An audit for organizational futurists: ten questions every organizational futurist should be able to answer. *Foresight*, 5 (1), 20–33.
- Hines, A. & Bishop, P. J. (2006). *Thinking about the future. Guidelines for strategic foresight*. Washington, D. C.: Social Technologies.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Höh, S. (2002). *Paradigmatische Entwicklung eines Methodeninventars zur qualitativen Erfassung von Unternehmenskulturen. Eine empirische Feldstudie*. Berlin: dissertation.de.
- Inayatullah, S. (2007). *Questioning the Future. Methods and Tools for Organizational and Societal Transformation*. Tamsui: Tamkang University.
- Karp, T. (2004). Building Foresight Abilities In Organizations. A Future Opportunity for Futures Studies. *Futures Research Quarterly 2004*, 5–30.
- Keller, A. (1990). *Die Rolle der Unternehmenskultur im Rahmen der Differenzierung und Integration der Unternehmung*. Bern: Haupt.
- Köpernik, K. (2009). *Corporate Foresight als Erfolgsfaktor für marktorientierte Unternehmen* (Dissertation). Berlin: Freie Universität Berlin.
- Korte, R. F. & Chermack, T. J. (2007). Changing organizational culture with scenario planning. *Futures*, 39 (6), 645–656.
- Kremmel, D. (1996). *Das Verhältnis zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur unter besonderer Berücksichtigung des organisationalen Lernens* (Dissertation). St. Gallen: Rosch-Buch.
- Krulis-Randa, J. S. (1990). Einführung in die Unternehmenskultur. In: C. Lattmann & P. Greipel (Hrsg.): *Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung*. (S. 1–20). Heidelberg: Physica-Verlag.
- van der Laan, L. (2008). The Imperative of Strategic Foresight to Strategic Thinking. *Journal of Futures Studies*, 13 (1), 21–42.
- van der Laan, L. (2010). *Foresight competence and the strategic thinking of strategy-level leaders*. Dissertation. Australia.
- Mietzner, D. (2009). *Strategische Vorausschau und Szenarioanalysen. Methodenevaluation und neue Ansätze*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Müller, A. W. & Müller-Stewens, G. (2009). *Strategic foresight. Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen; Instrumente, Prozesse, Fallstudien*. Stuttgart: Schaeffer Poeschel.
- Müller-Seitz, G. (2014). Von Risiko zu Resilienz – Zum Umgang mit Unerwartetem aus Organisationsperspektive. *zfbf Sonderheft*, 68 (14), 102–122.
- Neubauer, W. F. (2003). *Organisationskultur*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuhaus, C. (2006). *Zukunft im Management. Orientierungen für das Management von Ungewissheit in strategischen Prozessen*. Heidelberg: Systemische Forschung im Carl-Auer-Verlag.

