

# Seitensprung ins Digitale

Wie Megatrends unsere Zukunft beeinflussen.

# Seitensprung ins Digitale

## Wie Megatrends unsere Zukunft beeinflussen.

Jeden Tag strömen neue, teils verstörende Nachrichten wie in einer Endlosschleife an uns vorüber. An einigen davon bleiben wir irgendwie hängen - sie beschäftigen uns positiv, häufig ist deren Inhalt jedoch negativ. Die Chronik des Weltgeschehens vereinnahmt uns mit der Wahl in den USA, dem "du-weißt-schon-welchen-Virus", dem Abholzen des Amazonas, dem Abschmelzen der Polkappen, dem Überfischen der Meere, dem Tod der Arten, den Jahrhundertbränden, den Hurrikans, den Flüchtlingsbewegungen, dem Ende der NATO, und und und. Da soll mal einer sagen, unsere Zukunft wäre rosig. Doch das ist sie und ich möchte Sie mitnehmen zu einem Perspektivwechsel, der das Unmögliche denkt und das Mögliche in den Bereich des eigenen Aktionsradius schiebt. Ob Sie sich vor Corona oder nach Corona wähnen, überlasse ich ihnen gerne im Diskurs mit sich selbst. Es geht mir eher um die Frage nach einer „Next Generation of Business“ und der Weiterentwicklung unseres eigenen Wirkens im Unternehmen: als Manager, Inhaber oder „einfacher“ Mitarbeiter.

Bereits seit Jahren zeichnet sich mit dem Digitalen eine Veränderung der Wirtschaft ab, aber anscheinend hat ein gehöriger Teil unserer Wirtschaft erst mit Corona den Schuss der vergangenen Jahre gehört und ist plötzlich mitten in Zoom, Teams, WebEx oder was es noch für Tools gibt, urplötzlich und ohne Diskussion eingetaucht. Wer jedoch denkt, damit ist die Digitalisierung auch schon gemeistert, den muss ich schwer enttäuschen. Das ist mitnichten so. Das Digitale hat wenig mit IT und Technik zu tun, sondern vielmehr mit der Fragestellung wie wir als Gesellschaft, als Wirtschaft, als Individuum miteinander kommunizieren, welche Technologien wir als Gemeinschaft zulassen oder ablehnen, welche moralischen und ethischen Ansprüche wir an uns selbst stellen wollen und offensiv auch öffentlich dafür einstehen. Wer offen in sein Umfeld blickt wird auch erkennen, dass auch Themenfelder wie neue Arbeitswelten, soziale Gerechtigkeit, künstliche Intelligenz, Nachhaltigkeit und Gemeinwohl neue Relevanz erhalten. Dabei ist fest zu stellen, dass ein Teil der Ökonomie wieder zurück zu Altgewohntem, Altbekanntem strebt, ein wesentlicher anderer Teil aber hin zu Neuem und Innovativem drängt. Die Zukunft ist eine Vorstellung, entstehend aus unseren Gedanken und Gefühlen. Aus Wissen und Informationen treffen wir Entscheidungen die richtunggebend wirken. Durch unser Wirken formen wir unsere zukünftige Gesellschaft und schaffen Möglichkeitsräume. Und so ist es eine Entscheidung auch für das eigene Unternehmen, sich selbst zum Teil einer „Next Business-Generation“ zu machen - oder eben nicht.

