



## **Fünf Herausforderungen, die das Jahr 2022 beeinflussen werden**

### **1. Zukunft der Arbeit – Arbeiten in der Zukunft**

Die Covid-19 Pandemie hat die Beschleunigung technologischer Trends erzwungen. Mit einer zuvor nicht geglaubten Geschwindigkeit fanden digitale Arbeitsmodelle und technologische Entwicklungen Einzug in den Alltag und prägen diesen auch über das Jahr 2021 hinaus dauerhaft. Home-Office, hybride Teamarbeit, flexible Arbeitsmodelle, die Weiterbildung von Talenten und vieles mehr. Galten Modelle der flexiblen Arbeit und Home-Office vor der Pandemie noch für etablierte Unternehmen oder Behörden als nicht umsetzbar, wurden diese erzwungenermaßen innerhalb kürzester Zeit Realität. Die oftmals hinderlichen Vorschriften z.B. im Datenschutz, der Arbeitsplatzgestaltung oder der Arbeitszeitflexibilität verloren ihre allgegenwärtige Hybris. Mängel in der Digitalisierung der Arbeitsabläufe wurden offensichtlich und oftmals mit einfachsten Eigenlösungen umgangen.

Die Herausforderung besteht nun darin, die teilweise erzwungenen Errungenschaften so in langfristige Modelle umzuwandeln, dass sie dort Einzug in den Alltag finden, wo sie eine Bereicherung darstellen und dadurch Bestand haben. Der Einzug der Digitalisierung in den Alltag, die Ausgestaltung hybrider Arbeitsmodelle und geeignete Regelungen von Home-Office sind dabei die schwierigsten Herausforderungen.

### **2. Die Herausforderungen des Klimawandels meistern**

Man gewinnt den Eindruck, es ist mittlerweile zu einer olympischen Disziplin geworden, sich bei den Bekenntnissen zu Klimawandel, Nachhaltigkeit und Klimaneutralität gegenseitig zu überbieten. Die Herausforderung an Regierungen und Unternehmer wird nun sein, welche dieser Ankündigungen auch umgesetzt werden und wie ernst die Bekenntnisse gemeint sind. Die „Gretchenfrage“ wird sein, wie weit sind Gesellschaften und Individuen bereit, aus ihrer Komfortzone auszubrechen zugunsten einer Rendite, die sich erst in Jahrzehnten durch eine weiterhin lebenswerte Zukunft auszahlen wird

Der Klimawandel und seine Folgen werden nur noch von einer unbelehrbaren ideologisch vermauerten Minderheit geleugnet. Bei den erforderlichen Maßnahmen wechseln sich oftmals Ratlosigkeit und operative Hektik ab. Megaziele werden politisch festgelegt, die Umsetzung auf der Metaebene bleibt jedoch zunächst ein Lippenbekenntnis, mit deren Auswirkungen sich dann Kommunen, Mittelständler und Haushalte auseinandersetzen müssen, denen häufig schlichtweg die Instrumente fehlen oder zumindest der Umgang mit ihnen fremd ist. Diese Kraftanstrengung wird uns die nächsten Jahre und Jahrzehnte beschäftigen.



Die Formel „think global – act local“ ist beim Kampf gegen den Klimawandel gleichzeitig richtig und falsch. Klimawandel erfordert bewusstes und verantwortungsbewusstes Handeln jedes Einzelnen. Jeder kann jederzeit richtig oder falsch handeln. Die Macht des Verbrauchers wird durch die Erkenntnisse der Schwarmintelligenz deutlich. Die einzelne getauschte LED Birne bewirkt nicht viel. Wenn viele Vieles guttun, entsteht Großes.

Andererseits erfordert der Klimawandel globales Handeln. Die größten Emittenten befinden sich außerhalb Europas, und Deutschland kann mit einem Anteil an den weltweiten CO<sup>2</sup> Emissionen von weniger als 1,5 % die Welt nicht allein retten. Es ist aber zu kurz gesprungen, wenn man sich hinter dieser Aussage versteckt und dadurch die eigenen Anstrengungen in Frage stellt.

