

Zukunft von Organisationen: Wie Kooperation schon heute über Produktivität und Erfolg entscheidet

Abstract:

Organisationen stehen vor einem historischen Wandel: Technologien wie KI, Blockchain und Automatisierung verändern nicht nur Märkte, sondern die Grundlagen von Zusammenarbeit. Die Zukunft gehört jenen, die Kooperation, Verantwortung und Bewusstsein verbinden – denn Produktivität entsteht nicht mehr durch Kontrolle, sondern durch Vertrauen und gemeinsame Intelligenz.

Wer heute Kooperation als strategische Ressource begreift, gestaltet die Zukunft seiner Organisation.

1. Wo ist die Zukunft? – Warum Organisationen jetzt neue Wege gehen müssen

Wir erleben eine Zeit, in der die bekannten Modelle von Organisationen zunehmend an ihre Grenzen stoßen. Klassische Hierarchien, zentralistische Steuerungsmechanismen und lineare Planungslogiken greifen in einer hochkomplexen, dynamischen Welt immer weniger – es sind Auslaufmodelle. Gleichzeitig fehlen von politischer Seite klare Impulse, in welche Richtung sich unser Gesellschaftssystem entwickeln soll und welche Rahmenbedingungen Unternehmen künftig zu erwarten haben. Diese Unschärfe schafft eine doppelte Herausforderung: Einerseits wächst der Druck durch technologische, ökologische und ökonomische Veränderungen, andererseits fehlen verbindliche Leitplanken, die Orientierung geben könnten. Unternehmen sind deshalb gezwungen, selbst aktiv zu werden – sie müssen nicht nur ihre internen Strukturen weiterentwickeln, sondern auch von der Politik jene Rahmenbedingungen einfordern, die für ihr Überleben, insbesondere im europäischen Wettbewerb, unverzichtbar sind. Dafür ist zunächst ein gemeinsames Verständnis nötig: ein Bild davon, wohin die Reise geht und welche Organisationslogiken in Zukunft tragen können.

2. Ist die Krise nur ein Zyklus oder der Zusammenbruch? Gesundheit, Nachhaltigkeit und Wissen als neue Treiber?

Ökonomische Entwicklungen verlaufen selten linear. Der Ökonom Nikolai Kondratieff hat bereits im 20. Jahrhundert auf die Zyklen langfristiger Innovations- und Wachstumswellen hingewiesen. Jeder dieser Zyklen wurde durch eine Schlüsselinnovation getragen – Dampfmaschine, Eisenbahn, Elektrizität, Automobil, Informationstechnologie. Aktuell befinden wir uns im Übergang zum 6. Kondratieff-Zyklus, den zahlreiche Forscher – darunter Leo A. Nefiodow (Der 6. Kondratieff) und Erik Händeler (Die Geschichte der Zukunft) – mit den Themen Gesundheit, Nachhaltigkeit und einer wissensbasierten Ökonomie verbinden. In dieser Perspektive wird deutlich: Wir stehen nicht vor einer isolierten Zeitenwende, sondern in einer erneuten Umbruchphase,

in der neue Faktoren die Grundlagen von Wertschöpfung prägen. Während die Politik noch nach Orientierung sucht, öffnen sich für Unternehmen bereits neue Handlungsräume. Dazu gehört z.B. die orbitale Ökonomie – also die Ausweitung wirtschaftlicher Aktivitäten in den Weltraum – ebenso wie die Post-Labor-Ökonomie, in der Wohlstand zunehmend durch Daten, Energie und geistiges Eigentum entsteht.

Patente, Algorithmen, Plattformen und Energieinfrastrukturen gewinnen eine ähnliche Rolle, wie es einst die Elektrizität oder das Automobil im 3. und 4. Zyklus hatte. Der Unterschied: Sie sind immateriell, hochgradig vernetzt und global schwer regulierbar. Unternehmen müssen daher lernen, nicht mehr nur Arbeitskraft und Kapital effizient einzusetzen, sondern vor allem den Umgang mit Wissen, Energie und immateriellen Ressourcen strategisch zu beherrschen. Gerade in dieser Phase, in der politische Leitplanken nur vage formuliert oder gar hemmend wirken, wird unternehmerische Weitsicht zur Schlüsselfähigkeit. Wer den 6. Kondratieff als Bezugsrahmen versteht, erkennt: Wir befinden uns nicht in einem zufälligen Chaos, sondern in einer Wende, deren Richtung erkennbar ist – hin zu Gesundheit, Nachhaltigkeit und einer wissens- und technologiegetriebenen Ökonomie.