## Die Zukunft beginnt mit Mindshifts.

Nach all den Monaten der Wechselwirkungen und Wechselbeziehungen wissen wir derzeit nicht, was uns noch bevorsteht. Sind wir bereits dabei, uns nachhaltig zu verändern, glauben wir noch an die Seligmachungen unserer Regierungen, dass wir nur 4 Wochen pausieren müssen und alles ist gut? Können wir unseren Wohlstand retten oder ist unumkehrbar eine Trendwende eingetreten? Das betrifft unseren Wohlstand, aber auch andere Lebensbereiche und auch unser wirtschaftliches Selbstverständnis nach Gewinnmaximierung – dem Shareholder Value. Was sollen und müssen wir unseren Menschen im Unternehmen offen sagen: ein weiter wie bisher ist eher unwahrscheinlich. Häufig haben sich Veränderungen durch Einbrüche, Krisen, gar Katastrophen herausgebildet, die eine gesellschaftliche Mentalität, einen neuen Mainstream des Denkens freisetzen. Wer hätte z. B. gedacht, dass sich die Grünen – gegründet in den 1979ern mit ihrer Idee durchsetzen – heute gehören Sie zum Establishment der politischen Landschaft und schufen damit ein neues Zukunftsbild. Martin Luther und die Thesen von Wittenberg – heute gibt es über 540 Millionen Menschen weltweit, die der protestantischen Lehre Glauben schenken. Sind wir bereit die Veränderungen zu erkennen? Ist Corona ein Schock für die globale Menschheit aus der Heilsames entsteht? Im Kern geht es auch um die Frage, wie die Veränderungen unser Denken – unseren Mind bereits beeinflussen und damit die Zukunft prägen. Oder auch: wie unsere Vorstellungen der Zukunft auf uns, unsere Gesellschaft, unsere Wirtschaft wirken und letztlich wieder auf uns selbst zurückstrahlen. Die Gedanken dazu sind nicht nur eine logische rationale Verkettung von Gehirnströmen, sondern beinhalten Gefühle, Intuitionen, Berührungen, Sorgen und Ängste – letztlich subjektive Wahrnehmungen, die unser Handeln stark beeinflussen. Vielleicht stehen wir heute an einem Übergang von den rationalistischen, linearen Denkmustern der Industriegesellschaft – die letztlich in die Corona-Krise geführt haben, zu dem, was wir als Mindshift bezeichnen – dem Denken in „Rundungen“, vielleicht der Rückbesinnung, dass auch Gesetze der Natur existieren und wir letztlich doch ein Kind der Natur sind. Ein Wesen, dass ohne sein Umfeld nicht überlebensfähig ist. Welch romantische Gedanken in einer doch so rationalen Welt. Was soll dieser Mindshift. bewirken? Wie kann er uns gelingen? Wie können wir wieder zu uns selbst finden und woraus können wir neue Inspiration und Kraft schöpfen? Wie kann unser weiterer Weg aussehen und in was wollen wir unsere Energie stecken? Welches Denken, welche Haltungen können uns stärken und Mut machen? Eine Antwort dazu habe ich ebenso wenig wie unsere Mediziner, Wissenschaftler und Politiker. Die Antwort liegt in uns selbst. Hermann Hesse hat vor langer Zeit gedichtet: In jedem Anfang wohnt ein Zauber inne. Lassen wir den Zauber wahr werden und gehen wir mit Mut und Tatkraft unserer eigenen Zukunft entgegen.

