DIEWELT NACH CORONA

Business, Märkte, Lebenswelten – was sich ändern wird

IMPRESSUM

Herausgeber Harry Gatterer, Matthias Horx

Geschäftsführung Harry Gatterer

Studienleitung Lena Papasabbas, Christian Schuldt

Autorinnen und Autoren Daniel Anthes, Dr. Stefan Carsten, Dr. Daniel Dettling, Harry Gatterer, Matthias Horx, Oona Horx-Strathern, Anja Kirig, Franz Kühmayer, Corinna Mühlhausen, Nina Pfuderer, Janine Seitz, Prof. Dr. Stefan Tewes

Lektorat Melanie Schlachter-Peschke

Art-Direktion Benedikt Eisenhardt

Gestaltung Sabrina Katzenberger

Illustrationen Julian Horx

Druck Henrich Druck und Medien

ISBN 978-3-945647-69-1

Zukunftsinstitut GmbH Kaiserstr. 53, 60329 Frankfurt am Main Telefon: +49 69 26 48 48 9-0 Fax: +49 69 26 48 48 9-20 info@zukunftsinstitut.de www.zukunftsinstitut.de

© Zukunftsinstitut GmbH, 2020 Alle Rechte vorbehalten.





Liebe Leserinnen und Leser,

"Wir sind krisenerprobt", sagte uns Hiltrud Werner, Vorstandsmitglied der Volkswagen AG, in einem ausführlichen Gespräch über die Coronakrise. In der Tat, der Konzern hat so einiges an globalen Krisen durchgemacht in den vergangenen Jahrzehnten. Unabhängig davon, ob diese Krisen selbst verschuldet waren oder nicht: Den Umgang mit Krisen lernt man in Krisen. Wo sonst?

Dabei zeigt sich in Krisen, worauf man vorbereitet war. Während für Volkswagen die Krise ein bekannter Zustand ist, suchen andere Marken und Konzerne noch nach Haltung und Handlung. Wer im Immer-mehr und Immer-besser der Beste war, muss in der Krise kein Musterschüler sein.

So wundert es auch nicht, dass über die Coronakrise zwei große Narrative kursieren. Das eine besagt, dass es sich um einen bedauernswerten Notstand handelt, einen klinischen Sonderfall, der eher aus Übertreibungen und Ängsten entstanden ist und von dem man nur hoffen kann, dass er sobald wie möglich wieder vorbei ist. Damit die Normalität endlich wiederkommt – obwohl wir erstaunlicherweise gar nicht mehr so genau zu wissen scheinen, was "Normalität" eigentlich ist. Oder war.

Die andere Erzählung, die wir im Zukunftsinstitut vertreten, ist die Erzählung eines grundlegenden Wandels. Einer Transformation. Diese Veränderung betrifft nicht nur alle Lebensbereiche – Alltag, Kultur, Werte, Politik, Umwelt, Wirtschaft. Sie betrifft vor allem die Beziehungen zwischen diesen Bereichen. Sie verschiebt – teilweise subtil, teilweise knallhart – die Zusammenhänge und Machtverhältnisse zwischen Gesellschaft und Wirtschaft, zwischen Politik und Kultur. Und sie ordnet Systeme, auch große Systeme wie die Globalisierung, neu. So entsteht eine neue Weltordnung, eine Ära, die man provisorisch die Post-Corona-Ära nennen kann.

Dieser neuen Welt wollen wir uns in dieser Studie widmen, die in der "heißen Zeit" der Coronakrise im Zukunftsinstitut entstanden ist. Dabei geht es weniger um Mundschutzverordnungen und Re-Opening-Prozesse. Es geht um das, was im Herzen der Wirtschaft und Gesellschaft geschehen wird, jenseits von Staatssubventionen und den unweiger-

lichen Konkursen, die jetzt folgen werden. Es geht um die Verschiebungen in den Märkten, in den Business-Modellen und Wertschöpfungen. In den Firmenkulturen, den Denkund Fühlweisen, den Codes der Gesellschaft.

Natürlich wird diese neue Welt nicht eine vollkommene andere sein, eine Art Alien-Welt. Es werden auch in Zukunft Flugzeuge fliegen und Containerschiffe auf den Ozeanen fahren. Es wird sogar wieder Partys geben und – Gott sei uns gnädig – Fußball. Aber wird es noch eine Kreuzschifffahrtsbranche geben, wie wir sie, stolz und mächtig, in den vergangenen Jahren rapide wachsen gesehen hatten? Werden wir jemals wieder zum alten Flug- und Verkehrssystem zurückkehren, zu jener tosenden Über-Mobilität, die die vergangenen zwei Jahrzehnte geprägt hatte? Wird der Populismus seinen Siegeszug fortsetzen? Das Fleisch immer billiger werden? Die Medien immer furchtbarer?

Wird alles so wie früher? Wir glauben nicht.

Was also bedeutet das alles für die Zukunft der Gesundheit, des Konsums, der Ernährung, der Freizeitkultur, des Tourismus, der Politik – und ihre Wechselwirkungen mit der Wirtschaft? Was können kleine Unternehmen und große Konzerne aus der Krise vorausschauend lernen? Wie verändert die Coronakrise die Megatrends, die großen Taktgeber der Veränderungen?

Lassen Sie uns dieses Zukunftsrätsel lösen. Ganz am Anfang stehen wir dabei nicht. Krisen haben manchmal die Angewohnheit, latente Veränderungen zu beschleunigen, die schon vorher sichtbar waren, aber nicht zum vollen Ausdruck kamen. Sie "beamen" uns in eine neue Welt, die wir im Grunde längst erwartet und erträumt haben. Jetzt geht es darum, uns in Richtung Zukunft zu verwandeln.

Ihr Harry Gatterer

und Ihr Matthias Horx

3 EDITORIAL

| I | 8 | BIG CORONA SHIFT | |
|--------------|------------|---|------------------------------------|
| П | 22 | DER CORONA-EFFEKT - | - VIER ZUKUNFTSSZENARIEN |
| 111 | 34 | GESUNDHEIT | Das System wird adaptiv |
| | 42 | BILDUNG | Evolutionssprung der Wissenskultur |
| | 50 | FREIZEIT | Real-digitale Erlebnisse |
| | 56 | MOBILITÄT | Sozialer, sauberer, sicherer |
| | 64 | KONSUM | Die Macht des Miteinanders |
| | 70 | WOHNEN | Aufbruch in die Hyperlokalität |
| | 78 | ERNÄHRUNG | Revolution der Esskultur |
| | 86 | REISEN | Alles auf Resonanz |
| | 92 | POLITIK | Zukunftsintelligente Demokratien |
| | 100 | ARBEIT | Aktive Zukunftsgestaltung |
| IV | 110 | ROADMAP FÜR DIE POST-CORONA-ÖKONOMIE | |
| 124 W | | WIE KOMMT DIE ZUKUNFT IN MEIN GESCHÄFT? | |
| ANHANG | 129 132 | ORIENTIERUNG AUF DEM WEG DURCH DIE KRISE LITERATURVERZEICHNIS ÜBER DAS ZUKUNFTSINSTITUT | |
| | 134 | | |

Big Corona Shift

Alles wird anders - auch wenn es scheinbar bleibt, wie es war. Zehn Zukunftsthesen für die Post-Corona-Welt.

Von Matthias Horx

Nein, diese Krise wird nicht "keinen Stein auf dem anderen lassen". Sie wird nicht die Welt zertrümmern und in tausend Stücke schlagen, wie der große Zivilisationsbruch des 20. Jahrhunderts. Aber sie dekonstruiert Kultur, Gesellschaft und Wirtschaft - und setzt alles neu zusammen. Das Coronavirus disruptiert unsere Kultur, unsere Le-

bensweise der Turbo-Industrialisierung. Es beschleunigt zivilisatorische Prozesse, die längst im Gange waren und auf einen Tipping Point zuliefen. Und es verlangsamt gleichzeitig das Tempo jener Prozesse, die das Virus erst hervorbrachten.

Dabei entstehen Permutationen, neue Verhaltensformen, Wertschöpfungen, kulturelle Codes - in allen Bereichen: von den Produktionsketten der Wirtschaft über die Lebensformen des Alltags bis zur Bedeutung der Technologie im Visionssystem der Gesellschaft. Wandel entsteht plötzlich überall.

DIE CORONAKRISE IST EINE TIEFENKRISE – UND EINE **B**EWÄLTIGUNGSERFAHRUNG

Wann ist diese Krise "überwunden"? Dazu muss man verstehen, was eine Krise wirklich ist. Eine Krise ist eine Dissonanz zwischen den inneren Erwartungsmustern einer Gesellschaft und den äußeren Bedingungen ihrer Existenz. Krisen werden dann "überwunden", wenn aus dieser Spaltung neue Gleichgewichte entstehen, die die Instabilitäten ausgleichen. Die Krise ist "zu Ende", wenn wir gelernt haben, die entstehende Welt mit den

Augen der Zukunft zu sehen. Fühlen wir uns in diesen inneren und äußeren Transformationsprozess hinein.

Unser Leben, die gesamte menschliche Natur, wird von Systemen unterschiedlicher Art bestimmt. Je nachdem, welche Ebene unseres Daseins eine Krise berührt und beeinflusst – von Subsystemen wie Wirtschaft oder Politik über technologische, ethische und ökologische Fragen bis hin zu unserem alltäglichen Sozialleben -, messen wir ihren Tiefegrad.

Während die Finanzkrise 2008 nur das Geldsystem und (teilweise) die Wirtschaft betraf, der 9/11-Terror das politisch-globale System veränderte, die Flüchtlingskrise eher die politische und mediale Ebene betraf, wirkt die Coronakrise in alle Dimension unserer Existenz hinein. Wir nennen sie deshalb eine Tiefenkrise. Tiefenkrisen setzen Veränderungen in den tieferen Schichten des Gesellschaftlichen und Mentalen frei. Diese Veränderungen bleiben auch danach über längere Zeit erhalten oder lösen einen längeren Prozess des Wandels aus. Ein Beispiel ist der Zweite Weltkrieg, dessen Ende den Beginn der westlichen Individual-Konsumgesellschaft markierte.

DIE CORONAKRISE SPALTET DIE MEGATRENDS UND BESCHLEU-NIGT TRENDSYNTHESEN

Die Krise erzeugte Veränderungen in Stärke, Richtung und Bedeutung der hen Megatrends. Einige dieser Trend Shifts wurden schon während der Krise offensichtlich: Der Megatrend Gesundheit verstärkte sich in Richtung einer Vorsicht- und Vorsorgeökonomie. Ebenso "profitierte" der Megatrend Sicherheit in all seinen Facetten von Schutz, Absicherung und Versicherung. Allerdings ist hier bereits ein Gegentrend erkennbar: Die Krise zeigte uns auch, dass man sich gegen manche Gefahren eben nicht absichern kann. Damit öffnet sie die Zukunftsdebatte in Richtung von Resilienz-Fragestellungen.

