



Eigenes Foto: Altes Vernetzungsrad in Rottweil-Neckartal (der ältesten Stadt Baden-Württembergs)

Es ist Zeit für die Operation - zu einem „nachhaltigen“ Made in Germany

„Wir können die Zukunft nicht voraussagen, aber wir können sie nachhaltig gestalten...“ (Peter F. Drucker)

Zirka 30% der Unternehmen sind in der digital-technologischen Arbeitswelt angekommen. Allerdings nur 10% davon erfolgreich. Zirka 20% verbrennen sich regelrecht die Finger... Vor allem bei den Mitarbeitern herrscht wenig Zuversicht. Nur jeder dritte fühlt sich gut vorbereitet. Sicher ist auch, dass wir mit der Arbeits-, Innovations- und Investitionsweise (Geschäftsmodell), wie wir sie seit Jahrzehnten organisiert haben, die nächste Dekade nicht mehr gewinnen können.

1. Die Verbesserung des Bildungssystems in allen entscheidenden Bereichen / Branchen

Leider ist dies aber mit der „alten“ Managergarde nicht zu machen, weil hohe Gewinne, Renditen und „schöne Bilanzen“ wichtiger sind. **Wir benötigen „Vorbilder:Innen“, die nicht eindimensional, sondern mehrdimensional denken - und damit mittelfristig die Kosten wesentlich reduzieren.** Die anwachsenden Klimakosten steigen in Zukunft um das fünf-sechsfache an. Wenn wir in der Wirtschaft noch eine gewichtige Rolle spielen wollen, dann nur mit CO₂-armen Umwelt-Technologien (z.B. bei Gebäuden (Heizen – Kühlen), Energie-, Mobilitäts- und Rohstoffförderung).

Der Wirtschaftsprofessor Erik Brynjolfsson an der Harvard University (MIT) **mahnt daher dringend ein „neues Bildungssystem“ an, wo Menschen zusätzlich in ihrer Ausbildung Kreativitäts-, Kommunikations- und Problemlösungsfähigkeit erlangen**, die auf das Überleben der Menschheit (Gesellschaft), der Interdisziplinarität und den Klimawandel ausgerichtet sind.

Lebenslanges Lernen und Fortbilden mit anderen und die Simulationsarbeit mit Cyberphysischen Systemen (KI-/IoT-Lösungen/Robotern) werden so zu einem „must“. KI-Agenten können eigenständig handeln, Informationen bewerten, Prozesse anstoßen und ganze Aufgabenketten automatisieren.

Leider werden diese Wissensinhalte in Trainings, Fortbildungen und in unseren (Hoch-)Schulen nur sehr eingeschränkt vermittelt.

Von Themen, wie „Nachhaltiges Wirtschaften“ nach den EU-ESG-Richtlinien (Environmental, Social, Good Governance), die ab 2026 zur Ausweispflicht werden, sind viele der Betriebe/Organisationen noch meilenweit entfernt.

Von einer individuellen Förderung können die Schlüssel-Mitarbeiter nur träumen. **Insbesondere spielt zukunfts- und umweltfähige Führungs- und Persönlichkeitsbildung (360-Grad vernetzte Fortbildung) in Deutschland fast keine Rolle.**

Doch, aus der Interaktion / kritischen Reflexion mit Kolleginnen/Kollegen und Experten, auch mit Wettbewerbern und Partnern (**sog. generationenübergreifende Allianzen**), gewinnen die Mitarbeiter:Innen an Interaktivität, um so den Transformationsprozess bei Aufgaben, die präventiv, repetitiv, datengetrieben und regelbar sind, KI-mäßig und analog zu beschleunigen.

2. In allen entscheidenden Bereichen/Branchen sitzen die Chinesen aber schon an oberster Stelle

Bei der Eroberung des Weltmarktes nehmen sich zwischenzeitlich unsere chinesischen Wettbewerber eine Kernbranche nach der anderen vor. In den 80er/90er-Jahren waren es Unterhaltungselektronik- / Chip- / Mobilfon-, Uhren-Industrie, heute die Fahrzeug-, ITK-/Software-, Maschinenbauindustrie, morgen die Arzneimittel-, Chemie-, Medizin- und Umwelttechnik, usw.