## Orientierung und Sicherheit.

Unser derzeitiges gesamtes Handeln ist in Vielem nach Wettkampf, nach Eigeninteressen nach einem Höher, Schneller, Weiter, nach Mehr geprägt. Jeder will in seinem Markt der Gewinner sein, der alle anderen verdrängt und letztlich als Sieger hervorgeht. Diese Logik löst in vielen von uns ein zunehmendes Gefühl der Entfremdung aus und treibt ein anderes Bedürfnis voran: Die Sehnsucht nach Verbundenheit, Gemeinschaft, Zugehörigkeit - ein Bedürfnis nach Resonanz. Resonanz als innere Haltung, als Teil einer Bewegung (u. a. Friday for Future) eine Denkweise, die uns in die Lage versetzt, uns wieder neu zu verbinden, neu zu verorten, neu zu agieren. Wir haben dabei noch das „alte“ Gefühl von Sicherheit und Orientierung im Kopf, denken immer noch, dass der Staat es schon richten wird, dass wir gegen alles versichert sind und weiterhin hyperindividuell konsumieren können. Dass jeden Monat das Gehalt sicher kommt und wenn doch nicht, wir durch Kurzarbeitergeld oder sattes Erbe weiterleben können, als wäre nichts geschehen. Doch gilt diese „alte“ Orientierung noch? Ich glaube nein. Wir haben uns bereits auf den Weg gemacht, andere Werte und eine neue Verbundenheit und Zugehörigkeit zu entdecken. Dies wird ein neues Selbstverständnis erfordern, ein mehr an Gemeinsamkeit, ein mehr an Gemeinwohl, ein Mehr an Weniger. Drei Urlaube im Jahr, einen unreflektierten Ressourcenverbrauch, ein tolles Auto vor dem Haus - warum brauchen wir das um gut zu leben? Auch wir als Unternehmen stehen vor der Herausforderung, mehr als nur Produkte zu erzeugen. Auch wir werden hinterfragt, Selbstverständliches ist in manchen Augen nicht mehr selbstverständlich. Auch im Unternehmen wird immer mehr die Frage nach einem neuen Resonanzverständnis gestellt, andere Rituale eingefordert, andere Denkweisen erwartet. Das ist eine hohe Anforderung an eine neue Art von Führung, die Resonanzräume schafft. Die Arbeit im Unternehmen wird geklärt, auch, ob Rahmenbedingungen als stimmig empfunden werden und nicht nur Stress, Zeitdruck oder Konkurrenzdenken die Verhältnisse am Arbeitsplatz dominieren. Wir haben in wenigen Tagen gelernt, dass digitale Technologien und Kulturen Teil unseres Alltags sind und die Welt bereits nachhaltig verändert haben. Darauf musste uns ein kleiner Virus aufmerksam machen, obwohl das seit Jahren für jeden ersichtlich war - nur nicht Teil unserer Unternehmenskultur zu sein schien. Das Alte hatte radikal ausgedient - auch die Führungseliten jenseits der 80 kamen nicht umhin, ihr Unternehmen in die digitale Wahrheit zu entlassen. Neue Technologien halten mehr denn je Einzug in unsere Lebens- und Arbeitswelten von Künstlicher Intelligenz bis zu Blockchain-Technologie - die Welt wird zum Netzwerk und die Netzwerkökonomie zum Schauplatz einer allgegenwärtigen Algorithmierung. Das Prinzip der digitalen Vernetzung dominiert den gesellschaftlichen Wandel und eröffnet ein neues Kapitel in der Evolution der Gesellschaft. Digitale Kommunikationstechnologien verändern unser Leben und reprogrammieren unsere privaten wie beruflichen Codes.

## Gemeinsinn.

Die Corona-Krise hat uns begreiflich gemacht, dass wir erweiterte Werte benötigen. Dabei waren die Gedanken bereits formuliert. Als Christian Felber 2010 die internationale Gemeinwohl-Bewegung initiierte, war das an sich nichts Neues. In vielen Verfassungen sind die Gedanken verankert - so sagt z. B. §151 der bayrischen Verfassung: ...die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl...“ - hört sich irgendwie befremdlich an - ist aber Teil unserer politischen Selbstverständlichkeit. Doch wo ist sie? Co-Working, Co-Mobility, Co-Creation, Co-Living - sind Zeichen neuer Kollektiv-Konstrukte, in denen wir uns vernetzen, privat wie beruflich. Privates Handeln geht in Berufliches über, handeln mit Gemeinsinn wird zu einem neuen Wert. kollaborative Gebilde gibt es seit je her, nur der Umfang und die Sichtbarkeit ist für die heutige Zeit neu. Daraus erwächst ein ergänzter Gedanke: Postwachstum. Das bisherige eindimensionale Wachstumsdenken wird abgelöst durch eine andere Denkweise: „Next Growth“. Wachstum neu gedacht und definiert- qualitativ. Wachstum war bisher gleichgesetzt mit Wohlstand. Mehr Wachstum - mehr Wohlstand. Daraus entsteht der Zwang nach wie vor durch Wachstum den Status Quo zu halten. Die Folgen daraus sind mittlerweile vielen Menschen bewusst. Zunehmend verbreitet sich die Erkenntnis, dass dieser Imperativ unseren Planeten und damit uns selbst irreparabel beschädigt. Soziale und ökologische Verantwortung wird Bestandteile der Unternehmens-DNA und treibt ein ökosystemisches Wertebewusstsein in Richtung eines neuen Postwachstumsdenkens voran. Dabei geht es nicht um die Abschaffung des kapitalistischen Wirtschaftssystems, sondern um eine Neuausrichtung, um die Frage: wie kann ein ökologisch verträgliches Gestalten und Weiterentwickeln gewährleistet werden, das unsere Natur und damit unsere Lebensgrundlage schützt? Übrigens: auch wir stellen uns verstärkt die Frage, welchen Beitrag wir leisten können und wie Beratung verträglicher und gemeinwohlorientierter umgesetzt werden kann. Auch hier ist unser Slogan „Den Kern als Ganzes denken“ eine Triebfeder unseres eigenen Tuns: wie können wir gesellschaftlich, menschlich und ökologisch wirtschaften? Welchen Beitrag können wir zu einer besseren und lebenswerteren Welt leisten. So ist unser Geschäftsmodell selbst nicht auf Expansion ausgerichtet - wir versuchen stattdessen uns auf die wesentlichen Elemente in unserem Umfeld zu konzentrieren und Digitalisierung als das zu verstehen, was es wirklich sein sollte - eine neue Art der Kommunikation, eine neue Art des miteinander in Beziehung treten, das herausarbeiten allen Menschlichen durch Wissensvermittlung und Teilhabe und nicht das Vernichten von Arbeitsplätzen durch immer stärkere Automatisierung, dem blinden Einsatz von IT zu Lasten der Arbeitnehmer. Unser Selbstverständnis dabei ist, dass wir insbesondere die Nicht-ökonomischen Faktoren im Blick haben und behalten: Zufriedenheit, Bildung, Demokratie und intakte innerbetriebliche Arbeitsumgebungen, die Verschwendung vermeiden und Sinnhaftes und Sinnvolles in den Vordergrund rücken. Aus unserer Sicht kann es zukünftig kein entkoppeln von Wirtschaftswachstum und Umweltverbrauch geben. Es gilt daher

