Corona – Der große Umbruch

Dossier zur Thematik des 35. Kongresses des Club of Logistics

Liebe Leserinnen und Leser,

manchmal kann man der Geschichte einen Hang zur Ironie nicht absprechen: Der 35. Kongress des Club of Logistics, der sich mit den Folgen der Corona-Pandemie für Wirtschaft und Gesellschaft beschäftigen sollte, musste bedauerlicherweise abgesagt werden – wegen der Folgen der Corona-Pandemie.

Nachdem der Kongress bereits bis ins Detail durchgeplant war und eine stattliche Anzahl herausragender Talkgäste ihre Teilnahme zugesagt hatte, wäre es geradezu unverzeihlich, ein solches Reservoir an Expertise und Know-how ungenutzt zu lassen. Wir haben daher die Talkgäste gebeten, ihre Perspektiven auf das Kongressthema „Deutschland in der Krise. Gut so? Gut so! Die Corona-Pandemie als Weckruf für eine träge Wirtschaft und Gesellschaft." darzulegen. Dankenswerter Weise konnten viele die Zeit und Mühe aufbringen, dieser Bitte zu folgen.

Das Ergebnis unseres „Alternativprogramms" zum Kongress in Berlin ist das vorliegende Dossier. Es beschäftigt sich mit den unterschiedlichsten Aspekten der offensichtlichen und auch der subtileren Veränderungen im persönlichen und beruflichen Bereich, in der Unternehmenswelt sowie in Wirtschaft und Gesellschaft.

Wir hoffen, Ihnen mit dieser Arbeit einen Teil der Erkenntnisse vermitteln zu können, die Sie - freilich in unvergleichlich attraktiverem Rahmen einer Kongressatmosphäre – in Berlin gewonnen hätten. Sollten Sie Fragen zu den angesprochenen Themen haben, wenden Sie sich bitte an mich, ich werde Ihre Fragen gerne weiterleiten.
Bei der Lektüre dieses anspruchsvollen Dossiers wünschen wir Ihnen viel Freude und neue bereichernde Einsichten.

Herzliche Grüße

Corona und die Folgen

In welchem Ausmaß verändern die Anti-Pandemie-Maßnahmen dauerhaft Lebensumstände, Arbeitswelt, Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft?

Dr. Hans-Dieter Radecke, freier Fachjournalist und Autor

Das ultimative Böse hat einen neuen Namen: Corona. Genauer gesagt handelt es sich dabei um eine Art Spitznamen, der offizielle Taufname lautet nüchtern „Sars-CoV-2". Die verbrecherische Laufbahn schlug dieses Virus dadurch ein, dass es die gefürchtete Krankheit Covid-19 (Corona Virus Disease 2019) auslöste, die sich mittlerweile in verschiedenen Wellen über den gesamten Erdball ausgebreitet hat.

Die kriminelle Energie des „neuartigen Coronavirus" im medizinischen Bereich ist weitgehend unbestritten. Merkwürdig ist hingegen, dass negative Entwicklungen, die sich seit der Identifikation des Virus ereignet haben, im Sprachgebrauch unmittelbar dem dringend Tatverdächtigen untergeschoben werden. „Corona trennt die Menschen voneinander", „Corona lässt die Wirtschaftsleistung global einbrechen", „Arbeitslosigkeit steigt weltweit wegen Corona sprunghaft an" und ähnliche Meldungen werden sprachlich behandelt wie Symptome des Virus selbst: „Corona führt zu hohem Fieber". Angesichts der gravierenden Auswirkungen der Pandemie ist es durchaus keine Kleinkariertheit, sich klar zu machen, dass die persönlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen (von denen sich ja nicht alle als negativ erweisen müssen) nicht vom Virus selbst verursacht wurden, sondern von unserer (insbesondere der politischen) Reaktion auf das Virus. Wo dies nicht geschieht, öffnet sich ein großes Tor für die Verschiebung von Verantwortlichkeiten. Wir dürfen darauf wetten, dass wirtschaftliche Schwierigkeiten aller Art in den nächsten Jahren „dem Virus" in die Schuhe geschoben werden, was jeder Kritik an jahrelangem Politikversagen auf nationaler und europäischer Ebene (Staatsverschuldung, Durchfütterung von Zombieunternehmen, Rettungspakete etc.) den Wind aus den Segeln nehmen soll.

Auswirkungen der Corona-Maßnahmen

Ohne eine Wertung vorzunehmen und die angeblichen Alternativlosigkeiten auf den Prüfstand zu stellen, kann man einige wesentliche Auswirkungen der Coronapolitik dingfest machen, die sich auf unterschiedlichen Ebenen abspielen:

Persönliche und berufliche Ebene
Lockdowns und Kontaktbeschränkungen aller Art verändern auf vielfältige Weise unseren Umgang miteinander. Enge Kontakte, Berührungen und Aktivitäten in Gruppen werden plötzlich mit Misstrauen in Verbindung gebracht. Homeoffice verändert die Dynamik in Teams und Kollegenkreisen, mit Einfluss auf gruppendynamische Faktoren bei Kreativität und Innovationsprozessen.

Unternehmensebene
Sowohl was die internen Prozesse und Organisationsstrukturen angeht als auch hinsichtlich der Außenaktivitäten im Zusammenwirken mit Partnern, Wettbewerbern und Kunden haben Lockdowns & Co. zu drastischen Veränderungen geführt. Digitalisierungsschub, Reduzierung von Präsenzanforderungen und so weiter haben Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle und internen Strukturen der Unternehmen.

Gesamtwirtschaftliche Ebene
Die Transformation der privaten, beruflichen und unternehmerischen Lebensbereiche durch die Pandemieerfahrung führt auf höherer Ebene auch zu gravierenden Veränderungen im gesamten Wirtschaftssektor und im gesellschaftlichen Leben.

Folgen der Einschränkungen im Privatleben

Die persönlichen Einschränkungen durch die Corona-Maßnahmen sind sicher die meist-diskutierten, da sie die gesamte Bevölkerung betreffen und die deutlichsten Auswirkungen auf das Verhalten des Einzelnen haben. Schulschließungen, Restaurantverbote, Beschränkungen beim Einkaufen etc. insbesondere in der Zeit des „Lockdowns" von März bis Mai 2020 haben Spuren in der Psyche der Menschen hinterlassen. Die Maßnahmen stoßen bei der Mehrheit der (deutschen) Bevölkerung auf Zustimmung oder zumindest Verständnis, wenn auch mit abnehmender Tendenz bei zunehmender Dauer, wie eine umfassende Studie der Universität Mannheim zeigt, die auf Umfragen aus der Zeit von März bis Juni 2020 beruht. In einer Zusammenfassung der Studie durch die Landeszentrale für politische Bildung in Baden-Württemberg heißt es beispiels-

weise: „Die Akzeptanz der Veranstaltungsverbote lag im Juni bei 73 Prozent (Anfang Mai noch bei 90 Prozent), die Schließung öffentlicher Einrichtungen wie Kitas und Schulen befürworteten nur noch 27 Prozent (Anfang Mai 50 Prozent), die Grenzschließungen begrüßen 35 Prozent (Anfang Mai 77 Prozent). Der Anteil der Menschen in Deutschland, die den Schaden für die deutsche Wirtschaft höher einschätzen als den gesellschaftlichen Nutzen der Maßnahmen, nahm im Befragungszeitraum deutlich zu und stieg auf 50 Prozent."