3. Erfinden Blockchain, KI und Quantencomputer als Schlüsselinnovationen die Organisationen neu?

Wenn wir den 6. Kondratieff-Zyklus als Rahmen begreifen, dann bilden disruptive Technologien die sichtbaren Triebkräfte dieser neuen Welle. Sie sind die „Schlüsselinnovationen“, die – ähnlich wie einst Elektrizität oder die Informationstechnologie – nicht nur einzelne Branchen verändern, sondern die gesamte Organisationslogik von Unternehmen infrage stellen. Blockchain transformiert das Verständnis von Eigentum, Vertrauen und Transaktionen. Sie verschiebt Macht von zentralen Institutionen hin zu dezentralen Netzwerken – (siehe hierzu auch Hellwig, Entwickeln Sie Ihre eigene Blockchain) und fordert damit traditionelle Unternehmensmodelle heraus, die auf Kontrolle und Hierarchie beruhen. Künstliche Intelligenz geht noch weiter: Sie automatisiert nicht nur Routinen, sondern beginnt, Denk- und Entscheidungsprozesse zu übernehmen, die bislang Menschen vorbehalten waren. Damit entsteht ein neues Verhältnis von Menschen und Maschine – nicht mehr als Werkzeug und Anwender, sondern als Partner im Prozess von Wertschöpfung und Innovation (so Prof. Yasmin Weiß). Quantencomputer schließlich eröffnen eine Rechenleistung, die bisher unlösbare Probleme in kurzer Zeit bearbeitbar macht. Ihr Potenzial reicht von Materialforschung über Medizin bis zu Finanzsystemen. Sie markieren eine radikale Beschleunigung – und damit eine Herausforderung für Organisationen, deren Strukturen oft auf Stabilität und Planbarkeit ausgelegt sind.

Besonders prägend ist das Konzept des *synthetic realism*: digitale und hybride Räume, in denen Realität und Virtualität zunehmend verschmelzen. Diese Plattformen lösen geografische Grenzen auf, lassen völlig neue Märkte entstehen und verändern vor allem die Weise, wie Menschen zusammenarbeiten (Neue Synthetische Realität, Likens und Gioia). Arbeit, Kooperation und Innovation verlagern sich in Räume, die weder rein physisch noch rein digital sind, sondern eine neue Form der Realität darstellen. Allen diesen Technologien ist gemeinsam, dass sie die bisherige Logik von Unternehmen –

zentralisiert, linear, planbar – unterlaufen. Sie erzeugen Unsicherheit, eröffnen aber zugleich enorme Chancen. Ihr eigentlicher Effekt liegt darin, dass sie Organisationen zwingen, ihre Kultur, ihre Kooperationsformen und ihre Wertorientierung neu zu definieren.

4. Kooperation als Währung der Zukunft? – Mensch und Maschine im Zusammenspiel

Wenn disruptive Technologien die Spielregeln von Märkten verändern, dann ist die eigentliche Bewährungsprobe für Organisationen die Kooperation. Denn weder Blockchain noch Künstliche Intelligenz oder synthetic realism entfalten ihre Wirkung im Alleingang – sie verlangen nach neuen Formen des Zusammenwirkens. Auf der einen Seite steht die Mensch–Mensch-Kooperation. Organisationen müssen lernen, jenseits klassischer Abteilungs- oder Unternehmensgrenzen in Netzwerken, Allianzen und Ökosystemen zu arbeiten. Wertschöpfung entsteht zunehmend dort, wo Kompetenzen gebündelt und Wissen geteilt wird. Hier werden Vertrauen, Transparenz und gemeinsame Regeln wichtiger als Macht und Kontrolle. Auf der anderen Seite steht die Mensch–Maschine-Kooperation. Künstliche Intelligenz, Datenplattformen und Automatisierungssysteme sind nicht mehr nur Werkzeuge, sondern Partner (Yasmin Weiß).

Die Herausforderung besteht darin, Technologie so einzubinden, dass sie den Menschen erweitert, nicht ersetzt; dass sie ihn befähigt, anstatt ihn zu entmündigen. Besonders im Kontext des synthetic realism zeigt sich diese doppelte Herausforderung. Wenn Zusammenarbeit zunehmend in hybriden Räumen stattfindet, verändern sich die Grundlagen der Kooperation: Nähe, Vertrauen und gemeinsame Sinnstiftung müssen unter völlig neuen Bedingungen hergestellt werden. Kooperation wird damit zur eigentlichen Währung der Zukunft. Ohne sie bleiben selbst die besten Technologien wirkungslos. Mit ihr aber entsteht die Möglichkeit, antifragile Systeme aufzubauen, die Krisen nicht nur überstehen, sondern daran wachsen – ganz im Sinne von Nassim Talebs Vorstellung der Resilienz im Wandel (Nassim Nicolas Taleb, Antifragilität).