So wie die Coronakrise die Geschwindigkeiten der Trends beschleunigt, verstärkt sie gleichzeitig die Trend-Gegentrend-Dynamik - sie "spaltet". In der digitalen Kommunikation erkennen wir schon seit Langem einen Gegentrend zum Analogen: Bücher kehren zurück, Schallplatten werden wieder aufgelegt, Podcasts und Radio erleben Renaissancen. Langsame Kulturtechniken ermöglichen tiefere Verbindung und höheres Vertrauen. Gleichzeitig wurden in der Krise digitale Kulturtechniken rasend schnell erlernt: Videokonferenzen, Telelearning, Homeoffice. Den Megatrends Konnektivität und New Work wird die Krise daher einen kräftigen Schub geben.

Andere Megatrends sind schwerer einzuschätzen in ihrem Verhältnis zur Krise. Etwa der Megatrend Gender Shift: Wie wird das Geschlechterverhältnis durch die Krise beeinflusst? Die einfache Antwort kann auch eine falsche sein: Seuchenvorsorge hat eine stark weibliche Komponente, im Sinne von Care und Schutz, und Länder mit

weiblicher Führung wie Dänemark oder Neuseeland scheinen einen Vorteil zu haben. Gleichzeitig ist die Krise aber die Stunde männlicher Bewältigungsstrategien, der "Durchregierer" wie Orbán oder Putin. Hier ist eher eine Trend-Turbulenz entstanden, deren Ausgang noch ungewiss ist.

Der Megatrend Individualisierung wird von der Coronakrise in eine neue Komplexität gedrängt – verbundene Separation. Und der Megatrend Urbanisierung? Vieles spricht dafür, dass die Krise dem Sog in die großen Städte die Dynamik entzieht – wir nähern uns dem "Peak Urban". Die Krise als Erfahrung der Verengung setzt Ausweichbewegungen in Richtung Autarkie und Ländlichkeit in Gang. Das Dorf und das entlegene Haus werden zu Sehnsuchtsorten, in denen die Welt auch im Ausnahmezustand noch heil bleiben darf.

Eine ganz besondere Rolle spielt die Coronakrise daher auch im Kontext der Globalisierung. Die weltweite Vernetzungsdichte hat dazu geführt, dass sich das Virus so schnell ausbreiten konnte – gleichzeitig bestärkt das Virus den Gegentrend zur Deglobalisierung. Die Trendsynthese, die aus diesem Zusammenspiel von global und lokal entsteht, beschreiben wir als Glokalisierung (siehe These 4, S. 11).

Beim Megatrend Neo-Ökologie wird die entscheidende Frage sein, ob die Coronakrise den grünen Trend verstärkt. Vieles spricht dafür, einiges dagegen. Mit Sicherheit aber zielt diese "virobiologische" Krise mitten in die Frage nach unserem Naturverhältnis, in die Spannung zwischen Natur und Kultur.

In der Coronakrise haben viele Menschen die Doppelfunktion einer Krise erfahren: Sie hat etwas zerstört, aber auch Beginn gefordert und gefördert. Viele haben eine neue Form der Selbstwirksamkeit erfahren, mit der sie ihr verändertes Leben im Lockdown bewältigten – Erfahrungen des inneren Aufbruchs. Solche Krisenerfahrungen können das Individuum, aber auch soziale Zusammenhänge stärken.

Krisen, insbesondere Epidemien, haben oft paradoxale Wirkungen - aus Schrecken kann Aufbruch werden, aus Angst Konstruktivität. Das zeigte etwa die Aids-Krise in den 1980er-Jahren, die zunächst einen katastrophalen Verlauf zu nehmen schien. Auch damals ging es um Hunderttausende von Toten und die Angst vor Stigmatisierung. Aids führte aber zum entgegengesetzten Resultat: zu einer Liberalisierung und einer höheren Integration von Homosexuellen. Dieses heilende, integrative Potenzial von Krisenerfahrungen ist in der Coronakrise relativ hoch, weil sie anders als die großen Zeitenwenden der Geschichte nicht die ganze Welt in Trümmer setzt, sondern uns alle mit einer sehr dringlichen Frage konfrontiert: Wie wollen wir in Zukunft leben?

DIE CORONAKRISE ERZEUGT NEUE NARRATIVE UND MEN-TALE RECODIERUNGEN DER GESELLSCHAFT

de Krise erschafft neue Helden, 9/11 machte Feuerwehrleute weit über die Grenzen der USA zu Ikonen. In der Coronakrise wurden Krankenschwestern, Pfleger, Ärztinnen mit Achtsamkeit bedacht und gefeiert. "Die Leute an der Front sind keine Soldaten, sondern Heiler und Pfleger, Cleaner und Fahrer", schrieb die Kolumnistin Laurie Penny im Magazin "Wired" (vgl. Penny 2020). Wird dieses Gefühl der Dankbarkeit und Achtsamkeit für die vernachlässigten Berufe bleiben? Sagen wir es so: Die Krise verstärkt eine Aufmerksamkeitsverschiebung, die längst fällig war. Wir wurden konfrontiert mit Abhängigkeiten, die wir ansonsten gern verdrängten, wir entwickelten Aufmerksamkeiten, etwa gegenüber der Lebenslage alter Menschen, die wir nicht mehr einfach vergessen können. Es ist nicht unwahrscheinlich, dass daraus ein Social Shift entsteht.

Common Decency – gemeinschaftlicher Anstand: "Es gibt keine Frage des Heroismus in einer solchen Situation", schrieb Albert Camus in "Die Pest": "Die einzige Art, eine Plage zu bekämpfen, ist – gemeinschaftlicher Anstand." Formen der Höflichkeit und des Respekts erlebten auch in der Coronakrise eine fast rauschhafte Renaissance. Es entwickelte sich ein Drang zur Nettigkeit, ein Trend zur vo-

rausschauenden Kooperation, die im Kampf gegen die Seuche durchaus Erfolge zeigte. Daraus entsteht in der einen oder anderen Art eine Rekonfiguration der sozialen Bindungssysteme.

Smart Distancing - die Kultur der Vorsicht: Körperliche Distanz wird sich in öffentlichen Räumen über längere Zeit als Verhaltensnorm durchsetzen. Das ist so neu nicht: In der frühen Neuzeit änderten sich - auch aufgrund von Seuchenerfahrungen - die sozialen Codes in den Städten. Man nieste, schnäuzte und spuckte nicht mehr, hielt Distanz und übte das Grü-Ben. Die Erfindung des Taschentuches stammt aus dieser Zeit. Eine "Japanisierung" der Kultur erscheint daher im Zuge der Coronakrise wahrscheinlich. Kulturelle Codes gewinnen an Bedeutung im Vergleich zu ekstatischer körperlicher Nähe, wie bei Fußballspielen, Konzerten, Partys, Clubbing und anderen Massenereignissen. Die Gesellschaft reorganisiert sich in Richtung der Intimität kleiner Gruppen und Schicksalsgemeinschaften. Eine Refamiliarisierung und "Verwohngemeinschaftung" setzt ein.

Entzynisierung: Krisen erzeugen einen neuen Kodex der Ernsthaftigkeit. Was gestern frech, kritisch und lustig wirkte, erscheint heute einfach nur daneben – oder eben als das Höhnische oder Hochmütige, das nur dem eigenen Narzissmus dient. Krisenzeiten sehnen sich nach einer anderen Art des Humors, der die menschliche Schwäche liebevoll ironisiert und nicht brachial attackiert.

Hedonismus-Krise: Die großen Seuchenausbrüche gingen von hedonistischen (oder ekstatisch-religiösen) Events aus. In den Après-Ski-Bars in Ischgl grölte man "Highway to Hell", und das Trommeln und Pfeifen der 44.000 Fans beim Champions-League-Spiel Bergamo - Valencia am 19. Februar, dem "Spiel null", war bis zu den Alpen zu hören. Die demonstrative Zurschaustellung von Protz und Ekstase, von hedonistischer Übertreibung und demonstrativem Konsum, dürfte in den kommenden Jahren degoutant und dekadent wirken. Das wird auch viele Formen der Boulevard-Trivialität betreffen. "Dschungelcamp" oder "Big Brother" im Seuchenanzug wirken nur noch absurd. Die Wahrscheinlichkeit, dass in absehbarer Zukunft Fußballstars vergoldete Steaks in der Öffentlichkeit essen, ist relativ gering.

DIE GLOBALISIERUNG SPRINGT AUF EINE NEUE STUFE: GLOKALISIERUNG

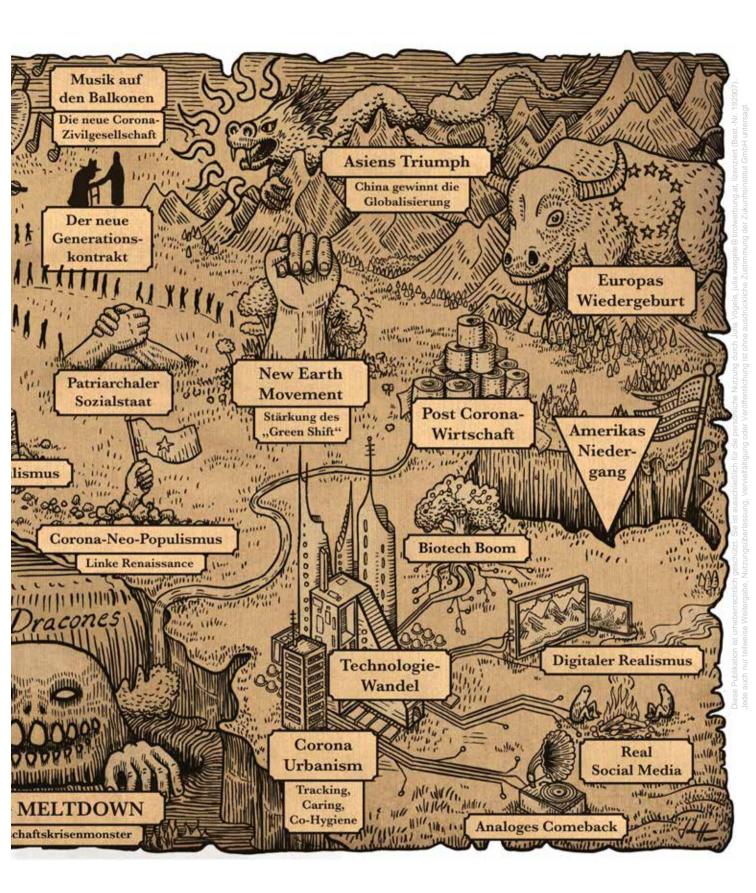
Die Nachricht, dass BMW seine Lieferketten in Zukunft durch die Blockchain nachverfolgen wird, ist mehr als eine Randnotiz: Hier kündigt sich ein anderer Umgang mit den Rohstoffflüssen und Produktionsketten der industriellen Welt an. In der Post-Corona-Produktionswelt wird ein Faktor am wichtigsten: Sourcing. Europa wird eine neue Pharmaproduktion aufbauen, um von den Abhängigkeiten loszukommen, die schon vor der Krise augenfällig wurden. Ein glokalistisches Modell der Weltwirtschaft baut auf folgende Faktoren:

- → Autarkie: Stärkung der lokalen, regionalen, nationalen Produktionsketten statt "gestreckter" Globalisierung (weite Produktionswege, Just-in-time-Produktion, keine Puffer und Reserven).
- → Flexibilisierung: Produktionsweisen werden modularisiert und molekularisiert, etwa der Boom von 3-D-Fertigungsverfahren oder multifunktionalen Fabriken ("one factory, multiple products").
- → Granularität: Die Krise verschiebt die Weltproduktion in Richtung einer "granularen" oder "autonomistischen" Ökonomie (die nicht automatisch ökologischer sein muss). Dieser Shift folgt dem Gebot, dass Produktionsketten in Zukunft durch Dezentralisierung sicherer werden müssen. Im alten globalen System ging es immer um Preis und Effizienz im künftigen wird es verstärkt um Resilienz und Variabilität gehen.
- → Regeneration: Zwangsläufig werden dabei auch Cradle-to-Cradle-Techniken (Kreislauf-Recycling) an Relevanz gewinnen, weil diese eine höhere Teilautonomie versprechen. Statt Rohstoffe um den Planeten zu karren, werden sie lokal immer häufiger sekundär gesourct.