Zur Auswirkung der verschiedenen Einschränkungen auf gesellschaftliche Stressparameter wie Depressionen, Selbstmorde, häusliche Gewalt etc. gibt es bisher nur wenige belastbare Analysen. Während in Deutschland hierzu bisher kaum größere Zuwächse gemeldet werden, sieht es in anderen Staaten anders aus. In den USA beispielsweise veröffentlichten die Gesundheitsbehörde CDC, der Ärzteverband AMA und der Psychologenverband APA durchaus bedenkliche Statistiken. So trugen sich im August 2020 10,7 Prozent der Erwachsenen mit Selbstmordgedanken, gegenüber 4,3 Prozent im Jahr 2018. Depressionssymptome berichteten im 2. Quartal 2020 viermal mehr Menschen als ein Jahr zuvor. Sieben von zehn Erwachsenen der Generation Z (18 bis 23 Jahre) gaben im August 2020 an, sie hätten zeitweise Depressionszustände. Die Zahl der an einer Drogenüberdosis gestorbenen Menschen erhöhte sich im ersten Quartal 2020 gegenüber demselben Zeitraum 2019 um 3.000. Aus Japan gibt es Berichte über einen steilen Anstieg der Selbstmordrate während der Kontakteinschränkungen. Vergleichbare internationale Statistiken über die gesellschaftlichen Kosten der Lockdowns wird es wohl erst in einigen Jahren geben.

Der Wandel im Arbeitsleben

Neben den privaten Lebensumständen haben berufliche Entwicklungen im Zuge der Corona-Maßnahmen die Menschen unmittelbar am meisten tangiert, in erster Linie durch die Digitalisierung der Arbeitsprozesse mit einem stark erhöhten Anteil an Homeoffice-Arbeitsplätzen. Die Zahl der Arbeitnehmer, die täglich im Homeoffice arbeiten, hat sich nach Erkenntnissen der Krankenkasse DAK in diesem Jahr auf fast 30 Prozent verdreifacht.

Was anfangs unter Zwang eingeführt wurde, stößt heute auf beinahe einhellige Akzeptanz. So sind nach einer Umfrage des Fraunhofer-Instituts 90 Prozent der 2000 befragten Teammitglieder und Führungskräfte mit dem Arbeiten von zu Hause zufrieden. Zu vergleichbaren Ergebnissen kommt auch die Studie eines Forscherteams der Universität Köln. Die Forschungsinstitute IGES und Forsa haben für eine Studie der DAK rund 7000 Personen befragt. Ergebnis: 56 Prozent derjenigen, die mittlerweile regelmäßig im Homeoffice arbeiten, bewerten ihre Produktivität zu Hause höher als im Büro. Zwei Drittel erklären zudem, sie könnten Beruf und Familie besser miteinander vereinbaren. Positiv erwähnen die Befragten außerdem, dass die Fahrt zum Arbeitsplatz weggefallen sei und sich der Stress reduziert habe. Negativ empfinden die Mitarbeiter laut DAK-Analyse allerdings das Fehlen einer klaren Trennung von Arbeit und Privatleben und die Einschränkung des Kontakts mit Kollegen, die von rund 75 Prozent der Befragten bedauert wird. Der persönliche Austausch, Fachdiskussionen, gemeinsame Kaffee- und Mittagspausen werden nach den verschiedenen Studien offenbar schmerzlich vermisst.

Derzeit zeichnet sich in vielen Unternehmen eine teil- und schrittweise Rückkehr zur Präsenzkultur ab. Zunehmend arbeiten Mitarbeiter nicht mehr ausschließlich von zu Hause aus, sondern teilweise im Homeoffice, teilweise im Unternehmensbüro. Dies mildert die bei den Arbeitnehmern als nachteilig empfundenen Effekte ab. Ein solches Hybridmodell erfreut sich hoher Akzeptanz.

Sicher scheint zu sein, dass sich der Heimarbeitsplatz einen dauerhaften Standort in der Arbeitswelt erobert hat. Inzwischen gibt es politische Überlegungen für ein gesetzlich verankertes Recht auf einen Homeoffice-Arbeitsplatz. In der Corona-Studie der Universität Mannheim vom Sommer 2020 hatten sich 73 Prozent der Bevölkerung für einen solchen Rechtsanspruch ausgesprochen.

Wie immer die Rechtslage künftig aussieht, dass es ein Mehr an Homeoffice-Kräften geben wird, ist unumstritten. Damit wächst der Druck auf die Unternehmen, eine digitale Infrastruktur für das Arbeiten von Zuhause einzurichten - was zu einem generellen Digitalisierungsschub führen wird.

Neue Führungsaufgaben

Im Zusammenhang damit ergeben sich für das Unternehmensmanagement neue Führungsherausforderungen. Es gilt, flexible Arbeitsmodelle erfolgreich zu gestalten und virtuelle Teams an verschiedenen Standorten zu managen. Mit den überwiegend guten Homeoffice-Erfahrungen während der Corona-Krise sind die Voraussetzungen dafür, den Mitarbeitern mehr Flexibilität zuzubilligen, erheblich günstiger geworden. Eine wichtige Ressource, die für die Veränderungen in der Arbeitswelt wichtig ist, hat sich dadurch vermehrt: Vertrauen. Martin Beims, geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens aretas GmbH, unterstreicht die Bedeutung dieses Erfolgsfaktors: „Über kurz oder lang setzen sich Organisationen nur durch, wenn sie der sich wandelnden Umwelt Rechnung tragen, sich anpassen und auf Vertrauen setzen. So entwickeln Unternehmen mehr Widerstandfähigkeit gegenüber Krisen. Denn Vertrauen ist der soziale Kitt, der nicht nur Gesellschaften,

sondern auch Unternehmen zusammenhält und sie erst zukunftsfähig gestaltet."

In der Zwangssituation der Pandemie gab es zu einem gewissen Vertrauensvorschuss schlicht keine Alternative. Für die kommende Zeit voller Unsicherheit und Disruption regt Martin Beims die Entwicklung einer Vertrauenskultur an: „Was stets im Zentrum aller Überlegungen stehen sollte: Vertrauen lässt sich nicht verordnen. Es handelt sich immer um eine wechselseitige Beziehung. Spüren Mitarbeiter auch in schwierigen Situationen echtes Vertrauen, wächst gleichermaßen deren Zutrauen in Führungskräfte. Gerät das Vertrauen aber sobald Konflikte auftauchen schnell ins Wanken, spüren Mitarbeiter, dass das Vertrauen nicht echt sein kann. Und das wirkt sich negativ aus – sie werden kein Vertrauen mehr fassen und auch deutlich seltener Verantwortung übernehmen. Letztlich haben es Unternehmen selbst in der Hand – … geben (sie) ihren Angestellten einen individuellen Gestaltungsspielraum, dann übernehmen Mitarbeiter Verantwortung und eine Vertrauenskultur beginnt zu leben statt nur auf dem Papier zu existieren."

Auf Teamebene wirkt sich Vertrauen kooperationsfördernd aus, steigert die Arbeitszufriedenheit und sorgt so - das zeigen entsprechende Untersuchungen – für bessere Ergebnisse, mehr Commitment und ein erhöhtes Engagement der Mitarbeiter. Auch die Innovationsfähigkeit profitiert von einer durch Vertrauen geprägten Atmosphäre: Nur wenn Arbeitnehmer Verbesserungspotenziale erkennen dürfen, entwickeln sie eigene Ideen, können sich für Neuerungen einsetzen und so letztlich das Unternehmen voranbringen.

Wirtschaft auf Talfahrt – alles nur Corona?

Im Zuge der Anti-Pandemiemaßnahmen, die in allen Staaten (wenn auch mit unterschiedlichen Vorgehensweisen und Ausmaßen) ergriffen wurden, kam es zu einem kräftigen Einbruch der Weltwirtschaft. Deutschland litt besonders unter den für das Exportergebnis entscheidenden unterbrochenen Lieferketten, aber auch unter dem Rückgang beim privaten Konsum. Ausgangsbeschränkungen, geschlossene Grenzen und Geschäfte hatten das Wirtschaftsleben seit Mitte März stark beeinträchtigt. Im Gesamtjahr 2020 rechnen die Wirtschaftsweisen mit dem „stärksten Einbruch der deutschen Wirtschaft seit Bestehen der Bundesrepublik", also mit der schwersten Rezession der Nachkriegsgeschichte. Zwar ging es im dritten Quartal mit der deutschen Wirtschaft steil aufwärts, jedoch zeichnet sich für das vierte Quartal nach Einschätzung der meisten Wirtschaftsfachleute ein neuerlicher Rückgang der Wirtschaftsleistung ab, im besten Fall eine Stagnation im Vergleich zum Vorquartal. Damit verschiebt sich der Zeitpunkt, zu dem die deutsche Wirtschaft den Stand von 2019 wieder eingeholt hat, mindestens auf 2022. Ökonomen der Förderbank KfW sagen Europas größter Volkswirtschaft „einen langen Weg aus dem Corona-Tal" voraus. Für das übrige Europa rechnen die Experten mit einer noch deutlich unerfreulicheren Wirtschaftsentwicklung.