5. Von der Effizienzmaschine zu Verantwortungsträgern: Die neue Rolle von Unternehmen

Kooperation allein genügt jedoch nicht, wenn ihr nicht ein gemeinsamer Werterahmen zugrunde liegt. Organisationen sind längst nicht mehr nur wirtschaftliche Maschinen zur Effizienzsteigerung. Sie sind soziale Akteure, die Verantwortung tragen – für ihre Mitarbeitenden, für ihr Umfeld und zunehmend auch für globale Entwicklungen. Die Themen Nachhaltigkeit, Energiekosten und soziale Gerechtigkeit sind längst nicht mehr bloße Randaspekte, sondern rücken ins Zentrum unternehmerischer Entscheidungen. Hier zeigt sich die eigentliche Herausforderung: Es reicht nicht, neue Technologien einzuführen oder Netzwerke zu knüpfen. Die volle Wirkung entfaltet sich nur dort, wo Organisationen Kulturen schaffen, die Verantwortung ermöglichen. Das bedeutet Strukturen, in denen Menschen ermutigt werden, nicht nur funktional zu arbeiten, sondern bewusst mitzudenken, Sinn zu suchen und Verantwortung für das Ganze zu übernehmen. Wie Yasmin Weiß betont, steht nicht die Technik im Zentrum der Transformation, sondern der Mensch. Auch Maja Göpel (Unsere Welt neu denken) weist

darauf hin, dass eine neue Wirtschaft nur dann tragfähig ist, wenn sie in gesellschaftliche Verantwortung eingebettet ist. Die Politik mag dabei zögern, klare Leitplanken zu setzen – umso mehr liegt es an Unternehmen, selbst voranzugehen und die Regeln einer neuen Organisationskultur zu entwickeln.

6. Zukunft gestalten statt Warten: Kooperation, Verantwortung und Innovation

Die Zukunft der Organisationen entscheidet sich nicht allein durch technologische Fortschritte oder neue Märkte, sondern durch die Fähigkeit, Verantwortung, Kooperation und Bewusstsein zu verbinden. Die **Leistungsfähigkeit von Organisationen** bemisst sich künftig daran, wie gut sie die Kooperation zwischen Menschen und Mensch sowie zwischen Menschen und Maschine gestalten. Dabei geht es längst nicht mehr nur um die Erfüllung ethischer Grundforderungen wie z.B. Gesundheit am Arbeitsplatz – Kooperation muss gesund sein, denn sie wird zum entscheidenden Faktor, der darüber bestimmt, wie wir als Weltgemeinschaft miteinander leben wollen und können. Unternehmen sind damit nicht nur ökonomische Akteure, sondern auch Mitgestalter gesellschaftlicher Zukünfte.

Es sind nicht Algorithmen oder Quantencomputer, die über die Zukunftsfähigkeit entscheiden. Es sind die Menschen, die in Organisationen wirken: durch ihr Denken, ihr Fühlen und ihr Handeln. Sie sind es, die Technologie gestalten, Märkte erschließen und neue Formen der Zusammenarbeit erproben. Organisationen werden in diesem Verständnis zu Resonanzräumen, in denen ökonomische Interessen, gesellschaftliche Verantwortung und individuelle Entfaltung in ein neues Gleichgewicht gebracht werden.

Der Appell an Entscheiderinnen und Entscheider lautet daher: Warten Sie nicht auf klare politische Vorgaben. Beginnen Sie, Ihre Organisation heute so zu gestalten, dass sie nicht nur in komplexen Märkten überlebt, sondern aktiv Zukunft formt. Wer Rahmenbedingungen für Kooperation, Verantwortungsbewusstsein und Innovation schafft, investiert nicht nur in Wettbewerbsfähigkeit – sondern in die Fähigkeit, Wirtschaft und Gesellschaft gemeinsam neu zu erschaffen.

Wie sehen Sie die Notwendigkeit, die Kultur Ihres Unternehmens neu auszurichten?

Ihr Michael Hösterey

Beverungen, den 4.10.2025

Literaturangaben

- **Nefiodow, L. A.:** *Der 6. Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information.* Rhein-Sieg-Verlag, St. Augustin.
- **Händeler, E.:** *Die Geschichte der Zukunft. Sozialverhalten und Wirtschaftsstruktur im Wandel.* Oekom Verlag, München.
- **Weiß, Y.:** Blog „#42: Radical Better Learning“, [LinkedIn-Blog].
- **Likens, S. & Gioia, L.:** *Neue synthetische Realität*, PwC Insights.
- **Taleb, N. N.:** *Antifragilität. Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen.* Klett-Cotta, Stuttgart.

- **Göpel, M.:** *Unsere Welt neu denken. Eine Einladung.* Ullstein Verlag, Berlin.
- **Hellwig, D.:** *Entwickeln Sie Ihre eigene Blockchain – Ein praktischer Leitfaden zur DLT.* Springer Gabler