Die eigentliche Globalisierung als Kooperation über Grenzen und Kontinente hinweg muss dabei aber nicht zerstört werden. Systemisch geht es künftig um verflochtene Autonomie. Dieser Wandel funktioniert nach der systemischen Grundregel, dass ein System umso vitaler und resilienter ist, je besser es die Funktionen des Gesamtsystems in seinen Teilen abbildet (Redundanz-Prinzip). Was in der Fairtrade-Bewegung und der Entwicklungspolitik schon lange gefordert wurde - Steigerung der lokalen Wertschöpfung, Erhöhung der lokalen Fertigungstiefe -, wird plötzlich zur Notwendigkeit auch für die Industrienationen.

Gehandelt werden in dieser erneuerten Globalität dann immer noch Waren, aber "komplettere" Waren. Immer mehr wird es dabei um Lösungen, Know-how und Wissenstransfers gehen. Produkte statt Rohstoffe, Anwendungen statt Einzelteile, Services statt Dinge. Die neue globale Welt wird eine verflochtene Welt sein, in der die Warenströme entlang einer virtuosen Logistik zirkulieren, die nicht mehr nur von der einen Seite gesteuert und beherrscht werden kann. Auf diese Weise erhöhen sich Interdependenz und Autonomie unseres Weltsystems gleichzeitig.





ASIAN SHIFT UND EUROPÄ-ISCHE RENAISSANCE

Wird Europa an den Folgen der Krise ze brechen? Das ist unwahrscheinlich, denn die Coronakrise zwang alle Beteiligten in ein Win-win-Spiel, dessen Regel lautet: Verliert einer, verlieren alle. Die Ökonomien der europäischen Länder können sich nicht erholen, wenn sich nicht auch alle anderen erholen. Dieser systemische Zwang wird zu Lösungen trotz ideologischer Differenzen führen, auch wenn es keine perfekten Lösungen geben kann.

Wird China als großer Triumphator aus dieser Krise hervorgehen? Überall wird das behauptet, doch es ist nur die halbe Wahrheit. Die Erfahrungen mit der Krisenbewältigung werden auch China verändern. Auch dort spielte die Zivilgesellschaft bei der Seuchenbekämpfung eine große Rolle, und das stärkt auch die Bürger, die sozialen Gemeinschaften. Die Coronakrise könnte in China sogar den inneren Liberalisierungsdruck verstärken - das "Hongkong-Virus" kann sich langsam ausbreiten. Zwar wird sich die Volksrepublik am schnellsten wieder in Richtung ökonomischer Kräftigung entwickeln, doch das ist machtpolitisch nicht unbedingt ein Vorteil. Ohne die Absatzmärkte des Westens wird China seine Wirtschaftsdynamik kaum aufrechterhalten können. Und Chinas Konkurrenten in Asien erleben denselben Post-Corona-Effekt.

Chinas Aufstieg wird vor allem die USA demütigen. Daraus kann Krieg

entstehen - oder ein Neuanfang. In den USA bewirkte die Coronakrise das größte Drama. Eine gespaltene Gesellschaft machte eine katastrophische Erfahrung, die sie an den Rand ihres gespaltenen Selbstbilds trieb. Das könnte den lärmenden Amerika-Patriotismus zunächst noch einmal befeuern, sobald sich die USA vom Schlimmsten erholt haben. Mittelfristig wirkt die Coronakrise in den USA aber wie ein Reset, der die alten Illusionen zerstört - und gesellschaftliche Spaltungen zur Disposition stellt. Die Entwicklung eines dauerhaften Sozialsystems, das die europäischen Gesellschaften in der Krise stabilisierte, wird damit auch in den USA wahrscheinlicher.

Der neue Systemwettbewerb, der durch die Krise entsteht, wird zwischen zwei Gesellschaftskonzepten ablaufen: China versus Schweden. China nutzte in der Krise seine Disziplinarität und vertikale Machtstruktur, Schweden seinen adaptiven, sozialen Individualismus. Beide evolutionäre Strategien könnten Erfolg haben. Damit wird der alte Systemwettlauf, der nach dem Fall des Eisernen Vorhangs verblasste, auf einer neuen, soziokulturellen Ebene wiederhergestellt. Die beiden Strategien der Seuchenbekämpfung markieren die neuen Polaritäten der Welt, die aber weniger von der Macht von Waffen oder Wirtschaftskraft geprägt sind. Denn die Machtkämpfe von morgen, die jenseits des alten Schemas "Sozialismus versus Kapitalismus" stattfinden werden, sind Kulturkämpfe. Es wird um die Kohärenz

des Gesellschaftlichen zwischen kontrollierender Zentralmacht und aufgeklärtem Individualismus gehen.

DER NEUE TECH-REALISMUS UND DIE GLAUBWÜRDIGKEIT DER WISSENSCHAFT

Videokonferenzen, Telelearning, Homeffice, Online Delivery: Kommunikative digitale Techniken boomten in der Krise, weil sie existenziell für eine physisch segregierte Gesellschaft geworden sind. Interessant ist, wie digitale Technologie in der Krise "ausgelesen" wird. Das Netz humanisiert sich selbst. Die Trolls, Shitstorms und Hasstiraden, die asozialen Infektionen des Internets, all das ist plötzlich mit einem neuen Immunsystem konfrontiert. Tatsächlich entwickeln sich jetzt erst echte soziale Medien. Dieser neue Evolutionspfad digitaler Medien wird das digitale Universum verändern - und könnte es befrieden.

Das Ende des Digitalismus-Hype:

Die Coronakrise markiert das Ende dessen, was man die "Digitalreligion" nennen könnte - der Glaube an die Verheißungen der digitalen Erlösung von allen Übeln. Sie ist der Anfang einer echten digitalen Revision. Sie könnte beginnen mit einer Pleitewelle der "Unicorns", die in der Krise ihre Geldverbrennungsökonomie nicht mehr halten können. Gleichzeitig werden die digitalen Monopolisten gezwungen, sich anders mit der Gesellschaft zu arrangieren. Facebook und Twitter stellten tatsächlich zum ersten Mal Fake News und Verschwörungstheoretiker offline (darunter auch Brasiliens Präsident Bolsonaro).

Welche Rolle wird Technik aber nach der Krise spielen? Einerseits sind die Hoffnungen in schnelle Fortschritte der Medizin hoch - so hoch, dass sie womöglich nur scheitern können. Wird die viel gepriesene Künstliche Intelligenz die entscheidenden Durchbrüche bei Impfstoffen und Behandlungsmitteln schaffen? Das ist eher unwahrscheinlich. Digitale Technologien sind bei der Seuchenbekämpfung unverzichtbar, aber die Coronakrise war vor allem eine Zeit der sozialen Innovationen. Man denke an Gabenzäune, Balkonkonzerte, blitzschnelle Hilfsorganisationen, die überraschende Wandlungsfähigkeit einer ganzen Gesellschaft, die sich binnen weniger Tage "stilllegen" konnte.

Experten-Morgenröte: Expertinnen und Experten waren in der hypermedialen Wirklichkeit weitgehend zu Lobbyistinnen und Lobbyisten geworden, die immer die Deutungsmacht eines bestimmten Lagers repräsentierten. Wissen wurde in der Vor-Corona-Zeit zunehmend zum Deutungskampf, bei dem immer die Lauten, die Schrillen, die Ideologischen gewannen. In der Coronakrise konnten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wieder Glaubwürdigkeit und Deutungsmacht gewinnen. Jedenfalls dann, wenn sie auf authentische Weise mit der Gesellschaft, der Öffentlichkeit kommunizierten. Dabei half, dass die Virologinnen und Virologen die Grenzen ihres Wissens offenlegten und auf "Meineritis" und moralisierende Argumentation verzichteten.

Die Krise zeigte, wie wichtig vermittelnde und rationale Standpunkte sind. Anders gesagt: die Suche nach der Wahrheit. Auch davon wird in der Nach-Corona-Zeit etwas bleiben: Wissenschaftler werden wieder als Gegengewichte der gesellschaftlichen Emotionalisierung wahr- und ernst genommen.

REIFUNG DER DEMOKRATIEN UND ABSPALTUNG DES POPU-LISMUS

Viele haben Angst um die Demokratie, fürchten sich vor einem Post-Coronaberwachungsstaat oder einem endgültigen Siegeszug der Populisten und Populistinnen. Tatsächlich können despotische Regimes ihre Herrschaft in Seuchenzeiten stärken. Doch selbst die Pest konnte die hellenische Demokratie vor 2.400 Jahren nicht zerstören. Ein Grund ist das Wesen des Populismus selbst, der immer die Strategie der Abschottung verfolgt. Dies funktioniert in Zeiten realer Abschottungen nicht mehr, denn dann kommen die Defizite dieser Strategie zum Vorschein: die Vorteile von Kooperation, Flexibilität und Freiheit.

Diktaturen oder Despotien können vielleicht effizientere Seuchenbekämpfungsmaßnahmen herstellen. Ist die Krise aber einmal vorbei, sind sie im Nachteil, weil sie nicht so leicht in die neue Nach-Krisen-Wirklichkeit zurückkehren können, in der es auf die schnelle Rekonstruktion internationaler Kooperationen ankommt. Eine Seuchendiktatur führt immer zur radikalen Abschottung, auch der Produktionsanlagen. Sie führt womöglich zu einer Homogenisierung im Inneren, aber auch zu einer Isolation nach außen, die in einer globalen Wirtschaft nicht funktionieren kann. Kein Land kann eine vollständige Autarkie erreichen, nicht einmal Nordkorea.

Das andere Szenario, der "Post- Seuchenpopulismus durch Chaos", ist ebenso unwahrscheinlich. Die meisten freiheitlichen Demokratien haben in der Coronakrise eine Bewährungsprobe bestanden. Durch die intensive Kommunikation zwischen Gesellschaft und Politik wurden Vertrauensräume geschaffen, die in Zukunft produktiv werden. Von Bürgerkrieg war trotz enormer Spannungen und einzelner Gewaltausbrüche keine Spur. Gelingt es Staaten auch noch, die schlimmsten ökonomischen Schäden der Krise mit gewaltigen Summen und fiskalischen Interventionen abzufedern, werden eher die staatlichen Institutionen gestärkt, nicht der Despotismus.

In der Krise gewinnt allenfalls ein patriarchaler Autoritarismus, ein Kümmer-und-Sorge-Populismus, wie in Ungarn oder Polen. Allerdings kann diese Form des Populismus wenig Feindschaften akquirieren. Das Virus ist kein attraktives Feindbild, es lässt sich aller Anstrengungen zum Trotz niemandem richtig in die Schuhe schieben – selbst Trump scheiterte mit der Erzählung vom "chinesischen Virus". Damit fehlt dem Populismus aber sein wichtigstes Wachstumselement: der Zorn auf die anderen, die konsequente Feindbildproduktion.