Die Frage ist, ob tatsächlich einzig und allein die Corona-Krise für die träge Erholung der Weltwirtschaft verantwortlich ist. Nur zu gern werden die Regierungen diese einfache Kausalitätskette bemühen, um erhöhte Arbeitslosigkeit und Staatsverschuldung, Zunahme der Armut und intransparente

Rettungsprogramme für besonders betroffene Staaten, Unternehmen und Banken zu erklären. Dabei darf nicht vergessen werden, dass die deutsche Wirtschaft - und im Tandem die der meisten europäischen Staaten - bereits seit 2018 immer haarscharf an der Rezessionslinie vorbeigeschrammt ist. Hinsichtlich der Überwindung der Krise mag es durchaus eine Rolle spielen, dass der Wirtschaftsabschwung auf eine unterschiedliche allgemeine Verfassung der Wirtschaft trifft. Während beispielsweise Deutschland Anfang 2020 wieder nahe am Nullwachstum lag, befanden sich die USA in einem starken Aufschwung mit einer aufs Jahr hochgerechneten Wachstumsrate von 3,5 Prozent für das erste Quartal. Die jeweilige Robustheit der Ausgangslage kann Geschwindigkeit und Stärke des Wiederaufstiegs beeinflussen.

Genau aufzudröseln, welche Faktoren jeweils genau für welchen Anteil am Rückgang der Wirtschaftsleistung schuld sind, dürfte schwer bis unmöglich sein. Immerhin gibt es vergleichende Erkenntnisse zwischen verschiedenen Ländern, die Rezessionstiefe, Lockdownzeiten und BIP-Entwicklung zueinander in Beziehung setzen. Intuit QuickBooks, ein global agierender Anbieter von Buchhaltungssoftware, hat diesen Zusammenhang für zwölf wichtige Länder untersucht, die einen flächendeckenden Lockdown eingeführt hatten. Das Ergebnis ist in der untenstehenden Tabelle zusammengefasst.

Ein Muster, das die intuitive Vermutung bestätigen würde, dass mehr Lockdown-Tage mit einem stärkeren BIP-Rückgang korrelieren, lässt sich in den Daten nicht ausmachen. So fällt der prognostizierte Einbruch der Wirtschaftsleistung in Deutschland und Frankreich gleich aus, obwohl unsere französischen Nachbarn einen 26 Tage längeren Lockdown hatten. Auch Spanien und Ungarn erleben eine gleich schwere Rezession, bei einem um 28 Tage längeren Stillstand in Spanien. Die Verfasser der Studie vermuten, dass die Menschen in den verschiedenen Ländern mit ihrem Verhalten unterschiedlich auf einen Lockdown reagieren. Dafür spricht auch das Ergebnis einer McKinsey-Studie zur Stimmung und zum Verhalten der Verbraucher von 45 Staaten in der Pandemie. Es zeigten sich große Unterschiede, die in ihrer Summe Einfluss auf die Wirtschaftsleistung haben könnten: Menschen passen sich in unterschiedlichen Kulturen und Staaten jeweils auf spezielle Weise an den Ausnahmezustand an, beispielsweise indem sie andere Produkte oder Marken kaufen, ihre Einkaufsgewohnheiten ändern und so weiter.

Generell spielt auch der Verbraucheroptimismus eine große Rolle bei der Rückkehr zu alter Wirtschaftsstärke. Laut McKinsey-Studie sind besonders die Bürger von vier Nationen sehr optimistisch, was die Chancen eines dauerhaften Aufschwungs angeht: Indonesien, China, Indien und die USA. Die Deutschen sind weder auffallend optimistisch noch pessimistisch, während Spanier, Italiener, Franzosen und Japaner ausgesprochen pessimistisch in die Zukunft sehen.

Und selbstverständlich spielen auch die staatlichen Hilfsmaßnahmen eine Rolle, die Nachteile von Unternehmen durch die Pandemie ausgleichen sollen. Dabei ist es keineswegs ausgemacht, dass längerfristig die Staaten mit momentan großzügigen Hilfen besser abschneiden als solche, die sich eher zurückhalten. Denn derartige Eingriffe in den Markt werden in jedem Fall Kollateralschäden erzeugen, die sich erst später rächen.

Eines ist sicher unbestreitbar: Die Pandemie-Abwehr fordert ihren Preis, es gilt daher möglichst schnell die Chancen für nachhaltige ökonomisch förderliche Veränderungen zu identifizieren und zu ergreifen, die sich in Krisenzeiten eröffnen.

Country	Dates in lockdown	Days in lockdown	GDP 2019 ($)	GDP 2020 forecast ($)	% change
Russia	30 March – 12 May	43	1700 billion	1250 billion	–26%
UK	16 March – 23 June	99	2827 billion	2280 billion	–19%
South Africa	26 March – 25 May	60	351 billion	295 billion	–16%
Spain	14 March – 20 June	98	1394 billion	1200 billion	–14%
Hungary	28 March – 6 June	70	161 billion	139 billion	–14%
France	17 March – 11 May	55	2715 billion	2400 billion	–12%
Germany	22 March – 20 April	29	3845 billion	3400 billion	–12%
Norway	12 March – 15 June	95	403 billion	360 billion	–11%
Italy	9 March – 18 May	70	2001 billion	1800 billion	–10%
Canada	16 March – 4 May	49	1736 billion	1590 billion	–8%
Switzerland	16 March – 27 April	42	703 billion	650 billion	–8%
Australia	20 March – 8 May	49	1392 billion	1320 billion	–5%

Die Pandemie – dringend notwendiger Anstoß zur Digitalisierung von Staat, Bildungssystem und Wirtschaft

Prof. Dr. Christoph Meinel, Hasso-Plattner-Institut, Potsdam

Die COVID-19-Krise ist in vielen Bereichen Deutschlands zu einem deutlichen Signal für die digitale Transformation unseres Gemeinwesens und unserer Wirtschaft geworden. Von einem Beschleuniger sollte man allerdings noch nicht sprechen, dafür fehlen in bestimmten Bereichen noch die realen Fortschritte. Jedoch sind zumindest die Diskussion und Erkenntnis vorangekommen. Digitalisierung wird nicht mehr als ein „nice to have" betrachtet, sondern in ihrer Notwendigkeit besser verstanden. Allen ist klargeworden, dass in der Bildung, der Verwaltung und in vielen anderen Bereichen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens die Herausforderungen der Krise hätten besser gemeistert werden können, wenn der Einsatz und die Nutzung digitaler Technologien in Deutschland auf dem Stand wären, wie in vielen anderen Ländern dieser Welt.