*„Die Ausrede ist die kleine Schwester der Lüge.“*

Die sich aus den Herausforderungen des Klimawandels und dem Sustainability Commitment ergebenden Anforderungen sind ein geeigneter Nährboden für neue Geschäftsmodelle. Die Anstrengungen müssen auch auf Lieferanten und Kunden ausgedehnt werden. Europa wird sich zur Vorreiterregion entwickeln und neue Standards in der Klimapolitik setzen. Verstärkt wird diese Entwicklung auch von der heranwachsenden Generation junger Arbeitskräfte und Konsumenten. Diese verzeihen nicht das augenscheinliche Green-Washing und das kollektive Beklatschen der eigenen Hilflosigkeit. Die Brutalität und Wucht dieser Generation holt diejenigen ein, die sich dieser Entwicklung verschließen. Firmen, die nicht nachweislich Nachhaltigkeit in ihre Strategie einfließen lassen, werden beim Kampf um Kunden und junge Talente als künftige Arbeitnehmer verlieren.

### **3. Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (AI)**

Die Digitalisierung der Prozesse und die Entwicklung künstlicher Intelligenz als Teil der Strategie in der Digitalen Transformation sind die Basis für viele Unternehmen und Organisationen, um im langfristigen Wettbewerb bestehen zu können. Etablierte Unternehmen bekommen sowohl Wettbewerb von den Big Tech Companies als auch von Technologie getriebenen Start-Ups. Die einen mit einer konsequent auf digitale Prozesse optimierten Strategie, basierend auf langjährigem Know-How, enormen Budgets und einer hohen Anziehungskraft auf digitale Talente. Die zahlreichen jungen Firmen verfügen über ein enormes Veränderungspotential und einen unvorstellbaren Enthusiasmus ihrer Gründer. Man denke nur an die zahlreichen Gründungen in der Nachhaltigkeitsbranche, den Biontech-Companies oder den Start-Ups, die sich in technologischen Plattformen oder den sozialen Medien engagieren. Für Investoren mag es schwierig sein, auf die richtigen Pferde zu setzen, für die Branchen verändern sich allerdings oftmals die jahrzehntelang gültigen Regeln, denn einige der neuen Akteure setzen sich durch. Für die etablierten Unternehmen kommt erschwerend hinzu, dass ihre Prozesse erprobt und daher gegen Veränderungen eher resistent sind.



Das Aufspringen auf mögliche Veränderungen enthält Risiken und muss deshalb genauestens geprüft werden. Und hierin besteht die Gefahr gerade technologische Fortschritte und Prozessanpassungen nicht rechtzeitig und in der nötigen Konsequenz umzusetzen.

#### **4. Geopolitische Verschiebungen, zunehmender Protektionismus und unterbrochene Lieferketten**

Bestehende und altbewährte, global gültige, geopolitische Regeln verlieren ihre stabilisierende Konstanz. Das Vormachtstreben Chinas, lange Zeit nicht als Bedrohung wahrgenommen, da die hohen Wachstumsraten auf niedrigem absoluten Niveau sattgefunden haben, stehen heute in einem ganz neuen Licht. China strebt offensichtlich eine führende wirtschaftliche, politische und militärische Rolle in der Welt an. Diesem zentralistischen Dirigismus hat der Westen aktuell nichts Vergleichbares entgegenzusetzen. Zwar verfügen die USA und Europa noch über die besseren Ausgangssituationen. Die Strategie der Zukunft muss aber lauten, dass der Westen abgestimmt und geschlossen agiert. Russland spielt hier ebenso eine gefährliche Rolle. Im ständigen Bemühen, seine historische Rolle als einzig relevanter Gegner auf Augenhöhe mit dem Westen nicht zu verlieren, übernimmt Russland in zahlreichen Konflikten auf der Welt den querdenkenden Partner und unterstützt in den Stellvertreterauseinandersetzungen häufig die Rolle des Unterstützers aus dem Hinterzimmer und ermöglicht damit die ständige Auseinandersetzung.