In Krisenzeiten wird das Bedürfnis der Menschen nach Führung und Einheit, nach dem größeren Wir Realität. Die Regierenden der meisten demokratischen Staaten haben dieses Bedürfnis erfüllt – und damit dem Populismus den Boden oder zumindest die Dynamik entzogen. Für die Populisten bleibt nur die Nörgelecke – oder die Berserkerei, die in Krisenzeiten nicht besonders attraktiv wirkt. Deshalb beginnen populistische Parteien nun, sich selbst zu zerlegen. Es wird deutlich: Gewinnen können sie nur im totalen Zusammenbruch.

In gewissem Sinne funktionieren Gesellschaften wie große Organismen. In Krisen entwickeln sie Immunkräfte, die sie brauchen, um in komplexeren Umwelten und Prozessen zu bestehen, also um Zukunft herzustellen. Das ist der sozioevolutionäre Sinn der Coronakrise.

EIN NEUER GENERATIONS-KONTRAKT-KONFLIKT

Es gibt nicht nur Kontrakte, es gibt auch "Kontrakt-Konflikte": Spannungen, die trotzdem etwas zusammenhalten. Zum Beispiel das Verhältnis zwischen den Generationen, das auch der Schlüssel dazu ist, ob und wie sich eine Gesellschaft in Zukunft erneuern kann. In der Coronakrise wurde ein neuer Kontrakt zwischen den Generationen beschlossen und besiegelt. Die Entscheidung, die gesamte technische Zivilisation zu einem Halt zu bringen, nicht zuletzt um das Leben älterer und schwacher Menschen so weit wie möglich zu schonen, ist eine ethische Übereinkunft der Gesellschaft, die nicht selbstverständlich ist (und durchaus umstritten war). Mit wenigen Ausnahmen trug die junge Generation die Einschränkung persönlicher Freiheiten aktiv mit. Aber diese Entscheidung bringt auch Verpflichtungen mit sich – einen neuen Generationskontrakt.

In der letzten Runde der großen gesellschaftlichen Auseinandersetzungen, dem Konflikt um Global Warming, setzte sich die ältere Generation mit ihrem Beharren auf einer linearen Fortsetzung des industriellen Fortschritts durch: Business as usual, nichts darf das Wachstumsmodell gefährden, dem die Älteren ihren Wohlstand und ihren Komfort verdanken. In der Coronakrise aber war plötzlich alles möglich, wenn es das Leben der Älteren schützte, auch der komplette Stillstand.

Diese Wendung erzeugt eine Art Schuldobligation, eine neue Verpflichtung. Natürlich kann die Einlösung verweigert werden. Aber es braucht keine allzu große Fantasie, um sich die Folgen auszumalen. Der alte Generationenkonflikt der 1960er- und 1970er-Jahre könnte zurückkehren. Damals forderte eine junge Generation von den Älteren, die sich als Leistungsträger des Wirtschaftswunders in der moralischen Vorderhand wähnten, eine Legitimation der Vergangenheit und einen Ausgleich für die Zukunft.

Generationale Dynamiken prägen die Zukunft einer Gesellschaft auf einer fundamentalen Ebene, ihre Dynamiken werden oft unterschätzt. Die Coronakrise ist auf dieser Ebene die Grundlage für einen "New Generational Deal", der in der einen oder anderen Form eingelöst werden muss. Im Zentrum dieser Auseinandersetzung wird ohne Frage der Klimawandel stehen. Aus "Fridays for Future" wird "Freedom for Future": die Legitimation, die Lizenz, den Generationenschuldschein im Sinne einer nachhaltigeren Zukunft einzulösen.

Das Virus ändert uns, und wir ändern uns in ihm. Das nennt sich Re-Evolution. Wir sind Zeuge einer heftigen Turbulenz der Mensch-Natur-Co-Evolution.

BESCHLEUNIGUNG DES ÖKO-LOGISCHEN: DURCHBRUCH DER BLAUEN REVOLUTION

Unter der "Blauen Revolution" versteien wir eine ökologische Wende, die nicht primär auf Verzicht und Reduktion setzt, sondern auf eine kreative, öffnende Verbindung von Technologie und Systemintelligenz. Der dänische Öko-Architekt Bjarke Ingels fasst das unter der Parole "Create possibilities - not limits!" zusammen. Dabei geht es nicht nur um individuelle Verhaltensänderung, sondern um Erweiterungen des Ökologischen in Richtung eines neuen Modells der ökologischen Fülle. Erneuerbare Energie steht unserer Zivilisation im Überfluss zur Verfügung. Auch Materie ist nicht wirklich knapp, wenn wir sie in ewigen Kreisläufen nutzen - das ist das Cradle-to-Cradle-Prinzip.

Genau für diese neue Welt haben wir in der Coronakrise geübt. Sie war so etwas wie die Vorwegnahme einer nachhaltigeren Lebensform, auch – oder gerade – weil wir uns beschränken mussten. Die Bilder der smogfreien Kontinente aus dem Weltall beeindruckten uns. Die Tatsache, dass die Exzesse des Konsumismus plötzlich lahm-

gelegt wurden, ohne dass "die ganze Welt zusammenbrach", war und bleibt eindrucksvoll. Wir haben Erfahrungen damit gemacht, dass das, was wir unbedingt zu brauchen glaubten, gar nicht so wichtig war: jederzeit grenzenlos Reisen, hemmungslose Schlemmerei und jedes Wochenende Party, ständig noch mehr und noch billigere Produkte. 2020 wird die menschliche Zivilisation zum ersten Mal weniger CO₂ ausstoßen. Das bringt uns auf merkwürdige und womöglich produktive Gedanken.

Natürlich könnte man nun argumentieren, dass es nach der Krise ein enormes Nachholbedürfnis geben wird, einen Rückstau der Gier. Konsum, Flüge und Events werden umso exzessiver nachgeholt werden. Alles wird sich um das Primat der Wachstumsraten drehen, die Öl-Länder werden ihre fossile Industrie auf Teufel komm raus subventionieren. Wirklich?

Larry Fink, der Chef des größten internationalen Investmentfonds Blackrock, meldete sich Anfang April mit einem Brief an die Aktionäre zu Wort: Die Verbreitung des Virus habe "nicht nur die Finanzmärkte und das kurzfristige Wachstum unter Druck gesetzt" – "wenn wir diese Krise über-

standen haben, wird die Welt eine andere sein. Die Psychologie der Anleger wird sich verändern. Das Geschäftsleben wird sich verändern. Der Konsum wird sich verändern". Werden wir also wirklich bald wieder in vollgestopften 35-Euro-Fliegern nach Mallorca sitzen? Werden sich die Kreuzfahrtschiffe, die uns heute eher an schwimmende Seuchensanatorien erinnern, wirklich wieder füllen? Wird der Markusplatz in Venedig wieder so überfüllt sein mit Touristen - die dann Mundschutz tragen? Werden wir im Zeitalter von Seuchen, die durch die Über-Enge von Mensch und Tier in die menschliche Welt einbrechen, wirklich immer mehr Tiere essen?

Der Punkt ist nicht, dass wir die Antworten auf diese Fragen alle sofort wüssten. Der Punkt ist, dass diese Fragen immer mehr gestellt werden. Das verschiebt die Machtverhältnisse. Und letztlich geht es in der Blauen Revolution nicht nur um Technik, Intelligenz und Systeme. Sondern auch um Macht. Um die Ermächtigung, eine bessere Zukunft zu bestimmen.

Matthias Horx

ist der Gründer des Zukunftsinstituts und gilt heute als einflussreichster Trend- und Zukunftsforscher im deutschsprachigen Raum. Er ist Autor zahlreicher Bücher und Studien sowie profilierter Redner zu sozialen, technologischen, ökonomischen und politischen Trends.

ZUKUNFT ALS INTEGRATION: DIE NEXT LEVEL SOCIETY

Krisen eröffnen immer zwei Möglichkeiten Sie können entweder zu einer
Regression führen, zu einem Rückfall
in einfachere, weniger komplexe Systeme – in unseren Corona-Zukunftsszenarien haben wir diese Trends als
Tribalisierungen oder Abschottungen,
als "Systemcrash" beschrieben. Die
andere Möglichkeit führt auf eine komplexere Systemebene: zu einer höheren
Integration der verschiedenen Teilsysteme, die unser Leben und die Gesellschaft ausmachen. Man könnte das
"systemischen Fortschritt" nennen.

Der Systemtheoretiker Niklas Luhmann sprach von der Gesellschaft als "System von Systemen". Das entspricht den Schichten, die unser Leben durchdringen, und die allesamt von der Krise berührt und wahrscheinlich verändert werden. Die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaftsformen hängt von der Interaktivität dieser Schichten, von der Qualität der Schnittstellen ab. Komplexität meint, dass die einzelnen Teilsysteme besser kooperieren und dabei innere Spaltungen und Paradoxien gelöst werden.

Eine Krise wirkt dabei als Prüfung: Wie gut spielt das Gesundheitssystem mit den gesellschaftlichen Bedarfen zusammen? Wie effektiv kommuniziert die Politik mit dem Rest der Gesellschaft? Wie konstruktiv verhalten sich die Bürgerinnen und Bürger untereinander? Wie lösungsorientiert kooperiert die Wissenschaft mit den Institutionen anderer Teilsysteme? Die Coronakrise hat an all diesen Schnittstellen zu Erfahrungen geführt, aus denen Verbesserungen entspringen können. Durch diese Erfahrungen entsteht eine evolutionäre Drift in Richtung der Next Level Society. Die Next Level Society erhöht ihren Resilienzgrad, indem sie neue Systeme von Fürsorge und Vorsorge entwickelt, die krisenfester und variabler sind.

Die Next Level Society synchronisiert die sozialen Beziehungen zwischen den Menschen – sowie zwischen Mensch und Natur – zunehmend mit den Notwendigkeiten und Möglichkeiten der Märkte. Auf diese Weise entstehen mehr erfolgreiche Innovationen in Richtung auf humanund sozioökologische Bereiche.

Die Next Level Society verändert das Leben, aber auch die Denkweisen und Gefühlswelten vieler Menschen. Es formt sich ein anderes kollektives Mindset heraus. Ein neues Epochenbewusstsein.

Der Corona-Effekt Vier Zukunftsszenarien

Wie wird die Pandemie unser Leben und Wirtschaften verändern? Um sich einer Antwort zu nähern, hat das Zukunftsinstitut vier mögliche Szenarien entwickelt. Sie eröffnen Möglichkeitsräume, die aufzeigen, wie die Krise unsere Welt grundsätzlich verändern könnte – und liefern damit auch Orientierungsrahmen, um diese Zukunft aktiv mitzugestalten.

Das Coronavirus hat die Grundlagen unseres gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Miteinanders erschüttert, auf unbestimmte Zeit. Wir erlebten ein unkontrollierbares Kollabieren unseres Alltags und der Welt, wie wir sie kannten. Zunächst ging es dabei für uns alle darum, mit dem neuen Ausnahmemodus zurechtzukommen, auf dem Weg zur Bewältigung der Krise. Aber was wird nach der Krise passieren? Welche Entwicklungen können wir erwarten? Wie wird das Virus unsere Kulturtechniken, Werte und Konsummuster, unser kollektives Mindset verändern?