Die Studie von PWC (Norbert Winkeljohann) „The World in 2050“ zeigt, dass **Deutschland auf den Platz 10** abrutschen wird. Da unsere Gesellschaft, so wie sie ist, nicht zukunftstauglich ist.

Vom schnellen Umdenken + Handeln in den Führungsetagen (auch in Ämtern, Instituten, Kommunen, Krankenhäusern, Parlamenten, (Hoch-)Schulen, Verbänden, Verwaltungen) **wird es abhängen, ob Deutschland den Innovations- / Investitions-Wettbewerb noch gewinnen kann.**

„Letztlich leitet sich der erreichbare Grad der Realisierungsfähigkeit einer Organisation von den genotypischen Werten (dem sog. **Vorbildverhalten**) der Manager ab. Es ist folglich nicht unmöglich, moralisch für Umwelt + Gesellschaft + Gesundheit zu handeln“ (Prof. Dr. Peter Ulrich Wirtschaftsethiker, Uni St. Gallen/Schweiz).

Leider spielen aber **menschlich-ethische Werte** bei Entscheidungen, Innovationen, Investitionen und Veränderungsprozessen in den Betrieben fast keine Rolle – sondern nur **ökonomische Werte**, die den totalen Werteverfall verdeutlichen.

3. Ein Paradigmenwechsel zum nachhaltigen Wachstum ist möglich, wenn Betriebe/Organisationen/Banken:

1. Ihre „festgezurrten“ **Organisationsstrukturen auflösen** und dabei das „alte“ Manager-Denken + Handeln der Leader aufbrechen und eine **vernetzte Kunden-/Patienten-/ Lieferanten-/ Mitarbeiter-/ Partnerbeziehungskultur schaffen (Corporate Compliance Culture)**.

2. **Eine neue Führungskultur realisieren**, die auf ehrlichem und vertrauensvollem Umgang, auch mit anderen Firmen / Start-ups / Wettbewerbern / Branchen / Kunden beruht und wo hierarchiearmes (digitales) Arbeiten und schnelles Dazulernen möglich ist. So, dass die **vernetzte Zusammenarbeit** von internen wie externen auch internationalen Teams, der entscheidende Faktor für den Erfolg ist. (**Corporate Leadership Culture**).

3. **Die Fähigkeit besitzen, in Wertschöpfungsketten antizipativ zu denken + zu fühlen + zu handeln** sowie die vereinbarten „menschlichen Werte“ konsequent von allen Beteiligten einzufordern, um sie in der Gemeinschaft und gegenüber dem Kunden/Lieferanten/Mitarbeiter und Partner auch zu leben (**Corporate Value Impact**).

4. **Ein viel schnelleres Tempo bei der Transformation der (KI-)Digitalisierungs-, Kreislauf-, Führungs- und Verwaltungsnetze an den Tag legen.** Einerseits im ökologisch-digitalen Geschäftsmodell und andererseits in den „richtigen“, kompetenten, kreativen Führungsköpfen (**Unique Value Proposition**).

5. **Viel mehr in das Wachstum von innovativen Start-ups und Firmen investieren.** Z.B., als das Antriebstechnik-Spin-off von Continental 2021 an die Börse gegangen ist, hat sich „**Vitesco Technologies**“ inzwischen als MDAX-Player am Markt etabliert. Schaeffler hat nun den Antriebsspezialisten als Technologiemarktführer ganz übernommen (**High Impact Innovation**).

4. Frauen und Männer müssen nachhaltig besser zusammenarbeiten

Wenn wir als Gesellschaft, die zu erwartenden Turbulenzen in Zukunft überstehen und das Überleben für unsere Nachkommen auf unserer Erde sichern wollen, dann müssen Frauen (die auch gefördert werden müssen) und Männer ihre Energie und Kreativität gemeinsam in die anstehenden unternehmerischen, medizinischen und gesellschaftlichen Aufgaben stecken.