Auch außerhalb der militärischen und geopolitischen Verschiebungen ergeben sich vollkommen neue Probleme für die globalen Wirtschaftsaktivitäten. Vergleichsweise kurzfristige und singuläre Ereignisse lassen die globalen Lieferketten massiv erschüttern. Die Covid-Pandemie hat uns die Verletzlichkeit einzelner Volkswirtschaften und ganzer Wirtschaftszonen in all ihrer Brutalität vor Augen geführt, wie sie die Nachkriegsgenerationen nicht mehr kannten. Ein einziges Containerschiff, gestrandet im Suez-Kanal, hat wochenlang die globalen Lieferketten durcheinandergebracht. Die Tatsache, dass ganze Branchen von einem einzigen Zulieferland abhängig sind, ist genauso erschütternd wie nachvollziehbar, ohne dass man ein Prophet sein muss.

Die geopolitischen Verschiebungen bedeuten einerseits höhere Anforderungen an die Belastbarkeit der globalen Lieferketten. Andererseits zahlen sie auf den Trend des local sourcing ein. Des einen Leid, des anderen Glückes. Hierdurch entstehen zahlreiche Geschäftsmodelle, die auf Nachhaltigkeit und Regionalität setzen können.

#### **5. Stärkung der Veränderungsbereitschaft (Resilienz)**

Gerade in der beschriebenen Gefahr, die Veränderungsprozesse nicht rasch genug zu erkennen und umzusetzen liegt die Gefahr der verpassten Chancen oder aber die Chance einer agilen Organisation. So besteht eine weitere Herausforderung für



## DR. CHRISTIAN BÜHLER

---

sämtliche Organisationen sich agil aufzustellen und Resilienz als eine strategische Komponente zu integrieren, genauso wie es vor einer Generation das Controlling als Bestandteil sich ständig überprüfender und nach Verbesserungen strebenden Organisationen getan haben. Um langfristig erfolgreich zu sein und sämtliche der oben beschriebenen Herausforderungen meistern zu können, müssen Organisationen heute zutiefst belastbar und bereit sein, Veränderungen und Unsicherheiten aufzunehmen. Das bedeutet Resilienz in die Strategie einzubetten.

Veränderungen müssen als Chance wahrgenommen werden und die Organisation muss Frühwarnsysteme etablieren, die bedrohliche Veränderungen erkennbar machen und in die Entscheidungsebene hineinführen, ohne das Establishment zu erschüttern. Hierarchien müssen so weit aufgeweicht werden, dass unangenehme Wahrheiten ihren Weg in die strategische Entscheidungsebene finden und nicht zuvor wegdiskutiert werden. Egoismen und Beharrungsvermögen müssen kreativer Anpassungsfähigkeit weichen. Der Einzelne gewinnt durch den Erfolg des großen Ganzen. Diese Erkenntnis wird genauso Einzug in die Unternehmensstrategie finden, wie sich die Work-Life-Balance für die Gewinnung zukünftiger Talente als Erfolgsfaktor inzwischen weitestgehend etabliert hat.

Trotz globaler Unsicherheiten und Herausforderungen können flexible Organisationen optimistisch in die Zukunft blicken, wenn sie sich wachsam, flexibel und agil aufstellen. Neue Geschäftsmodelle werden sich entwickeln, alte Geschäftsmodelle passen sich entsprechend an oder verlieren an Bedeutung.

Die Schnellen werden die Langsamen fressen, nicht unbedingt die Großen die Kleinen. Eine durchaus attraktive Vorstellung für Existenzgründer und von Idealen geleitete junge und agile Talente.