Angesichts einer Zukunft, die ungewisser denn je erscheint, hilft es, sich den möglichen Entwicklungen mittels Szenarien zu nähern. Szenarien skizzieren Möglichkeitsräume, die sich für uns alle im Kontext der Krise auftun. Um zu beschreiben, wie unsere Zukunft nach der Pandemie mittelfristig – im Laufe der nächsten Dekade – aussehen könnte, hat das Zukunftsinstitut vier Post-Corona-Szenarien entwickelt. Auch wenn keines dieser Szenarien "wahr" ist: Die Dynamiken aller vier Szenarien sind real und jetzt schon spürbar. Die Auseinandersetzung mit ihnen hilft uns nicht nur zu verstehen, vor welche Weichen uns die Krise gestellt hat: Sie unterstützt uns auch dabei, gemeinsam eine neue, wünschenswerte Zukunft zu formulieren. Dafür müssen wir

sowohl die hoffnungsvollen als auch die pessimistischen, weniger wünschenswerten möglichen Zukünfte kennen.

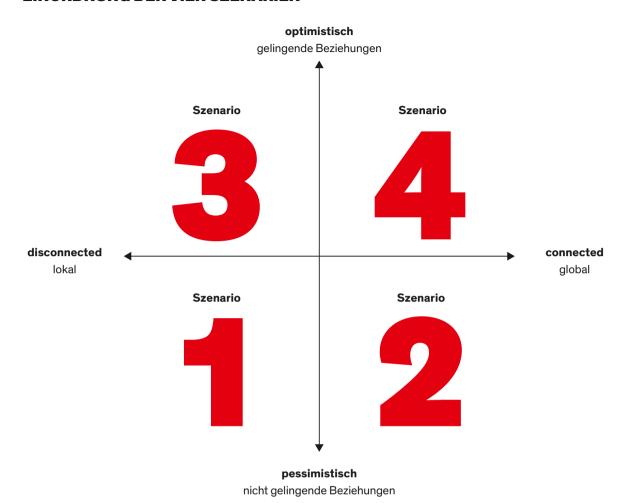
ÜBER DIE SZENARIEN

Den vier Zukunftsszenarien liegen zwei zentrale Basiskoordinaten zugrunde, die prinzipiell mögliche Entwicklungsrichtungen beschreiben:

- **1. Optimistisch versus pessimistisch** (gelingende Beziehungen versus nicht gelingende Beziehungen)
- 2. Lokal versus global (disconnected versus connected)

Ausgehend von den vier möglichen Entwicklungsdynamiken, die sich daraus ergeben, skizzieren die Szenarien gesamtgesellschaftliche Konsequenzen, die alle Bereiche der Gesellschaft und des alltäglichen Lebens prägen. Dabei geht es nicht um eine möglichst "realistische Darstellung" möglicher Zukünfte. Vielmehr dienen die Szenarien vor allem dazu, Zukunftsoptionen zu strukturieren. Sie nehmen also die Zukunft nicht vorweg, sondern dienen der Orien-

EINORDNUNG DER VIER SZENARIEN



tierung und helfen, ein Denken über die Zukunft zu entwickeln und Möglichkeitsräume zu eröffnen.

Am wahrscheinlichsten ist es, dass die Post-Corona-Realität Anteile aus allen vier Szenarien in sich tragen wird – offen ist jedoch, in welchem Ausmaß. Es liegt also an uns, die Krise als eine Chance zu nutzen, um uns als Gesellschaft zu transformieren und zu verbessern. Denn Zukunft ist stets gestalt- und formbar. Alles, was wir heute tun und entscheiden, wirkt sich über Jahre hinweg aus. Unsere Zukunft entscheidet sich jetzt.

Krisen bieten Momente der Reflexion, der Rekonfiguration und der Kreation von Neuem, das erst durch die Zerstörung von Altbekanntem möglich wird. Die vorliegende Studie fokussiert daher ganz bewusst auf positive Möglichkeitsräume, wie sie vor allem im Szenario 4 – "Adaption" – vorge-

zeichnet sind. Dieses Best-Case-Szenario zeigt Potenziale für alle Lebensbereiche auf, die sich im Zuge der Pandemie bereits eröffnet haben. Die intensive Auseinandersetzung mit diesem positiven Zukunftsbild erzeugt Handlungsfähigkeit und fördert kreative Impulse. Vor allem aber bringt sie uns in die Lage, die Schockstarre, in die das Coronavirus viele von uns versetzt hat, schneller abzuschütteln – und auf eine neue und bessere Zukunft hinzuarbeiten.

Szenario 1

DIE TOTALE ISOLATION: ALLE GEGEN ALLE

Am Anfang war der Shutdown – und der Shutdown ist zur Normalität geworden. Inzwischen ist es normal, beim Betreten der U-Bahn-Station den Chip im Handgelenk zu scannen und sich vor dem ersten Date gegenseitig die Gesundheitsdaten zu schicken. Es ist normal, bei der Ausreise aus Deutschland eine Genehmigung zu brauchen, für Länder außerhalb der EU muss sogar ein langwieriges und kostenpflichtiges Visumverfahren durchlaufen werden. Der globale Handel gehört weitgehend der Vergangenheit an, die Handelsabkommen einzelner Staaten untereinander gewährleisten die Grundversorgung, alle anderen international gehandelten Güter sind wieder der Oberschicht vorbehalten – "made in China" ist zum Synonym für exklusive Luxusgüter geworden.

- → Willkommen in der Super-Safe-Society: Die Gesellschaft definiert sich wieder ganz klar als Nation und grenzt sich von anderen Nationen ab, im Handeln wie im Denken. Denn Sicherheit steht an erster Stelle und kann nur gewährleistet werden, indem die Grenzen der Sicherheitszone klar abgesteckt werden. Jeder Mensch ist sich selbst der Nächste, und der Staat setzt alle verfügbaren Mittel ein, um seine Bürgerinnen und Bürger zu beschützen - auch, indem er tief liegende Ängste schürt oder Lebensmittel künstlich verknappt. Die Menschen nutzen daher alle möglichen Freiflächen, um Obst und Gemüse anzubauen. Der Schwarzmarkt und der Tauschhandel florieren. Neue Menschen kennenzulernen, ist zu einem Risiko geworden, denn auch das zwischenmenschliche Vertrauen ist seit der Coronapandemie unwiederbringlich gestört. Online-Dating ist die einzige sozial akzeptierte Form des Datings geworden: Nicht nur ist das Kennenlernen von der eigenen Couch aus sicherer als der Flirt in einer Bar – auch bieten sich sonst kaum noch Gelegenheiten, Fremde kennenzulernen.
- → De-Urbanisierung: Das Land gewinnt an Macht. Wer kann, zieht raus aus der Stadt, versorgt sich selbst - und verdient gutes Geld, indem er verarmte Städter mit Lebensmitteln und Selbstgemachtem versorgt. Der Trend zum Single-Leben, zu immer kleineren Wohnungen und Co-Living, zur Abhängigkeit von öffentlichen Verkehrsmitteln und globalen Warenströmen hat die Stadtbevölkerung unselbstständig gemacht. Alles, was für die Städter vor der Krise selbstverständlich war - schnelle Lieferdienste, ein riesiges Gastronomieangebot, freie Mobilität im öffentlichen Nahverkehr - brach im Shutdown zusammen. Zu Hause Kochen und Essen ist kein Trend mehr, über den man sich auf Instagram austauscht, sondern wieder zur alltagsstrukturierenden Norm geworden. Doch davon profitieren alleinlebende Städter nicht. Die urbanen Hipster sind von Trendsettern zur **prekären** Klasse geworden. Sie sind die wahren Verlierer nach der Pandemie, weil ihre Skills nicht mehr gefragt sind - Design Thinking und UX interessieren nach der Krise kaum noch. Auch Berufe wie Reiseblogger, Business Coach und Influencer sind auf dem absteigenden Ast.
- → Germophobia, die Sehnsucht nach Keimfreiheit, hat das Misstrauen gegenüber Produkten, deren Herkunft nicht klar nachverfolgbar ist, kontinuierlich anwachsen lassen. Obst und Gemüse werden vor dem Verzehr klinisch desinfiziert, an sicheren Verpackungen wird mit Hochdruck geforscht. Aus Angst davor, dass Keime über die Produkte aus dem Ausland eingeschleppt werden, wurde der Import beschränkt. Regionale Landwirtschaft und lokal produzierendes Gewerbe haben einen enormen Aufschwung erlebt. Es gibt weniger exotische Früchte aber vieles kann inzwischen auch hierzulande angebaut werden, dem Klimawandel sei Dank.
- → Was mit Empfehlungen begann, Gro
 ßveranstaltungen mit mehr als 1.000 Personen abzusagen, hat sich zu einem konstanten Verbot von Versammlungen über 100 Personen entwickelt – zum Wohle der Menschen, ver-

steht sich. Das öffentliche kulturelle Leben ist dadurch nahezu komplett zum Erliegen gekommen. Konzerte oder Sportevents finden zwar noch statt, aber das Publikum sitzt zu Hause und beobachtet das Geschehen von der heimischen Couch - kostenlos, vom Staat gefördert. Da die Menschen so viel Zeit in ihren Wohnun gen verbringen, erhalten die eigenen vier Wände einen neuen Stellenwert: Wie können Menschen sich wohl und sicher fühlen? Hygge und Häuslichkeit sind vom Trend zur Norm geworden. Einst beliebte "Third Places" wie Cafés werden größtenteils gemieden, Restaurants sind zu Ghost Kitchens geworden, die Mahlzeiten nach höchsten hygienischen Standards ausliefern. Insbesondere für Städterinnen und Städter haben sich die sozialen Kontakte in den virtuellen Raum verlagert. Streamingdienste und die Gamingbranche sind zu mächtigen Wirtschaftszweigen avanciert.

Szenario 2

SYSTEMCRASH: PERMANENTER KRISENMODUS

Das Coronavirus hat die Welt ins Taumeln gebracht, und sie kommt nicht mehr heraus. Die Fokussierung auf nationale Interessen hat das Vertrauen in die globale Zusammenarheit massiv erschüttert, eine Rückkehr zu den gewohnten Routinen ist nicht mehr möglich. Die Sorge vor einer erneuten Pandemie macht jede noch so kleine lokale Verbreitung eines Virus zum Auslöser drastischer Maßnahmen, von Grenzschließungen bis zur Ressourcenverteidigung. Das verloren gegangene Vertrauen in eine solidarische internationale Kooperation verhindert nachhaltig Stabilität. So wackelt sich die Welt nervös in die Zukunft.