Bildung und Schule

Erkennbar ist der Diskussionswandel zunächst im Bereich der Bildung, wo zuvor die Digitalisierung in den über alle staatlichen Ebenen verteilten Verantwortlichkeiten regelrecht zerrieben wurde. Über viele Jahre wurde schon darüber gestritten, wer denn zuständig sei für die Digitalisierung – das Bundesland oder die Kommune oder gar die einzelne Schule. Und ganz klar war, dass jedes Bundesland natürlich seine eigenen Systeme braucht. Dass eine einheitliche Cloud-Infrastruktur zum Vorteil aller Schüler wäre und diese Infrastruktur sogar weitreichend den Landesbedürfnissen angepasst werden könnte, wurde dabei übersehen. Im Ergebnis standen die Schulen landauf, landab ohne jede digitale Infrastruktur da. Es fehlten leistungsfähige Internetverbindungen, Geräte für Lehrer und Schüler, W-LAN in den Klassenzimmern und eben eine digitale Infrastruktur, um auf die zum digitalen Lernen notwendigen Systeme sicher und effektiv zugreifen zu können. Und als es dann in der Krise zu den Schulschließungen kam, wurden in jedem Unterrichtsfach und an jeder Schule für geeignet angesehene Programme installiert, die weder den gültigen Datenschutzanforderungen entsprachen, noch einen halbwegs geordneten Unterricht ermöglichten. Auf der anderen Seite gab es mit der HPI Schul-Cloud bereits vor der Pandemie eine in jedem Bundesland problemlos einsetzbare digitale Lerninfrastruktur für Schulen, die dem strengen deutschen Datenschutz gerecht wird und alles bereithält, was für einen digital unterstützen Unterricht gebraucht wird – Office-System, Messenger, Videokonferenzsystem, ID-Management und einen offenen Lernstore. In diesen Lernstore können Lernmaterialien und Lernsoftware geladen werden, für jedes Schulfach und für jede Altersstufe. Die Lerninhalte im Lernstore sind aus dem Arbeitsbereich der HPI Schul-Cloud heraus erreichbar über eine Pseudonymisierungsschnittstelle. So kann praktisch jede Lernsoftware ihre Stärke der Lernanalyse ausspielen, ohne dass personenbezogene Bildungsdaten der Schüler irgendwohin abfließen können.

Die Bundesregierung wurde durch die COVID-Krise bestärkt, dass digitales Lernen eine dringend erforderliche Erweiterung der Lernmöglichkeiten bietet und hat es jeder Schule unkompliziert ermöglicht, die HPI-Schul-Cloud zu nutzen. Wir betrachten das als einen ersten Schritt in die richtige Richtung, in der drei Dinge nun angestrebt stehen müssen:

(1) Es muss klar sein, dass eine Infrastruktur kein Lerninhalt ist. Eine gemeinsame digitale Infrastruktur tastet die Lehrmittelfreiheit nicht an, sie bietet lediglich einen Zugang zu den weiterhin unterschiedlichen Lernmaterialien der einzelnen Bundesländer.

(2) Schüler und Schülerinnen sind in eine Welt geboren worden, in der die Digitalisierung alle Bereiche des Lebens erfasst hat und diese verändert. Das berufliche, private und gesellschaftliche Leben ist ohne gute Kenntnisse und Fertigkeiten im Bereich der digitalen Technologien und Plattformen nicht mehr zu meistern. Digitales Lernen ist nicht nur eine Art zu lernen, es ist auch ein Lerngegenstand. Kinder sollten den Umgang mit digitalen Medien in einem sicheren und geschützten digitalen Raum erlernen können, nicht auf Instagram und TikTok.

(3) Bei allen Diskussionen um die digitalen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zwischen Bund und Ländern muss es darum gehen, was für die Schüler das bestmögliche Lernen auch in einer sich verändernden Zukunft ermöglicht. Denn dies ist der eigentliche Zweck der Bildungspolitik. Die Verwaltung dahinter ist kein Selbstzweck, sondern soll diesem Zweck direkt dienen. Immerhin hat die Pandemie dazu geführt, dass das Thema Digitale Bildung viel ernster genommen wird und erste zarte Versuche des pragmatischen Zusammenarbeitens entstehen. Von einem Wandel möchte ich aber erst dann sprechen, wenn überall in Deutschland ganz selbstverständlich der normale Schulunterricht digital ergänzt wird, und zwar täglich.

Gemeinwesen

Im Gemeinwesen geht die Digitalisierung tatsächlich etwas schneller voran. Ein erheblicher Teil der Verwaltungsleistungen war schließlich in der Pandemie gar nicht mehr möglich, so dass nun die vorhandene Digitalisierung auch genutzt werden musste. Denn die deutsche Verwaltung ist teilweise durchaus digitalisiert, sie darf ihre digitalen Möglichkeiten nur oftmals aus rechtlichen Gründen nicht nutzen. Auf einmal reichten dennoch E-Mails statt Briefe und Scans statt Kopien auf Papier, die möglicherweise noch vor Ort persönlich abgegeben werden mussten. Im Ergebnis lässt sich feststellen, dass diese Verschlankung der Abläufe nicht dazu geführt hat, dass Deutschland zum Paradies der Betrüger und Urkundenfälscher geworden ist. Auf dieser Erfahrung lässt sich aufbauen. Zwei Aufgaben hat der erzwungene höhere Digitalisierungsgrad der Verwaltung jedoch auf die Agenda gebracht. Diese werden gelöst werden müssen, damit die erreichten ersten Erfolge auch nachhaltig werden.

Erstens sollten wir mittelfristig unbedingt daran arbeiten, eine vollwertige digitale Identität, gleich einem Personalausweis mit einem eigenen Account zur sicheren Kommunikation mit Behörden zu entwickeln, der vor allem nutzerorientiert ist. Denn wenn Sicherheit nicht mit Benutzerfreundlichkeit kombiniert wird, wird sie schlicht nicht genutzt werden. Beim physischen Personalausweis wurde, zum Beispiel durch den Wechsel ins Scheckkartenformat, diese Akzeptanz bei den Bürgern recht gut erreicht. Nun muss es darum gehen, dass Bürger genauso bequem die Verwaltung mit einer solchen digitalen Identität nutzen können. Dass dies möglich ist, beweisen die großen digitalen Player aus den USA, welche inzwischen zu Zahlungsdienstleistern werden, die Sicherheit mit Nutzerfreundlichkeit zumindest so gut verbinden, dass sie stetig steigende Nutzerzahlen verzeichnen können.

Zweitens müssen wir einen Weg finden, die digitale Souveränität des Gemeinwesens und dessen Daten zu sichern. Ein zentraler Bestandteil dieser digitalen Souveränität ist die Frage der genutzten IT-Systeme und bei wem die in Massen anfallenden Daten gespeichert werden. Entscheidend ist, welche Betriebssysteme in der Verwaltung benutzt werden. Heute handelt es sich in den allermeisten Fällen um Betriebssysteme aus den USA. Und diese werden zunehmend nicht mehr lokal installiert, sondern aus der Cloud heraus genutzt. Die Daten eines öffentlichen Krankenhauses oder des Bürgeramtes liegen somit dort, wo die Cloud betrieben wird. Selbst wenn dabei genutzte Server in Deutschland stehen, unterliegt das die Cloud betreibende US-Unternehmen dem US-Recht. So ist nach dem US-CLOUD-Act von 2018 jedes US-amerikanische Unternehmen verpflichtet, den Behörden Einsicht in seine Daten zu gewähren, egal wo auf der Welt die Server stehen. Deutschland ist somit schlicht nicht souverän, Bürgerdaten werden für ausländische Regierungen zugreifbar. Es wäre daher wichtig, diesem Risiko im Bereich der öffentlichen Verwaltung mit dem Aufbau eigener Cloud-Infrastrukturen und Programme zu begegnen, vorzugsweise dem Open-Source-Ansatz folgend, mit offen einsehbarem Quellcode. So kann die digitale Souveränität über unser Gemeinwesen mit vielen heimischen Anbietern und mit mehr (Daten-) Sicherheit wiedererlangt und gesichert werden.

Wirtschaft

Unternehmen müssen sich sehr diversen Herausforderungen der Digitalisierung stellen, können diesen aber auch freier und eigenverantwortlicher begegnen als die öffentliche Verwaltung. Sie können in eigener Verantwortung wählen, welche Programme sie nutzen und wie sie ihre Prozesse mit welcher Unterstützung gestalten. Dennoch zeichnen sich auch hier Themen ab, die mit der Digitalisierung neu bedacht werden müssen und rasant an Bedeutung gewinnen.