sich aktiv fortwährend damit auseinander zu setzen, wie quantitative Wachstumszwänge abgebaut und ökologische Nachhaltigkeit mit sozialer Gerechtigkeit in Einklang gebracht werden können. Dass dies nicht einfach ist, liegt auf der Hand. Andererseits: wer sich auf die Suche begibt, wird auch andere Kenngrößen erkennen, die wichtiger sind als nur der Blick auf BIP und Gewinn. Andere Kenngrößen können sein: Zufriedenheit, Gesundheit, Bildung, Ressourcenverbrauch (C2C-Ansatz) oder oder. Der eigenen Kreativität sind hier keine Grenzen gesetzt - wenn es einem wirklich wichtig ist.

## **Megatrends - Trendspiegel für die Zukunft.**

Wir denken immer das, was uns am einfachsten zu denken fällt. So sind wir gestrickt, so arbeitet unser Gehirn. Dieses Energiesparen im Kopf findet auch statt, wenn es um die Zukunft geht. Auch wenn uns die Komplexität zunehmend bewusst wird, fällt uns das multilogische, offenere Denken wesentlich schwerer als das linear gelernte. Daniel Kahnemann hat dieses einfache Denken auch schnelles Denken genannt (2012). Dieses Schnelldenken hilft uns, uns in unserer Umwelt zurechtzufinden. In einer datenfizierten Welt führt dieses Schnelldenken jedoch immer häufiger in eine Sackgasse. Denn je höher die Dichte an Informationen, desto weniger funktioniert das lineare Folgern. Wirklich notwendig wäre ein Denken in Korrelationen und Multi-Logiken - ein Denken in Folgen und Wechselwirkungen. Relevanter werden Denk-konzepte, in denen es um Korrelationen und relative Aussagen geht, was aufeinander Einfluss nimmt und welche Wirkungen diese Verknüpfungen hervorbringen. Bewegen wir uns in der heutigen Welt, in der wir nicht mehr alles Wissen und überblicken können, wo sich Wissen immer schneller verändert, dann brauchen wir andere Denklogiken - eine andere Denkhaltung. Vier Kernmerkmale spielen dabei eine Rolle: Intuition als ein unbestimmtes Gefühl, etwas zu wissen, ohne explizit begründen zu können. Kreativität als ein Denkstil, der flexibel, spontan und spielerisch neue Perspektiven einnehmen kann und bislang unverknüpfte Elemente in Beziehung setzt. Erkenntnis als Möglichkeit von der rein rational-analytischen Betrachtung eines Problems in die Phase der unterbewussten Verarbeitung einzutreten und durch neue Perspektiven und Verständnisebenen Aha-Effekte zuzulassen. Emotion als Anhängsel des limbischen Systems, das eine wichtige Rolle bei der Entscheidungsfindung einnimmt und richtungsgebend wirken kann. Das Ganze ist immer mehr als die Summe der Teile und der Blick vom Kleinen zum Großen muss immer unvollständig bleiben. Dabei hilft der Blick auf das große Ganze dabei, Dinge besser einschätzen und beurteilen zu können - und zu erkennen, was wirklich wichtig ist. Das Denken in Bigger Pictures übt darin, über die eigene, begrenzte Perspektive hinaus auf das Ganze zu schauen, über den Umweg von Querverbindungen, Beziehungen und inneren Zusammenhängen neue Erkenntnisse zu gewinnen. Die fluide Welt zu begreifen erfordert einen „systemischen“ Blick auf das große Ganze. Erst dieser