- → Friktionen im multipolaren Weltgefüge sind an der Tagesordnung: Gegenseitige Schuldzuweisungen, aggressive Drohgebärden und nervöses Handeln im Eigeninteresse wechseln mit Bestrebungen zu Offenheit und Kooperation - weil dennoch das Bewusstsein vorhanden ist, dass man aufeinander angewiesen ist. Der Neo-Nationalismus nimmt zu, es herrscht ein dauernder Spannungszustand. Staaten befinden sich im permanenten nationalen Egoismus und lassen sich nur dann auf Deals mit anderen Staaten ein, wenn sie sich selbst etwas davon versprechen. Zwar schien es zunächst so. als hätte die Coronakrise den rückwärtsgewandten Populismus entzaubert, indem sie vor Augen führte, dass Rechtspopulisten im Ernstfall keine echten Lösungen parat halten. Doch fand die Politik nach Corona keine produktiven, neuen Ansätze, um die Stabilität wiederherzustellen. Zu beschäftigt ist jede Nation mit ihren eigenen Problemen, zu sehr hat die Sorge vor einer erneuten Pandemie sie im Griff.
- → Nearshoring sowie die Verlagerung von Produktion und Fertigung (zurück) in die eigenen Landesgrenzen werden mit Blick auf die nationalen Absatzmärkte zu

einer auch politisch-ideologischen Prämisse. Zugleich bleibt jedoch die Abhängigkeit von internationalen Handelsbeziehungen und Warenströmen bestehen. Beide Tendenzen stehen dauerhaft unvermittelt nebeneinander und reiben sich. Auch Glokalisierung ist nur noch Ausdruck der Unstimmigkeiten zwischen lokalen und internationalen Märkten, die weder miteinander noch ohne einander können. Global Citys sind die nervösesten Orte der Welt geworden: Hier werden die Spannungen zwischen den regionalen, nationalen und internationalen Finanz-, Dienstleistungs- und Warenströmen unablässig spürbar. Die großen Städte wurden während der Coronakrise am härtesten getroffen und wiesen die meisten Todesfälle auf. Auch nach der Krise sind Global Citys wie New York oder Singapur permanente Risikogebiete. Mobilität ist in diesen Städten am schnellsten touchless geworden, Bargeld wird kaum noch genutzt. Trotz dieser Maßnahmen ist das Leben in der Großstadt unsicherer denn je.

- → High Times for **Big Data:** Je unsicherer die Zeiten, umso mehr Analyse wird verlangt. Das Sammeln und Verarbeiten großer Datenmengen erlebt einen kontinuierlichen Aufschwung. Die Entwicklung von immer mehr **Künstlicher Intelligenz** wird forciert, nicht zuletzt für die Simulation von Krisenszenarien und die Steuerung von Krisen. Folglich nimmt auch **Cybercrime** im staatlichen Auftrag zu mit dem Ziel, internationale Konkurrenten zu schwächen. Nach innen nutzt der Staat Technologie zur Überwachung: **Predictive Analytics,** die datenbasierte Vorausberechnung menschlichen Verhaltens, wird in einer permanent verunsicherten Gesellschaft immer wichtiger.
- → Privacy ist stark im Rückzug: Die individuelle Datenfreiheit wird immer stärker eingeschränkt, und Datenschutz ist größtenteils abgeschafft, sowohl im internationalen Austausch als auch im Umgang mit der eigenen Bevölkerung. Gesundheitsdaten werden zur

Staatsangelegenheit – und die Bevölkerung macht mit, zu groß ist die Angst um die eigene Gesundheit. Gleichzeitig haben die Bürgerinnen und Bürger kaum noch Vertrauen in die staatliche Gesundheitsfürsorge. Menschen bauen daher zunehmend auf **gesundheitliche Eigenverantwortung**, auf Digital Health, kontinuierliches **Self Tracking** und die Überwachung ihrer Vitalwerte durch **Smart Devices**. Die dadurch entstehenden intimen Gesundheitsdaten zu schützen, kommt jedoch kaum noch jemandem in den Sinn.

Szenario 3

NEO-TRIBES: DER RÜCKZUG INS PRIVATE

Nach der Coronakrise hat sich die globalisierte Gesellschaft wieder zu ück zu stärker lokalen Strukturen entwickelt. Es wird mehr Wert denn je auf regionale Erzeugnisse gelegt, kleine Gemeinschaften entstehen neu und verfestigen sich – immer in vorsichtiger Abgrenzung gegen die anderen. Nachhaltigkeit und Wir-Kultur sind wichtige Werte, die aber nur lokal gedacht werden, nicht global.

- → Die Menschen vertrauen staatlichen Akteuren und supranationalen Bündnissen nicht mehr - und trauen ihnen auch keine Handlungsmacht mehr zu. Die Abkehr von der globalen Weltgemeinschaft mündet in eine partikularisierte Wir-Kultur und die vermehrte Bildung von Neo-Tribes. Gemeinschaft wird im Kleinen gesucht, denn im Zuge der Krise ist der Trend zur Post-Individualisierung für eine breitere Masse attraktiv geworden. Gerade die Zeit der sozialen Isolation während der Krise hat dem Co-Living eine ganz neue Sinnhaftigkeit verliehen. Wer die Zeit des Shutdowns allein in einer Wohnung verbringen musste, denkt neu über gemeinsames Wohnen nach. Das Bedürfnis nach Gemeinschaft und einem geteilten Alltag wächst und dauert auch nach der Krise an. Dabei wird sehr darauf geachtet, mit wem der Alltag geteilt wird - denn im Falle einer erneuten Krise werden diese Menschen die einzigen Bezugspersonen sein.
- → Die Angst vor Ansteckung hat einen Rückzug ins Private und die Wiederentdeckung der Häuslichkeit befeuert. Großveranstaltungen gibt es praktisch nicht mehr, dafür wird viel gestreamt via Virtual Reality kann man an Megaevents teilnehmen, ohne dabei das sichere Zuhause verlassen zu müssen. Die Krise war auch ein Kreativitäts-Booster in Sachen Freizeitgestaltung: Real-digitale Begegnungen fanden während der Pandemie in den sozialen Medien statt und verhalfen der Digitalisierung zur endgültigen Durchdringung

des Alltags. Das ist auch nach Corona so geblieben: Die Möglichkeit, Stars in Wohnzimmeratmosphäre via Instagram-Livestream performen zu sehen, hat große Konzerte, für die man einst in andere Städte oder gar Länder reiste, überflüssig gemacht.

- → Nachbarschaftshilfe wird großgeschrieben, es existieren feste Strukturen, wie man sich im Krisenfall untereinander hilft. Die Sharing Economy gewinnt in regionalen Netzwerken eine ganz neue Relevanz. Die Angebote, die während der Coronakrise entstanden Unterstützung beim Einkauf und Erledigungen aller Arten –, haben sich selbstverständlich in den Alltag der Menschen eingefügt. Jede Nachbarschaft hat ihre eigenen Tauschbörsen, Repair Cafés, Bücherschränke, Hilfe- und Infostellen. Vorräte werden geteilt oder getauscht, auf die Alten und Schwachen wird besondere Rücksicht genommen. Menschen, die keiner Risikogruppe angehören und über das Privileg sämtlicher mobiler Möglichkeiten verfügen, übernehmen die Mobilität für andere mit sie werden zum Herzstück der Mobilität der Zukunft.
- → Der Ausfall globaler Handelsketten und das Misstrauen gegenüber bestimmten Herkunftsländern haben eine fundamentale Re-Regionalisierung bewirkt. Die Krise schulte die Aufmerksamkeit für die unmittelbare Umgebung: Durch die Ausgangsbeschränkungen lernte man die hyperlokalen Strukturen in der eigenen Umgebung anders und intensiver kennen. Dies hat zu einem Comeback des lokalen Herstellens und Handels geführt. Traditionelle Handwerkstechniken erleben eine Renaissance. Urban Farming und Genossenschaften lösen kapitalistische Konsummuster ab, in gut aufgestellten regionalen Gemeinschaften wächst eine Circular Economy heran mit autonomen Ökosystemen. Konzepte wie Cradle to Cradle oder Postwachstum sind aus der Not heraus nicht nur möglich, sondern normal geworden.

- → Die Menschen ziehen nun vermehrt aufs Land oder in kleinere Gemeinden die Progressive Provinz hat ihren Peak erreicht. Hier kann sich die Wir-Kultur richtig entfalten, hier gibt es Platz, um Lebensmittel selbst anzubauen, hier kann Selbstversorgung tatsächlich gelebt werden. Der Wegzug aus den großen Städten wurde auch dadurch angetrieben, dass den meisten Menschen erst während der Krise und dem damit verbundenen Stillstand bewusst wurde, wie dreckig, laut, stressig und ungesund die Städte und Lebensräume eigentlich waren, in denen sie sich bewegten. Auch um die eigene Gesundheit zu schützen, verspüren Menschen den Wunsch, wieder näher an der Natur zu leben.
- → Statt öffentliche Verkehrsmittel zu nutzen, wird immer mehr auf Fahrrad oder E-Roller umgestiegen. Fernreisen sind sehr teuer geworden und haben an Attraktivität verloren im Gegensatz zu Reisen in umliegende Regionen oder Nachbarländer. Die massive De-Touristification führt dazu, dass sich ganze Landschaften und ehemalige Tourismus-Hotspots vom Overtourism erholen. Reisen ist nicht mehr selbstverständlich, sondern wird wieder als etwas Besonderes gesehen, auch weil es in Post-Corona-Zeiten eine Menge Vorsichtsmaßnahmen und viel Planung erfordert. Tourismus wird noch mehr zum Resonanz-Tourismus.
- → Die Coronakrise hat sich als immenser Treiber von New-Work-Trends erwiesen: Weil Flexibilität am Arbeitsplatz während der Krise breitflächig ermöglicht wurde, haben sich Arbeitskulturen dauerhaft verändert. Homeoffice ist nun essenzieller Bestandteil jeder Unternehmenskultur, internationale Unternehmen vereinbaren Meetings in virtuellen Meetingräumen und VR-Konferenzen, Verträge werden via Smart Contracts auf Blockchain-Basis geschlossen. Digital-Health-Anwendungen errechnen schon im Vorhinein das mögliche Risiko persönlicher Geschäftsmeetings von denen aber ohnehin meist abgeraten wird.

Szenario 4

ADAPTION: DIE RESILIENTE GESELLSCHAFT

Die Weltgesellschaft lernt aus der Krise und entwickelt resiliente, adaptive Systeme. Gesellschaftliche Tiefenströmungen im Richtung Postwachstum, Wir-Kultur, Glokalisierung und Post-Individualisierung, die bereits vor der Krise existierten, werden durch die kollektive Corona-Erfahrung von der Nische in den Mainstream katapultiert.

→ Das Coronavirus hat eine Selbstreinigung der Märkte angestoßen, eine kollektive Reflexion der Herkunft unserer Güter – die zu neuen Konsummustern angeregt hat. Der erzwungene Konsumverzicht durch den Ausfall globaler Produktions- und Handlungsketten führte nach der Krise zu einer Wiederentdeckung heimischer Alternativen. Der stationäre Handel, regionale Produkte und Lieferketten erlebten einen Aufschwung. So ist nicht nur eine sinnvolle Balance zwischen online und offline entstanden, sondern vor allem ein kluger Umgang mit globalisierten Handelsketten, ein Gleichgewicht von lokalem und globalem Handel und eine Blüte der Direct-Trade-Plattformen. Seitdem boomen Wochenmärkte, regionale Erzeuger und lokale Online-Shops. Die Monopolstellung von Online-Händlern wie Amazon und Alibaba hat sich zugunsten mehrerer kleinerer Player gelockert, die weniger abhängig von globalen Zulieferungsketten sind. Die vor der Coronakrise hoch globalisierte Food-Industrie – 90 Prozent der Angebote im Lebensmitteleinzelhandel kamen bislang nicht aus der Region, sondern waren Ergebnis von Just-in-time-Logistik der Großhändler und Importeure - erfuhr eine fundamentale Re-Regionalisierung und hat kleinteiligere, genossenschaftlich organisierte Wertschöpfungsnetzwerke erzeugt. Insgesamt bewegt sich die Gesellschaft weg von Massenkonsum und Wegwerfmentalität, hin zu einem gesünderen Wirtschaftssystem. Die Krisenerfahrung setzte ein tief liegendes Bedürfnis nach

einem **bewussteren**, **sozialeren Genuss** frei – nicht auf Kosten anderer, sondern gemeinsam mit anderen.