Zunächst besteht eine Herausforderung im Anschluss aller Unternehmen an eine angemessene Infrastruktur. Im Rahmen der Industrie 4.0 brauchen Unternehmen schon jetzt mehr als einen herkömmlichen „DSL-Haushaltsanschluss". Die zu verarbeitenden Datenmengen explodieren förmlich. Im Jahr 2014 hatte ein Breitbandanschluss durchschnittlich einen monatlichen Datendurchsatz von 27 GB, im Jahr 2016 waren es schon 73 GB, im Jahr 2019 ganze 137 GB. In ein oder zwei Jahren ist die Netzkapazität vermutlich vollkommen ausgelastet. Nur ein angemessener Ausbau von Glasfaser und 5G-Netz, kann hier Abhilfe schaffen. Dazu muss ein neuer gesellschaftlicher Konsens erreicht werden, damit nicht Einzelinteressen – z.B. einzelne Gartenparzellen – dem Fortschritt, Wohlstandserhalt und auch der Resilienz unseres Landes im Wege stehen. Bei einer guten und sicheren digitalen Infrastruktur handelt es sich eben um einen Teil der öffentlichen Daseinsvorsorge, nicht weniger wichtig als Stromleitungen oder Verkehrswege. Dies zu erklären und Konsens zu erwirken, wird Aufgabe der Wirtschaftspolitik der kommenden Jahre sein.

Auch auf der Ebene des einzelnen Unternehmens wird es Souveränitätsfragen geben. So wie die öffentliche Verwaltung, steht auch ein Unternehmen vor der Frage, von wem es abhängig ist, wo seine Daten gespeichert werden und wer die Daten bearbeitet. Zusätzlich verleitet die größere Handlungsfreiheit in der freien Wirtschaft einzelne Mitarbeiter schnell dazu, private Softwarelösungen und Plattformen ins Spiel zu bringen. So landen unzählige Geschäftsgeheimnisse über Whatsapp an ganz anderer Stelle als gedacht und mancher Konkurrent kann aus den bekannten „Business Netzwerken" ableiten, welches Unternehmen nun mit welchem kooperiert, woran gearbeitet und geforscht wird, welche Verträge sich anbahnen. Warum sonst vernetzen sich auf einmal so viele Mitarbeiter von Unternehmen A mit denen von Unternehmen B? Analysen solcher Daten stehen noch

ganz am Anfang, doch sie gewinnen an Bedeutung. Dies sind Risiken, denen auch Unternehmen nur durch digitale Aufklärung begegnen können. Diese muss niedrigschwellig und leicht verständlich sein. Das HPI bietet schon lange auf seiner Plattform openHPI.de erfolgreich Kurse zu verschiedensten Themen der Digitalisierung an, um die Digitalisierung und ihre Vorteile und Risiken zu erklären. Sicherzustellen, dass sich die Mitarbeiter lebenslang (fort-)bilden, wird eine der großen Herausforderungen für die Zukunft vieler Unternehmen sein. Im letzten Punkt ist die Digitalisierung Chance und Risiko in einem. Die wesentliche Wertschöpfung findet nicht mehr allein vermittels exzellenter Hardware statt, sondern durch exzellente Software und Datenanalyse. Nur mit dem direkten Zugang zu riesigen Datenmengen können Künstliche-Intelligenz-Systeme trainiert und erprobt werden und ohne gute KI können Unternehmen heute kaum noch gute Tech-Produkte auf den Markt bringen. Dies gilt für den autonom fahrenden LKW genauso, wie für das KI-Wetterwarnsystem eines Containerschiffs. Hier liegt ein riesiges Wertschöpfungspotential für deutsche Unternehmen. Jedoch gibt es derzeit nur ein einziges weltweit erfolgreiches deutsches Unternehmen im Bereich Software, nämlich SAP. Haben wir sonst der Welt tatsächlich so wenig anzubieten?

Nein. Der Mangel an deutschen Global Playern liegt nicht daran, dass in Deutschland nicht absolute Spitzenforschung in der Informatik betrieben würde. Es liegt daran, dass wir unsere Forschungsergebnisse nicht in Produkte umgewandelt bekommen, weil die Hürden für kleine agile Unternehmen in Deutschland immer höher werden. Gesetze müssen daher künftig unbedingt dahingehend überprüft werden, welche Auswirkungen sie im digitalen Raum haben. Teilweise lähmen die überbordenden Datenschutzanforderungen kleine Unternehmen derart, dass sie gar nicht erst wachsen können. Am Ende können nur die bekannten großen US-Unternehmen mit einer riesigen Rechtsabteilung im Rücken die gesetzlichen Anforderungen noch erfüllen. Hier sind Experimentierklauseln gefragt und dringend geboten, wie sie z.B. in den USA für kleinere Unternehmen gelten.

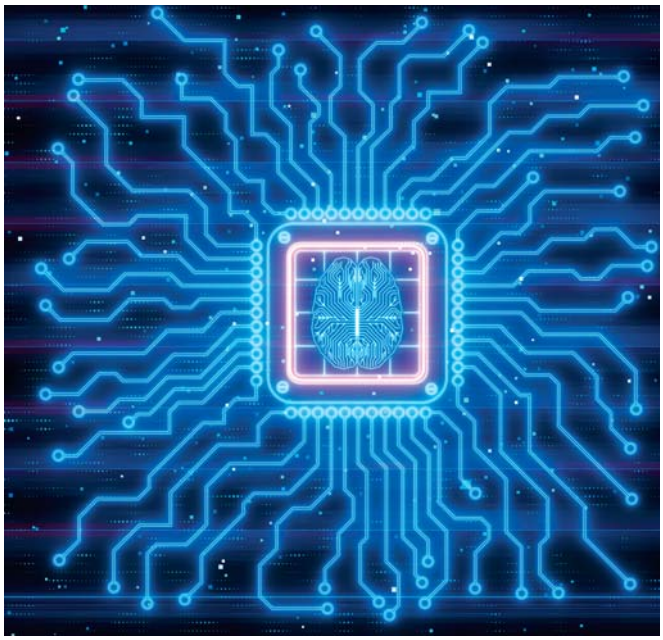
Die Pandemie hat schonungslos Defizite im Bereich der digitalen Transformation offengelegt und gezeigt, was wir nachholen müssen. Gleichzeitig hat sie aber auch gezeigt, dass wir mit Hilfe der Digitalisierung alles erreichen können.

Die Krise als Treiber für neue Geschäftsmodelle in der Industrie

Ein Kommentar von Josef Brunner, CEO relayr GmbH, Pullach

Wir stecken nach wie vor mitten in einer pandemiebedingten wirtschaftlichen Ausnahmesituation – nach einem Sommer, der sich zumindest in Deutschland nach Erholung anfühlte, müssen wir nun die zweite Welle meistern. Und obwohl der sogenannte Lockdown Light das Wirtschaftsgeschehen gerade in der deutschen Industrie sehr viel weniger einschränkt als der viel größere Stillstand im Frühjahr, so ist die Zukunft doch weiterhin sehr schwer vorhersehbar und damit unplanbar. In 2020 sehen wir uns mit einem starken Wirtschaftseinbruch konfrontiert, und allen derzeitigen Prognosen nach werden wir auch im kommenden Jahr noch nicht wieder auf Vorkrisenniveau des BIP sein.