- Neuhaus, C. (2013). Wozu Zukunftsforschung? Auf dem Weg zu einem Management von Zukunftsun­gewissheit in Organisationen. In R. Popp & A. Zweck (Hrsg.). *Zukunftsforschung im Praxistest* (S. 23–40). Wiesbaden: Springer VS.
- Nick, A. (2008). *Wirksamkeit strategischer Frühaufklärung. Eine empirische Untersuchung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Noss, C. (2000): *Temporal Pacing und Organisationsgrenzen. Endogene Zeitstrukturen als grenzkonstituierendes Moment in Unternehmen*. Berlin.
- O'Reilly, C. A., Chatmann, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture. A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, 34 (3), 487–516.
- Pillkahn, U. (2013). Pictures of the Future. Zukunftsbetrachtungen im Unternehmensumfeld: In R. Popp & A. Zweck (Hrsg.). *Zukunftsforschung im Praxistest* (S. 41–79). Wiesbaden: Springer VS.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1994). Strategy as a Field of Study. Why Search for a New Paradigm? *Strategic Management Journal*, 15, 5–16.
- von Reibnitz, U. H. (2006). From Anticipation to Action. How to Put Foresight and Future Thinking into Concrete Action. *Futures Research Quarterly 2006*, 5–14.
- Rescher, N. (1998). *Predicting the future*. Albany: State University of New York Press.
- Roehl, H. (2014). Zwischen nicht mehr und noch nicht. Organisationale Routinen als Grundlage des Wandels. *zfbf Sonderheft*, 68 (14), 41–51.
- Rohrbeck, R. (2011). *Corporate foresight. Towards a maturity model for the future orientation of a firm*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Sackmann, S. (1990). Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In C. Lattmann & P. Greipel (Hrsg.). *Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung* (S. 153–188). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Sackmann, S. (2002). *Unternehmenskultur. Analysieren – Entwickeln – Verändern*. Neuwied: Luchterhand.
- Sackmann, S. (2007). Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur. In Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie (Hrsg.). *Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument*. (S. 2–25). Gütersloh: Verlag der Bertelsmann Stiftung.
- Schanz, G. (1994). *Organisationsgestaltung. Management von Arbeitsteilung und Koordination*. München: Vahlen.
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/M.: Campus Verlag.
- Schein, E. H. (2003). *Organisationskultur*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2010). *Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schwandt, D. & Gorman, M. (2004). Foresight or Foreseeing? A Social Action Explanation of Complex Collective Knowing. In H. Tsoukas & J. Shepherd (Hrsg.). *Managing the Future. Strategic Foresight in the Knowledge Economy* (S. 77–97). Oxford: Blackwell Publishing.
- Slaughter, R. A. (1998a). Futures beyond dystopia. *Futures*, 30 (10), 993–1002.
- Slaughter, R. A. (1998b). Futures studies as an intellectual and applied discipline. *American Behavioral Scientist*, 42 (3), 372–385.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339–358.

- Stoecker, R. (2001). Wer weiß, was die Zukunft bringen wird? Prognosen als erkenntnistheoretische Herausforderung. *Conceptus*, 84, 1–22.
- Tiberius, V. (2011a). Grundzüge der Zukunftsforschung. In V. Tiberius (Hrsg.). *Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre*. (S. 11–87). Wiesbaden.
- Tiberius, V. (Hrsg.) (2011b). *Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden.
- Tiberius, V. & Rasche, C. (2011). Management in unsicheren Zukünften – Einordnung, Kritik und Ausblick. In V. Tiberius (Hrsg.). *Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre*. (S. 303–316). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Tsoukas, H. & Shepherd, J. (2004a). Coping with the future: developing organizational foresightfulness. *Futures*, 36 (2), 137–144.
- Tsoukas, H. & Shepherd, J. (2004b). Introduction: Organizations and the Future. From Forecasting to Foresight. In H. Tsoukas & J. Shepherd (Hrsg.). *Managing the Future. Strategic Foresight in the Knowledge Economy* (S. 1–18). Oxford: Blackwell Publishing.
- Tyssen, M. (2012). *Zukunftsorientierung und dynamische Fähigkeiten. Corporate Foresight in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Weber, C. (2003). Zeit und Zeitkompensation in der Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur. *Discussion Paper SP III 2003–111*. Berlin.
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S. & Sarasvathy S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27 (10), 981–998.

**Tobias Jetzke:** M. A. Zukunftsforschung, Dipl.-Kfm., Berater bei der VDI/VDE-Innovation und Technik GmbH.

Prenzlauer Allee 46, 10405 Berlin, Tel.: +49 (0)176-24262468, E-Mail: tobias.jetzke@gmail.com

## Lizenz

Jedermann darf dieses Werk unter den Bedingungen der Digital Peer Publishing Lizenz elektronisch übermitteln und zum Download bereitstellen. Der Lizenztext ist im Internet unter der Adresse [http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/dppl/DPPL\\_v2\\_de\\_06-2004.html](http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/dppl/DPPL_v2_de_06-2004.html) abrufbar.

## Empfohlene Zitierweise

Jetzke, T. (2015). Zukunftsforschung und Organisationskultur – Organisationskulturelle Zukunftskonzepte als Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. *Zeitschrift für Zukunftsforschung*, 1, 32. ([urn:nbn:de:0009-32-42650](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0009-32-42650))

Bitte geben Sie beim Zitieren dieses Artikels die exakte URL und das Datum Ihres letzten Besuchs bei dieser Online-Adresse an.