- → Die Coronakrise hat die politische Handlungsmacht neu gewichtet. Globale Risiken erfordern überstaatliche Akteure, die global vernetzt agieren können. Während nationalstaatliche Grenzen an Relevanz verlieren, werden Städte und supranationale Instanzen immer wichtiger eine Reorganisation im Sinne der Glokalisierung: Die lokale Ebene (Städte, Gemeinden, Bürgermeisterinnen und Bürgermeister) verknüpft sich direkt mit globalen Organisationen. So können lokale Probleme schnell und kreativ gelöst und auch globale Risiken schneller erkannt und kooperativ angegangen werden. Insgesamt nimmt die Menschheit sich nun stärker als globale Gemeinschaft wahr, die Herausforderungen gemeinsam lösen muss schließlich machen weder Epidemien noch die Klimakrise vor Nationalgrenzen halt.
- → Die neue globale Identität wird getragen von einem fundamentalen Wertewandel: Solidarisierung und Wir-Kultur nicht nur mit den Nächsten, sondern auch auf internationaler und globaler Ebene. Europa ist an der Krise gewachsen und erobert seine Souveränität zurück, indem es sich auf seine Stärke als glokale Supermacht besinnt. Das europäische Finanzsystem hat sich als resilient und solidarisch erwiesen. Damit hat die Coronakrise geschaffen, was nach der Finanzkrise noch undenkbar war: den solidarischen Staatenbund Europa.
- → Die Krise hat auch die Vision eines neuen holistischen Gesundheitsverständnisses wahr werden lassen: Gesundheit wird nicht länger als etwas gesehen, das nur den individuellen Körper und das eigene Verhalten betrifft, sondern schließt Umwelt, Stadt, Politik und Weltgemeinschaft ein. Individuelle Gesundheit und Weltgesundheit werden seitdem zusammengedacht. Dieses neue Mindset krempelt das gesamte Gesundheitssystem um: Regierungen, Stadtplanung und Unternehmen ko-

- operieren, um **gesunde Umwelten** für alle zu schaffen. Die Nutzung von Digital-Health-Apps ist in diesem Zusammenhang selbstverständlich geworden, um Gesundheitsdaten in Echtzeit anonymisiert zu teilen. Dank **Predictive Health** können genaue Vorhersagen getroffen werden, etwa über die Wahrscheinlichkeiten einer Epidemie. Allen ist klar: Die individuelle Gesundheit kann nicht mehr entkoppelt von Umwelt und Gesellschaft gesehen werden. Das Gesundheitssystem ist adaptiver und resilienter geworden. Das schließt auch eine **systemrelevante Bezahlung** systemrelevanter Berufe ein, für alle Beschäftigten des Gesundheitssystems, inklusive der Putzkräfte. Das **resiliente Gesundheitssystem** nach Corona baut auf Aufklärung und Information, Vernetzung und Solidarität über Landesgrenzen hinaus.
- → Die Coronakrise hat zu konkreten Learnings im supranationalen Umgang mit Big Data, Predictive Analytics und Frühwarnsystemen geführt. Künstliche Intelligenz wird nun konstruktiver eingesetzt: nicht nur, um frühzeitig Epidemien einzudämmen, sondern zur Minimierung aller möglichen Risiken, die sich nicht um Landesgrenzen scheren. Durch den globalen Austausch aktueller Gesundheitsdaten können Risiken frühzeitig erkannt werden. Das kontinuierliche Voneinander-Lernen in einer Vielzahl funktionierender Netzwerke schafft eine globale Resilienz. Dieser neue Spirit prägt auch die Medienlandschaft: Konstruktiver Journalismus stellt Lösungsansätze in den Mittelpunkt, statt alarmistisch zu reagieren und Fake News zu verbreiten.
- → Die Coronakrise hat auch zu einem ganzheitlicheren Verständnis von Bildung und Weiterbildung geführt. Einerseits haben digitale Tools ihren Weg in den Schulalltag gefunden, andererseits sieht die Bildung nun auch stärker ihren Auftrag darin, schon jungen Menschen Zukunftsskills wie Kreativität, Selbstdenken und Kompetenzen im Umgang mit unsicheren Umwelten zu vermitteln. Auch das trägt dazu bei, eine resiliente und

Die Coronakrise ist viel mehr als nur eine wirtschaft-liche Katastrophe. Sie deckt bisherige Blindspots auf und eröffnet neue Perspektiven für eine nächste Gesellschaft.

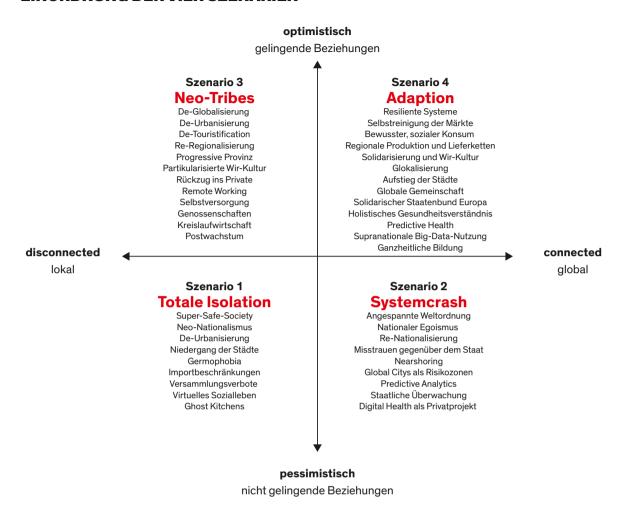
adaptive Gesellschaft zu erhalten, die weiß, wie sie produktiv mit Krisen umgehen kann.

→ Während der Krise stellten sich Architektinnen und Architekten sowie die Bauindustrie auf beeindruckende Weise den neuen Herausforderungen: Krankenhäuser wurden in Höchstgeschwindigkeit gebaut, Gebäude angepasst, Räume umfunktionalisiert. Dies trieb den Trend zur modularen Massenproduktion voran, der hinsichtlich Flexibilität, Skalierung und Ökologie viele Vorteile vereint. Schnelleres Bauen außerhalb der Baustelle bedeutet seitdem weniger Zeitaufwand, weniger Störungen und weniger Schäden für die Umgebung und die Umwelt.

PERSPEKTIVEN FÜR DIE NÄCHSTE GESELL-SCHAFT

Das Szenario "Adaption" ist zweifellos das wünschenswerteste. Doch ist es aus heutiger Sicht auch das wahrscheinlichste? Tatsächlich standen die Chancen dafür nie besser, denn wir sind als Gesellschaft stabil und so gut ausgerüstet wie nie zuvor. Schon heute können wir die Anfänge dieser resilienten Gesellschaft in immer größeren Umfängen entstehen sehen, nicht mehr nur unter dem Radar der öffentlichen Wahrnehmung. Als positives Zukunftsbild, auf das wir hinarbeiten können, eröffnet dieses Szenario neue Handlungsfelder und Möglichkeitsräume, die zuvor ungesehen blieben. Auch wenn die restlichen drei Szenarien nicht ausgeklammert werden, konzentrieren wir uns daher im Rah-

EINORDNUNG DER VIER SZENARIEN



men dieser Studie auf das Szenario "Adaption" und das Bild einer resilienten Post-Corona-Gesellschaft. Nicht als Utopie oder Wunschvision, sondern im Sinne eines kritischen Zukunftsoptimismus, als konkret umrissenen, soziologisch fundierten Möglichkeitsraum.

Die Coronakrise ist viel mehr als nur eine wirtschaftliche Katastrophe. Sie deckt bisherige Blindspots auf und eröffnet neue Perspektiven für eine nächste Gesellschaft. Auf unmissverständliche Weise macht die Krise zukunftsweisende Wege des Wirtschaftens und Zusammenlebens plausibel. Alternative Formen des Zusammenlebens und -wirtschaftens, die zuvor eher in Nischen existierten, erhalten einen immensen Auftrieb, etwa Postwachstum, Minimalismus und Achtsamkeit. Schon jetzt erweitern sich digitale Infrastrukturen, kollaborative Plattformen, soziale

Netzwerke und demokratische Institutionen, die unser Leben auch nach der Krise insgesamt robuster machen werden. Aus dieser konstruktiven Perspektive erfolgt auch die Nach-Corona-Beschreibung der zehn Lebensbereiche im folgenden Teil dieser Studie.

Rückblickend werden wir feststellen, dass vor allem der soziale Fortschritt das Virus besiegt hat. Unsere gemeinsame soziale Intelligenz erwies sich als das beste Immunsystem – und als Fundament einer resilienten Post-Corona-Gesellschaft.

DIE WELT NACH CORONA

Das System wird adaptiv

GESUND



Gesundheit Das System wird adaptiv

Gesundheit war bereits vor der Coronakrise der wichtigste Wert der Menschen – diese Top-Position wird Gesundheit über die nächsten Jahre beibehalten. Dabei ändert sich jedoch der Fokus der Betrachtung: Neben dem Wohlgefühl und der persönlichen Fitness wird es künftig wieder stärker um die Abwesenheit von Krankheit gehen. Dafür müssen Patientinnen und Patienten nicht nur an ihrer persönlichen Resilienzfähigkeit arbeiten, sondern Gesundheit viel stärker als ganzheitliches System in den Blick nehmen. Die Erfahrung der Pandemie lehrt uns, dass unser individuelles Wohlergehen untrennbar mit unserer Umgebung zusammenhängt – und damit auch nicht losgelöst von der Gesundheit unseres gesamten Planeten betrachtet werden kann.

Von Corinna Mühlhausen

Als "Gesundheit" bei der Präsentation des aktuellen Werte-Index der Marktforscher von Kantar im Februar 2020 auf Platz eins im Top-Ten-Ranking landete, hatte das mit der Coronakrise noch gar nichts zu tun (vgl. Kantar 2020). Der Indikator zeigte vor allem an, dass die Menschen all dem, was mit Gesundheit gemeint ist, einen extrem hohen Stellenwert beimessen: Fitness und Leistungsfähigkeit, körperliches und mentales Wohlgefühl, Schönheit – all jene Attribute, die das Überleben in der multioptionalen Netzgesellschaft sichern. Diese Wertschätzung wird auch nach der Coronakrise bestehen bleiben – doch zugleich wird sich etwas ganz Essenzielles wandeln. Denn die Wochen und Monate im Frühjahr 2020 geben der Gesundheit einen Teilaspekt zurück, der in den vergangenen Jahren zunehmend in den Hintergrund getreten ist: das Bewusstsein, dass Gesundheit zuallererst bedeutet, nicht krank zu sein.