Was heißt das für die so wichtige deutsche Industrie?
In meinen Augen beschleunigt die Pandemie Entwicklungen, die schon vorher in Gang gekommen waren. Ich spreche hier insbesondere von der Transformation der Märkte und der Reaktion der industriellen Unternehmen auf dieselbe. Mit der Markttransformation ist die Entwicklung gemeint, die von Ländern wie den USA vorangetrieben wird und der sich deutsche Unternehmen bisher nur zögerlich stellen: die „Servitization". Weg von der ausschließlichen Herstellung und dem Vertrieb des perfekten Produkts, der perfekten Maschine, dem transaktionellen Geschäft; hin zu mehr Flexibilität und langfristigen Servicepartnerschaften. Ein Markt, der in immer kürzeren Innovationszyklen arbeitet und der immer schlechter vorhersehbar wird, braucht ein Höchstmaß an Flexibilität. Hier kommen gänzlich neue Geschäftsmodelle ins Spiel, etwa das sogenannte Equipment-as a-Service, bei dem Maschinen und Anlagen vom Hersteller an seine Kunden nicht mehr verkauft, sondern im Pay-per-Use-Modell zur Verfügung gestellt werden – inklusive Garantien für die Verfügbarkeit der Maschine und ihrer technologiegestützten Wartung.
Solche Geschäftsmodelle, da sind wir bei relayr uns sicher, sind für einen Großteil der deutschen Industrie die Zukunft. Zugleich ist die komplette Umstellung des eigenen Geschäftsmodells – und bei vielen Unternehmen gerade des deutschen Mittelstands besteht dieses häufig seit vielen Jahrzehnten – natürlich ein Riesenschritt und mit Unsicherheiten behaftet. Das führt dazu, dass viele Unternehmen zögerlich sind und lieber an Altbekanntem festhalten, statt Neues zu wagen. Und genau hier kommt die aktuelle Krise ins Spiel: Sie verstärkt und beschleunigt den Weg, auf dem sich die Unternehmen bereits befinden.
Zurückhaltende Unternehmen werden jetzt zum Teil noch passiver. Investitionen werden aufgeschoben, Innovation und Veränderung ebenso, stattdessen warten sie auf das Ende der Rezession. Um es mit Winston Churchill zu sagen: „Never waste a good crisis". Denn die Chance ist jetzt besonders groß, sich neu aufzustellen, innovative Geschäftsmodelle voran zu treiben und den Trend der „as-a-Service" Economy zu nutzen. Damit wiederum kann ein viel resilienterer Umsatzstrom erzeugt werden als mithilfe des bisherigen, transaktionellen Geschäfts. Es gibt bereits diese mutigen Unternehmen, die die Krise nicht ausschließlich als Bedrohung, sondern auch als Chance begreifen und die eigene Transformation eingeleitet haben.
Viele Branchen standen hierzulande schon vor der Pandemie unter enormem Druck, darunter etwa die Automobil- und Zulieferer-branche. Vielleicht ist die Krise insbesondere für diese „Sorgenkinder" der deutschen Industrie ein wichtiger Weckruf zu mehr Innovation und Risikobereitschaft, nicht nur produktseitig, sondern auch im Geschäftsmodell. Denn wenn die Krise eines zeigt, dann dass die Zeit, an Altem festzuhalten, vorbei ist. Es gibt nur den Weg nach vorn in die mutige (Neu-)Gestaltung der eigenen Zukunft. Womit die Unternehmnen nicht nur der Pandemie trotzen, sondern sich bestenfalls auch langfristig wieder auf Wachstumskurs begeben. Denn – wenn nicht jetzt, wann dann?



Wo Gefahr ist, warten auch Chancen

Anmerkungen zu den Folgen der Corona-Pandemie von Thomas Peter, Director Sales Area Central Europe, Agility Logistics GmbH, Düsseldorf

Eine Pandemie bedeutet auf sehr vielen Ebenen eine Krise, zweifellos. Erfahrungsgemäß bieten Krisen auch immer eine Chance für einen Neubeginn oder für Korrekturen von Fehlentwicklungen. Beim Thema Corona ist dies nicht anders.

Covid19 hat die teilweise veralteten Strukturen in der Deutschen Wirtschaft und allgemein der Arbeitswelt in Deutschland aufgebrochen. In der Folge haben Home Office und Vertrauensarbeitszeit enorm an Akzeptanz gewonnen, und zwar auf Seiten der Arbeitgeber ebenso wie auf Seiten der Mitarbeiter.

Berufsgruppen, welche nie im Scope für flexible Home-Office-Modelle waren (beispielsweise Disponenten oder Customer Service) haben bewiesen, dass sich solche Modelle erfolgreich umsetzen lassen. Der Grundgedanke, dass „jeder einen festen Büroarbeitsplatz benötigt", wurde aufgeweicht, was zu flexiblen Arbeitsplätzen oder dem so genannten shared working desk führen wird. Meiner Einschätzung nach wird dies mit einem geringeren Bedarf an Büroflächen, potenziell reduzierten Kosten und einer dauerhaften Home-Office-Regelung verbunden sein. Dies sollte der Logistik in Bezug auf die Attraktivität als Arbeitgeber einen weiteren Schub geben, da sich auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zunehmend vereinfacht.

Die Anforderungen an Führungskräfte werden sich ebenfalls langfristig drastisch ändern. Beispielsweise bedürfen Themen wie „enge virtuelle Zusammenarbeit vs Mikromanagement der Mitarbeiter" und das „Arbeitsleben im Team" neuer Ansätze in der Führungskultur.

Das Zusammenwirken von Partnern, Kunden und Lieferanten wird sich ebenfalls neu organisieren. Der persönliche Kontakt wird weiterhin wichtig sein, aber virtuelle Meetings, Konferenzen oder Messen werden die Art und Weise, wie wir heute arbeiten und kommunizieren, entsprechend beeinflussen. Insbesondere wird die Bedeutung von Geschäftsreisen oder persönlichen Präsenzmeetings drastisch abnehmen. Die Kontaktfrequenz wird sich dabei jedoch spürbar erhöhen, vor allem auf Grund von mehr realer Arbeitszeit und virtuellen Tools (Video Meetings).

Das Verschwinden von geographischen Hürden durch das „persönliche Treffen" mit Hilfe von virtuellen Meetings birgt für viele Unternehmen Chancen, neue Märkte und / oder Lieferanten zu entwickeln, aber auch Risiken, im globalen Markt zu bestehen. Dies wird der generellen Globalisierung einen weiteren Push geben. Daraus resultierend werden Themen wie „sichere Lieferketten", „Risikomanagement der Supply Chain" und „generelle Verfügbarkeit von logistischen Dienstleistungen" langfristig weitere Geschäftsmöglichkeiten für den Logistikmarkt entwickeln.

Da sich der Stellenwert bzw. Value der Logistik weiterhin stetig erhöht, wird auch die Attraktivität der Logistik-Dienstleister für potenzielle Mitarbeiter weiter steigen. Ich sehe daher auch eine Entspannung der Arbeitskräftesituation in der Logistikindustrie voraus.

Die geschilderten Entwicklungen werden durch die Corona-Pandemie entweder ausgelöst oder verstärkt. Wenn die Unternehmen der Logistikindustrie die dadurch aufgebrochenen Chancen mutig annehmen, wird sich aus der momentan schwierigen Lage mittel- und langfristig sogar ein Vorteil für diesen großen und erfolgreichen Industriezweig ergeben und die Logistik als nachhaltiger Gewinner aus der Pandemie hervorgehen.

4 Gründe, warum die Coronapandemie keine dauerhafte Katastrophe ist

Prof. Dr. Borwin Bandelow, Direktor der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie an der Universität Göttingen

Grund 1: Wir haben es in der Hand, unsere persönlichen Beziehungen zu normalisieren

Unsere Kommunikation ist durch die Maßnahmen zur sozialen Distanzierung zweifellos unpersönlicher geworden. Jemand, der uns zu nahekommt, wird automatisch als Feind identifiziert. Wenn wir früher Fremde anlächelten und mit Handschlag begrüßten, wollten wir Entwarnung signalisieren: Ich komme in guter Absicht! Die Masken verhindern, dass wir unsere Gefühle und Emotionen zeigen. Pokerface geht jetzt leichter. (Allerdings sieht man dafür jetzt besser, was für schöne Augen manche Menschen haben …). Wir haben Sehnsucht nach unserer alten Sorglosigkeit, wollen uns wieder Leichtsinn leisten. Wir wollen uns anfassen, küssen, riechen, umarmen und spüren. Wir wollen nicht immer einen großen Bogen um jeden machen, den wir nicht kennen.
Es besteht die Gefahr, dass wir uns daran gewöhnen, Einzelkämpfer zu werden, weil wir entdeckt haben, dass wir mithilfe der Medien und des Internets vieles kompensieren können, was uns Corona weggenommen hat. Allerdings sollten wir uns jetzt schon überlegen, wie wir nach Corona wieder zu unserer alten Vertrautheit zurückkommen, anstatt das soziale Distanzverhalten zum Dauerzustand zu machen.