systemische Blick ermöglicht es, Situationen zu verstehen, Muster zu verändern, bessere Entscheidungen zu treffen. Ganzheitliches Denken lässt sich „leider“ nicht per Rezept verordnen - es muss gelebt und erlernt werden und kann seine Wirkung meist nur indirekt entfalten, dann aber umso mächtiger und nachhaltiger. Ein guter Ratgeber ist dabei, sich selbst zu beobachten, das System zu beobachten in das man eingebunden ist, auch um zu sehen, welchen Teil wir selbst einnehmen. Das ist ein wirksamer Weg, um blinde Flecken sichtbar zu machen oder zu minimieren. Filter Bubliling (ich bewege mich in meiner Welt) und Cargo Culting (unreflektierte Orientierung an einer externen Weltsicht) - zwei zentrale Risiken in unserer heutigen Gesellschaft gilt es bewusst zu erkennen und zu verstehen. Was haben die Megatrends damit zu tun? Megatrends sind die größten Treiber unseres Wandels. Megatrends entfalten sich mal langsam, mal plötzlich, rasant und prägend und zwingen nicht selten ganze Branchen dazu, ihre Strukturen und Geschäftsmodelle neu auszurichten. Daher ist die Arbeit mit Megatrends ein unverzichtbares Instrument für die strategische Planung jenseits von Zahlen, Daten, Fakten und dem liebgewonnenen Instrument der ShareholderValue-Anhänger. Durch die Vielschichtigkeit, mit den teilweisen Widersprüchen innerhalb der Trends, helfen sie dennoch, die eigene Position zu finden und für sich die Themen greifbar zu machen, die für das Unternehmen wichtig sind. Dadurch gelingt ein besseres Verständnis für die teils komplexen Verschränkungen und schafft einen Rahmen für das Erkennen der eigenen oder auch fremden Veränderungsprozesse. Es ist nicht einfach, sich selbst die richtigen Fragen zu stellen - aber es hat noch Keinem geschadet, sich mit der eigenen Zukunft zu beschäftigen, Antworten darauf zu suchen und hoffentlich auch zu finden. Den Kern als Ganzes denken - das ist unser Ansporn, unser Versuch jeden Tag ein klein wenig nachhaltiger, ökologischer und sozialer zu werden - im Kleinen wie im Großen.

## Herzlichst Günter Mayer

Günter Mayer beschäftigt sich seit mehr als 25 Jahren mit der Optimierung von Prozess- und Organisationsstrukturen. Als Entrepreneur, Geschäftsführer und Vorstand hat er langjährige Erfahrung in der Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen entlang der Customer Journey in Fertigungs- und Handelsunternehmen. Als Future Circle Member des Zukunftsinstitut aus Frankfurt vernetzt er dabei erkennbare zukünftige Trends und Forschungsergebnisse zu nachhaltigen weiterentwickelten Geschäftsmodellen. Durch sein profundes Wissen entstanden in den Jahren praxiserprobte Herangehensweisen zur Unternehmensentwicklung und Prozessoptimierung. Er versteht sich heute als Moderator der Veränderung, insbesondere auch zwischen und mit den Menschen in den Organisationen.



## Literaturverzeichnis

Zukunftsinstitut (2020): Wirtschaft nach Corona, Frankfurt am Main  
Zukunftsinstitut (2017): Playful Business. Wer spielt, gewinnt! Frankfurt am Main  
Zukunftsinstitut (2018): Next Growth. Wachstum neu denken. Frankfurt am Main  
Felber, Christian (2018): Gemeinwohl-Ökonomie, München