Schon Prof. Dr. rer. nat., Dr. med. habil. Gerald Hüther brachte es in seinem Buch „Etwas mehr Hirn, bitte“, Verlag Vandenhoeck&Ruprecht, auf den Punkt:

„Zusammen leben, Zusammen lernen, Zusammen arbeiten“, so dass sich jeder eingeladen fühlt, seine Talente und Begabungen, d.h., seine Potentiale zu entfalten.

Hirnforscher bestätigen, dass Menschen erfolgreicher sind, wenn sie **in gemischten Teams hierarchiearm, vernetzt zusammenarbeiten und wertebasiert lernen** – wobei die Führungskräfte (ob mit oder ohne Personalverantwortung) zu Mentoren, Promotoren und Vernetzer werden (sog. Digital Facilitators). Ohne Änderung der DNA-Denkstruktur von Führung und Mitarbeitern, kann die digital-technologische Transformation nicht stattfinden. **Erfolgreiches, nachhaltiges Leadership gelingt nur gemeinsam.**

Wenn es uns gelingt, in unseren Arbeits- und Innovationsleben - und im Privatleben – das **gemeinsame Zusammenwirken, Unterstützen und die persönliche Weiterentwicklung nach vorne zu bewegen**, dann wird es nicht mehr notwendig sein, über die Freisetzung der Frauenpotentiale gesonderte Worte zu verlieren (**sog. Koevolution**).

Ziel muss es sein:

Die Schaffung eines „nachhaltigen“ Made in Germany, zur Erhaltung unserer Unique Value Proposition

Der massive Konsum und unser unüberlegter Umgang mit der Umwelt, dominiert unser menschliches Verhalten. Unser deutscher Staat subventioniert immer noch mit ca. € 60 Mrd. p.a. die Umweltzerstörung. **Die Umweltzerstörung nimmt so weiter ihren Lauf.** Der CO₂-Ausstoß nimmt immer weiter zu. Der Energieverbrauch steigt weiter. Schon heute sind ganze Regionen in den Bergen, Metropolen, Gewässer, Seen, Meere >2Grad erhitzt. Die Gletscher (unser Trinkwasserreservoir) werden voraussichtlich ca. 2050 abgeschmolzen sein.

Der „Kipping-Point“ der Erderwärmung liegt zwischen +2 bis +3 Grad, an dem es kein ZURÜCK mehr gibt (ETH Zürich & Institut für Weltraumforschung, Davos).

Was passiert, wenn uns die NATUR wegbricht und der SUPER-REICHTUM weiter zunimmt, durch Kriege, medizinische Krisen, verantwortungslose KI-/Cyber-Intelligenz, **zunehmend falsche Media-Informationen durch autoritäre Populisten/Menschenfänger**, Über-Düngung / Über-Konsum / Über-Tourismus / Über-Textilproduktion, (Micro-)Plastikvermüllung, Arzneimittel- und Trinkwassermangel?

So wäre es doch an der Zeit, dass Manager / Entscheider auf allen Ebenen innehalten und schnellstens veränderungsbereit sind und über ein „neues“ Made in Germany nachdenken und dafür auch die Verantwortung und Unterstützung mit übernehmen.

Übrigens: Am 28.03.2026 war der **Erd-Überlastungstag**, an dem die jährlichen Rohstoffe der Erde schon verbraucht sind!

Autor: **Prof. Günther H. Schust - München**

ist DK, DWI, Executive MBA + Alumnus der Uni St. Gallen / Schweiz. Er ist Weiterbildner für (angehende) Führungskräfte. Mitarbeiterführung ist einer der Schwerpunkte, mit dem er sich seit über 20 Jahren beschäftigt. Siehe auch seine **eBooks**: „**Führung 5.0: Intelligent vernetzen – unterstützen – entfalten**“, **Teil 1 und Teil 2**; „**Unterstützende Führung**“ **in deutscher Sprache** / „**Supportive Leadership**“ **in englischer Sprache – The New Role of Executives in the 21st Century**“ - die von der Uni St. Gallen/Schweiz als herausragende Führungsleitfäden empfohlen und dort in der Uni Bibliothek zu finden sind. Website: www.human-performance-management.de und E-Mail: Schust-Buch@gmx.de