Grund 2: Wir können zukünftig unsere beruflichen Beziehungen wieder intensivieren

Meetings, Kongresse und Besprechungen laufen jetzt wunderbar als Online-Veranstaltungen ab. Durch die wegfallende Reisetätigkeit sparen die Unternehmen viel Geld und Zeit. Warum aber haben wir uns nicht früher ständig online getroffen, die technischen Voraussetzungen waren doch schon seit Jahren vorhanden?
Sich nach den Kongressvorträgen mit den Wissenschaftlern beim Weißwein am See zu treffen, den Geschäftspartner nach harten Verhandlungen zum entspannten Fischessen am Hafen einladen oder aber auch Mitarbeiter in einem anderen Land privat kennen zu lernen – das waren wertvolle Erfahrungen, die heute völlig verloren gehen, wenn wir gelangweilt in der Zoom-Konferenz auf den Schirm starren. Es liegt an uns, zurück gewonnene Freiräume für eine Re-Intensivierung des persönlichen Kontakts auf beruflicher bzw. geschäftlicher Ebene zu nutzen.

Grund 3: Die Angst vor einer Gesellschaft der Angst ist (wahrscheinlich) unbegründet

In unserem Gehirn gibt es zwei Gebiete, die mit der Angst umgehen: Zum einen gibt es ein primitives Angstgehirn, das entwicklungsgeschichtlich sehr alt ist und sich kaum von dem der Tiere unterscheidet. Dieses Angstgehirn kann nicht gut mit Statistiken umgehen; es kann auch nicht vorausschauend denken. Zum anderen gibt es ein „vernünftiges" Gehirn, das entwicklungsgeschichtlich neu ist, bei Tieren nicht vorhanden ist und zu planerischen Bedenken in der Lage ist. Allerdings hat das einfach gestrickte Angstsystem in Krisenzeiten Vorrang vor dem intelligenten Vernunftgehirn.

Zu Beginn der Covid-19-Pandemie gerieten die Menschen in Panik – wie immer, wenn eine Gefahr droht, die neu und unbeherrschbar erscheint. Dann nämlich überschätzen wir die Gefährlichkeit im Vergleich zu anderen Risiken, die uns bereits bekannt sind. So sterben pro Jahr etwa 9000 Menschen durch Haushaltsunfälle oder 9000 Menschen durch Freizeitunfälle in Deutschland – dies führt aber nicht dazu, dass wir in Panik geraten, wenn wir an die Arbeit im Haushalt oder den Skiurlaub denken.
Dies liegt daran, dass unser primitives Angstgehirn nicht die Informationen und Statistiken verarbeiten kann, die uns in den Medien präsentiert werden. Viele Menschen befürchteten, demnächst Opfer des Virus zu werden.
Eine solche Panikphase hält in der Regel etwa vier Wochen nach Beginn einer Krise an. Dann stellt sich bei der Mehrzahl der Menschen allmählich eine realistische Einschätzung des Risikos ein. Das Vernunftgehirn übernimmt wieder die Kontrolle. In der zweiten Phase der Pandemie gingen die Infektionszahlen herunter, die Menschen hörten auf die Vorschriften der Politik und schotteten sich ab. Dabei bestand eine große Hoffnung, dass das Ganze schnell vorübergeht – obwohl es keinerlei Hinweise für diese positive Einschätzung gab. Nun sind wir in einer dritten Phase: Jeder erarbeitet sich sein

eigenes Risikoprofil. Die einen sind Corona-müde, sie sind es leid, sich immer weiter einzuschränken und nehmen dafür bewusst Risiken in Kauf. Andere leben sorglos und schließen aus der Tatsache, dass sie sich vier Monate nicht angesteckt haben, dass dies wahrscheinlich immer so weitergeht. Die Warnungen der Politik und der Virologen werden nicht mehr ernst genommen. Allerdings gibt es eine große Mehrheit der Vernünftigen, die das Schlimmste verhindern.

Grund 4: Die Menschen sind anpassungsfähiger und resilienter als wir glauben

Im März 2020 prophezeite der amerikanische Präsident, dass am Ende bei einem Lockdown mehr Menschen durch Suizid sterben würden, weil sie ihre wirtschaftliche Grundlage verloren haben.
Psychologen warnten vor einem starken Anstieg der Angsterkrankungen in der Bevölkerung. Immerhin kann man jeden dritten Deutschen in irgendeiner Form zu den Risikogruppen rechnen – etwa 20 Prozent der Bevölkerung sind über 60 Jahre alt und gehören daher schon allein wegen ihres Alters zur Risikogruppe.
Auch wurde befürchtet, dass in der Bevölkerung durch die Kontaktbeschränkungen Depressionen massiv zunehmen. Was ist davon eingetreten? Untersuchungen zeigten, dass in Nordrhein-Westfalen, einem stark betroffenen Bundesland, die Zahl der vollendeten Suizide im Mai 2020 sogar um zwanzig Prozent gegenüber dem Vorjahr abgenommen hatte. In Frankfurt fand man im Vergleich zum Vorjahr einen Rückgang der Suizide um sogar dreißig Prozent für den Zeitraum Januar bis Juli 2020.

Psychiater berichteten nicht, dass es einen exponentiellen Anstieg von Menschen gab, die sich wegen Angsterkrankungen bei den Fachärzten vorstellten. Es kamen sogar deutlich weniger Patienten in die Praxen. Die rasch eingerichteten Videosprechstunden wurden nur zögerlich angenommen. Natürlich gibt es viele Menschen, die jetzt bereits seit Monaten in Angst leben – entweder, weil sie Diabetes, Lungenerkrankungen oder andere Risikofaktoren haben oder weil sie ältere Verwandte haben, die der Infektion zum Opfer fallen könnten. Aber die Mehrzahl der Menschen erweist sich als erstaunlich resilient.
Wie kommt es, dass die meisten Menschen die Krise psychisch doch einigermaßen verkraften?
Menschen sind widerstandsfähig. Das Angstsystem ist so veranlagt, dass es nicht ständig Angst haben kann – selbst in sehr gefährlichen Zeiten. Denken wir an Menschen, die in Kabul Angst vor ständigen Terrorbomben haben müssen, oder die Einwohner von Johannesburg, die sich ständig vor Überfällen fürchten müssen. Die Menschen dort verlieren trotz allem nicht ihre Lebensfreude. Menschen können sich in gefährlichen Situationen unglaublich anpassen.
Daher ist es auch unwahrscheinlich, dass es in den nächsten Monaten, in denen die Krise uns noch beschäftigen wird, zu einem Anstieg von psychischen Erkrankungen kommen wird.

„Corona wird die Menschen nicht fundamental umkrempeln“

Ein Interview mit Professor Michael Eßig, Universität der Bundeswehr München, Lehrstuhl Beschaffung und Supply Management, Neubiberg

Herr Professor Eßig, schon kurz nach dem Ausbruch der Corona-Pandemie hörten wir tiefgründig klingende Kommentare dazu, dass und wie „das Virus“ (gemeint waren dabei jedoch eigentlich die Maßnahmen gegen die Ausbreitung des Virus) die Menschen und ihr gegenseitiges Miteinanderumgehen für alle Zeiten verändern wird. Teils hieß es, nach der Krise werde es mehr Suche nach Nähe geben, teils konnte man lesen, dass wir künftig mehr auf Abstand achten würden. Sehen Sie wirklich eine einschneidende Veränderung auf zwischenmenschlichem Gebiet?

Nein, das glaube ich nicht. Corona wird die Menschen nicht fundamental verändern. Richtig ist: Die Bekämpfung der Corona-Pandemie hat massive Einschränkungen persönlicher Mobilität mit sich gebracht (und tut es noch). Diese sind aus epidemiologischer Sicht sinnvoll und unverzichtbar. Das hat nicht nur Auswirkungen auf das persönliche, sondern auch auf das berufliche soziale Leben. Für eine gewisse Zeit - und ich rechne nicht damit, meinen Studierenden vor Ende der Sommersemesterferien 2021 bei Präsenzveranstaltungen begegnen zu können - sind gewohnte Begegnungsmuster außer Kraft gesetzt worden. Dennoch glaube ich nicht, dass sich diese in Jahrhunderten entstandenen Muster innerhalb von ein bis zwei Jahren grundlegend wandeln. Ich bin davon überzeugt: Wenn die Coronamaßnahmen auslaufen, kommen die allermeisten persönlichen Verhaltensweisen zurück. Vielleicht werden wir uns längerfristig nicht mehr überall die Hände geben und in Grippephasen eher zuhause bleiben als vorher - das ist das Ergebnis einer Bewusstmachung der Nebeneffekte diesbezüglicher Unbekümmertheit. Aber dass wir weniger in Theater, Sportveranstaltungen oder Konzerte gehen werden, dass wir weniger Partys feiern oder uns bei Familienfesten wie Weihnachten und Sylvester einschränken, das halte ich für höchst unwahrscheinlich.

Gilt dies auch für den beruflichen Bereich?

Grundsätzlich ja, mit einigen Einschränkungen. Die Pandemie war ein großer Digitalisierungstreiber, wurde doch die Interaktion weitgehend in den digitalen Raum übertragen. Homeoffice wurde vielerorts zum Standard. Hier könnte sich durchaus ein längerfristiger Wandel abzeichnen, der Anteil der Mitarbeiter im Homeoffice dürfte dauerhaft steigen. Allerdings wird sich dabei auch der unbezweifelbare Vorteil persönlicher Begegnungen deutlich zeigen und feste Präsenzmodelle werden wegen ihrer Atmosphäre und Dynamik neu geschätzt werden. Die Digitalisierung der Kommunikationsprozesse ist für die Unternehmen mit einer Reihe von Vorteilen verbunden: Reisezeiten entfallen, Zwei-Stunden-Meetings sind nicht mehr mit einem ganztägigen Reiseaufwand verbunden und so weiter – das wird sich auch auf die Interaktion mit Kunden und Lieferanten auswirken. Man muss also kein Prophet sein, wenn man vermutet, dass sich die Digitalisierung jetzt tatsächlich durchsetzt und der Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft ankommt. Ja, wir werden vermutlich die Effizienzpotentiale digitalen Austausches zu schätzen wissen: Unternehmen werden Reisetätigkeit dauerhaft einschränken, schon um Effizienzpotentiale zu heben.

Nun haben wir ja erlebt, dass auf gesamtwirtschaftlicher Ebene einige Faktoren zu einer Rückbesinnung auf nationale Verantwortung statt globaler Einbettung geführt haben: Häufig wurde schmerzhaft sichtbar, wie abhängig die Staaten von Herstellern in Asien, insbesondere China, bei absolut überlebenswichtigen Gütern wie Schutzkleidung und -masken geworden sind. Hinzu kommen Einreisebeschränkungen, Grenzschließungen, Handelsbegrenzungen und so weiter. Wird dies nachhaltige Wirkung zeigen?

Ich glaube, hier dürfen wir die Auswirkung der Pandemie nicht überzeichnen. Die genannten Beispiele sind eine gesunde Reaktion auf eine Stresssituation in Wirtschaft und Gesellschaft. Klar sollte es eine Bevorratung mit für Seuchen wichtigen Gütern geben, die sich im Notfall auch national aufrechterhalten lässt. Dies ist aber ein verschwindend kleiner Teil des globalen Güteraustauschs. Hier hat die Pandemie also durchaus ein klares Zeichen gesetzt. Betrachtet man aber den Faktor Globalisierung als Ganzes, so geht von Corona nur ein schwacher Zusatzimpuls in Richtung eines bereits zuvor zu beobachtenden Trends hin zu Nationalisierung oder Regionalisierung aus. Dieser Trend hat seinen Ursprung unabhängig von der Pandemie in Nachhaltigkeits- und sozialen Überlegungen, die sich u.a. im Widerstand gegen neue Freihandelsabkommen (besonders gut erinnerlich: TTIP) manifestierten. Ich erwarte aber nicht, dass dieser Trend zu einer massiven Abkehr von der Globalisierung führen

wird. Er gründet nicht selten in einer Verkennung des Ausmaßes des Wohlstands, den uns der globale Handel gebracht hat. Insbesondere Deutschland mit seiner außergewöhnlich exportabhängigen Industrie verdankt zum größten Teil der Globalisierung seine bedeutende Stellung im Kreis der wohlhabendsten Staaten der Welt. Dass wir ein unüberschaubares Angebot an Gütern und Nahrungsmitteln zur Verfügung haben, an das sich auch der feindseligste Globalisierungsgegner längst gewöhnt hat, wird häufig vergessen - wohl auch, weil es zu selten publizistisch thematisiert wird. Es ist schlicht eine unbestreitbare Tatsache, dass uns die Globalisierung gewaltige Wohlstandsgewinne beschert. Das Institut für Weltwirtschaft in Kiel hat beispielsweise für die Einführung des Europäischen Binnenmarktes Wohlfahrtsgewinne für die Europäische Union als Ganzes in Höhe von 643 Milliarden Euro und für Deutschland in Höhe von 132 Milliarden Euro jährlich berechnet.

Allerdings muss man zugestehen, dass es wie bei jeder schnell und erfolgreich voranschreitenden und nicht im Einzelnen kontrollierbaren Entwicklung Nachteile, Übertreibungen und Exzesse gibt, die man erst nach einer gewissen Zeit in ihrer Tragweite erkennt. Branchen und Regionen fallen zurück, es kommt zu Ungleichgewichten bei der weltweiten Verteilung der Arbeitsplätze und so weiter. Hier zeichnet sich eine gewisse Bremswirkung durch Gegenmaßnahmen politischer Natur ab. Unterstützt wird dieser Trend durch das Verbraucherverhalten. Aus Gründen von Nachhaltigkeit und Produktqualität wenden sich viele Menschen - insbesondere solche, die es sich finanziell gut leisten können - regionalen Nahrungsmitteln und nationalen Produkten zu. Dieser durchaus sinnvolle Trend wird sicher nicht verschwinden. Aber er wird nicht die Globalisierung zum Erliegen bringen. Es kann und wird auch nach der Coronapandemie keine komplette Abkehr von diesem Wohlstandsmotor geben. Dies würde einen hohen Preis fordern, wie etwa höhere Kosten, weniger Arbeitsplätze und ein verlangsamtes Fortschrittstempo. Die wirtschaftlichen Folgen einer Re-Nationalisierung wären schon im europäischen Rahmen erheblich, wie die bereits genannten Zahlen des Instituts für Weltwirtschaft Kiel zeigen. Werden wir bereit sein, diesen Preis zu zahlen ? Wohl kaum. Übrigens würden auch die Entwicklungsländer darunter leiden, wahrscheinlich noch mehr als wir in Europa. Daher wäre ich vorsichtig mit Vorhersagen, die das Ende der Globalisierung heranrücken sehen, auch wenn momentan, durchaus auch etwas verstärkt durch die Erfahrungen in der Corona-Pandemie, die Konzentration auf den regionalen Raum zugenommen hat.

Ich sehe mittelfristig das Pendel eher wieder zurück schwingen zu Mobilität, verstärktem internationalem Austausch und damit zur Globalisierung, sobald wir wieder einigermaßen sicher persönlich interagieren können. Diese Form des Austausches hat ganz einfach zu viele Vorteile und sichert eben häufig höhere Effektivität im Sinne von Innovation und Interaktion. Statt der Extreme „national versus global" werden wir erleben, dass die Grauschattierungen dazwischen intensiver werden. Verbraucherverhalten und politische Richtungsentscheidungen werden meiner Ansicht nach dazu führen, dass die jeweiligen Vorteile besser erkannt und genutzt werden. Das wird uns allen zugute kommen.

Herr Professor Eßig, herzlichen Dank für das aufschlussreiche Gespräch.

Club of Logistics e.V.
Wißstraße 7
D-44137 Dortmund

Fon [+ 49_2 31] 22 20 70-85
www.club-of-logistics.de

Bildquelle:
© www.shutterstock.com

Stand: 2. Dezember 2020