WORAN DAS GESUNDHEITSSYSTEM KRANKT

Für die Gesundheitsbranche wird diese Entwicklung eine gute sein: Sie bedeutet, dass die Missstände, die die Coronakrise offenbarte, nun dringend angegangen werden müssen. In den Monaten der Aufarbeitung nach der Krise wird niemand in Abrede stellen können, dass unser Gesundheitssystem mehr als ausgereizt war – auch wenn deutsche Krankenhäuser nicht wie jene in Italien oder New York völlig kollabierten, sondern das Kliniksystem in kurzer Zeit auf den Krisenmodus umschalten konnte. Denn dies wäre nicht möglich gewesen ohne die Menschen, die sich weit über ihre Grenzen hinaus für die Betreuung und Pflege der Kranken und die Beratung und Beruhigung von Angehörigen und Verunsicherten einsetzten.

Die Krise rief wieder ins Bewusstsein: Gesundheit bedeutet zuallererst die Abwesenheit von Krankheit.

Es sind die Menschen, die medizinischen Kräfte in den Kliniken, Praxen und Notfallanlaufstationen, die mit ihrem Einsatz dafür sorgten, dass sich das System Gesundheit an die Bedingungen der Krise adaptieren konnte. Während sich der klassische PC-Arbeitende ernüchtert bis erleichtert ins Homeoffice zurückzog und die Erfahrung machte, dass sich seine Tätigkeit auch über Fernanwesenheit in Kurzarbeit erledigen lässt, führten die Beschäftigten in Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen und Arztpraxen der Gesellschaft vor Augen, was der viel zitierte Begriff "systemrelevant" wirklich bedeutet. Die immense Wichtigkeit von Pflegekräften wurde urplötzlich so deutlich wie nie.

Ohne den Einsatz der Pflegenden und aller anderen Mitarbeitenden des Gesundheitssystems – inklusive der Putzkräfte –, die ihre so lebensnotwendige Arbeit unter denkbar schlechten Arbeitsbedingungen leisten müssen, würde ein Shutdown des öffentlichen Lebens leicht in die Abschottung der medizinischen Systeme führen: in eine Welt, die auf Isolation statt Vernetzung programmiert ist. Die Solidarität würde dann nicht erst an der Stadtgrenze enden, sondern schon innerhalb von Stadtvierteln oder Straßenzügen, die Ungleichheit würde zunehmen – und eine flächendeckend gute medizinische Versorgung, bei der alle Menschen von der Weiterentwicklung neuer Behandlungsmethoden, pharmakologischer Betreuung oder klinischer Ausstattung profitieren können, hätte schlechte Chancen.

ENTSCHEIDEND IST DIE FÄHIGKEIT ZUR ADAPTION

Für das deutsche Gesundheitssystem gibt es nach der Coronakrise nur einen wirklich zukunftsfähigen Weg: Wir müssen das, was wir in den Wochen und Monaten der Unsicherheit bewiesen haben, weiter ausbauen, um die aufgedeckten Missstände auszugleichen. Das erfordert Aufklärung und Information, Vernetzung und Solidarität. Und auch den Mut, unbequeme Wahrheiten auszusprechen und einzusehen, wenn sich die äußeren Umstände geändert haben oder neues Wissen neue Wahrheiten schafft. Nur so kann ein resilientes Gesundheitssystem wachsen – innerhalb einer resilienten Gesellschaft.

Diese Adaption setzt voraus, was für jedes System gilt: Nur flexible Systeme sind zukunftsfähig – wer sich nicht

Ein gesunder Lebensstil wird künftig nicht mehr nur als Privatsache angesehen, sondern auch als Teil gesamtgesellschaftlicher Seuchenprävention.

anpasst, zerstört sich selbst. Damit unser Gesundheitssystem in seiner bestehenden Form eine Zukunft haben kann, muss es nach dieser Krise weiter reformiert werden. Dabei wird auch Geld fließen müssen, das dann womöglich an anderer Stelle abgezogen wird. Diese Neustrukturierung des Gesundheitssystems kann nur gelingen, wenn die Verantwortlichen auch die anderen treibenden Faktoren gesellschaftlicher Wandlungsdynamiken mitberücksichtigen.

Adaption meint die Fähigkeit, einzelne Teilbereiche zu modifizieren, ohne das große Ganze zu zerstören. Zu Beginn der Coronakrise war das nicht der Fall – und vermutlich auch gar nicht möglich. Geht es um das nackte Überleben, stehen alle anderen Werte und Impulsgeber dahinter zurück. Doch das eingangs erwähnte Werte-Index-Ranking zeigt auch, dass neben der Gesundheit als oberstem Wert auch andere Begriffe ganz oben stehen, von Familie und Erfolg über Freiheit und Natur bis zu Gemeinschaft, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. All diese Werte prägen das Mindset der Menschen in unserem Land. Ganz entscheidend wird es daher sein, das System ganzheitlich zu reformieren, angepasst an die gesamtgesellschaftliche Realität im Post-Corona-Zeitalter.

DAS GESUNDHEITSSYSTEM IM SPIEGEL DER MEGATRENDS

Die Coronakrise hat den Fokus auf die zentralen Gefahren und Chancen gelenkt, vor denen das Gesundheitssystem steht. Betrachtet man die wichtigsten Megatrends der kommenden Dekade, lässt sich dies auch als ein Weckruf an alle Verantwortlichen begreifen:



Megatrend Silver Society

Das solidarische Finanzierungsprinzip der Krankenkassen und -versicherungen muss neu darauf abgestellt werden, dass das Gesundheitssystem mit immer mehr älteren – und vorerkrankten – Menschen klarkommen muss. Vor allem aber müssen die Arbeitsbedingungen der Menschen im Gesundheitssystem nachhaltig verbessert und ihr Wirken nicht nur beklatscht, sondern auch deutlich besser entlohnt werden. Nur so lässt sich der Personalnotstand in der Pflege beheben – und auch künftig eine gute Versorgung und Pflege älterer und schwächerer Menschen gewährleisten.



Megatrend Mobilität

Die Ausbreitung des Coronavirus hat uns schmerzlich vor Augen geführt, dass Grenzen für Keime keine Barriere sind – und dass das globale Gesundheits- und Wirtschaftssystem sehr schnell zum Erliegen kommt, wenn Produktionsabläufe in einzelnen Teilen der Erde stillstehen. Erstmals mussten wir erleben, dass sich selbst überlebenswichtige Dinge wie Schutzmasken oder Beatmungsgeräte eben nicht einfach herbeizaubern lassen, wenn sie überall gleichzeitig gebraucht werden. Die Sicherstellung einer funktionierenden Mobilität – mit dezentraleren Strukturen, regionaleren Netzwerken, kürzeren Wegen – wird daher künftig auch ein zentrales Gesundheitsthema sein.



Megatrend Konnektivität

Um den Gefahren globaler Pandemien zu begegnen, braucht es künftig mehr denn je den Einsatz digitaler Systeme und Künstlicher Intelligenz. Ist die Menschheit als Ganzes bedroht, müssen Wissenschaftler und Forscherinnen ihre Erkenntnisse in Echtzeit und mit allen Systemen teilen können, um Lösungen zu generieren und weitere Gefahren für Menschen in anderen Teilen der Erde abzuwenden. Mithilfe von Predictive Health und dem Einsatz von Big Data wird es künftig immer besser möglich sein, Epidemien früher zu erkennen und zu isolieren. Ebenso müssen die Erforschung von Diagnose- und Therapieoptionen sowie die Entwicklung geeigneter Impfstoffe in Zukunft als kooperative und digital vernetzte Prozesse verstanden werden.



Megatrend Globalisierung

Das Zeitalter der Individual Health hat seinen Zenit überschritten. Wir mussten erkennen, dass die Gesundheit jedes einzelnen Menschen durch ein globales Ereignis in Gefahr geraten kann. Das persönliche Gesundheitsengagement nimmt deshalb nicht ab, wird aber in einen größeren Zusammenhang gestellt. Wir brauchen künftig ein neues holistisches Gesundheitsverständnis, das die Umgebung, den Arbeitsplatz, die Stadt, den ganzen Planeten einschließt. Auch Städteplaner, Architektinnen, Unternehmer werden damit Teil eines neuen globalen Gesundheitssektors.

Die Arbeitszeit von Krankenschwestern und Pflegern sollte um rund ein Zehntel reduziert, ihr Gehalt aber um mindestens diesen Anteil gesteigert werden.

Mut macht zudem der Megatrend Individualisierung: Das vergleichsweise hohe individuelle Gesundheitsbewusstsein, das wir in Deutschland haben, zeigt den Verantwortlichen, dass wir es als Gesellschaft schaffen können, den Prozess der Adaption auch in künftigen (gesundheitlichen) Krisensituationen umzusetzen. Und es bedeutet, dass wir auch als einzelne Individuen berechtigterweise optimistisch und mutig in die Zukunft blicken dürfen. Schon vor der Coronakrise gab es kaum jemanden in unserem Land, dem die eigene Gesundheit egal ist und der nichts dafür tut, um fit und gesund zu bleiben. Zwar haben dabei nur wenige das ganze Paket gesundheitsbewussten Verhaltens im Blick, von medizinischer Vorsorge über Ernährung und Bewegung bis zu Stressprävention und ausreichend Schlaf. Doch das Gesundheitsbewusstsein der Deutschen steigt in dem Maße, in dem auch die Gesundheit als Wert immer wichtiger wird – und wird daher weiter anwachsen.

Denn auch das ist eine bittere, aber womöglich heilsame Erkenntnis der Krise – und ein Argument, das in kommenden Public-Health-Kampagnen betont werden sollte: Unter den Menschen, die an COVID-19 verstarben, hatte nur ein sehr geringer Anteil keine Vorerkrankung wie Bluthochdruck, Diabetes, Herzerkrankungen oder Krebs.

Ein gesunder Lebensstil wird künftig nicht mehr nur als Privatsache angesehen, sondern auch als Teil gesamtgesellschaftlicher Seuchenprävention. Noch schlagkräftiger wird dieses Argument, wenn man die Hauptrisikofaktoren für chronische Krankheiten mitberücksichtigt: ungesunde Ernährung, Umweltverschmutzung, Stress und körperliche Inaktivität (vgl. Roth et al. 2018).

Jede und jeder Einzelne sollte also nicht aufhören, sich um gute Ernährung, Sport, eine Balance aus Arbeit und Freizeit sowie ausreichend Schlaf zu kümmern, weil es nachhaltig unserer eigenen Gesundheit dient – auch im Sinne von Wohlgefühl, Fitness, Leistungsfähigkeit und einem guten Körpergefühl. Auch dieses individualisierte Verhalten trägt dazu bei, Gesundheit wieder als das zu begreifen, was sie im eigentlichen Sinne ist: die Abwesenheit von Krankheit. Daneben muss künftig auch die ganzheitliche Dimension ins Blickfeld rücken. Denn unsere individuelle Gesundheit endet dort, wo die globale Gesundheit in Gefahr gerät.

Corinna Mühlhausen

ist seit mehr als 20 Jahren als Trend- und Zukunftsforscherin tätig. Im Zentrum ihrer Forschung stehen die Themen Healthcare und Gesundheit sowie der Mensch mit all seinen Werten, Bedürfnissen und daraus resultierenden Konsumwünschen. Sie ist Autorin des "Health Report", der in regelmäßigen Abständen im Zukunftsinstitut erscheint.

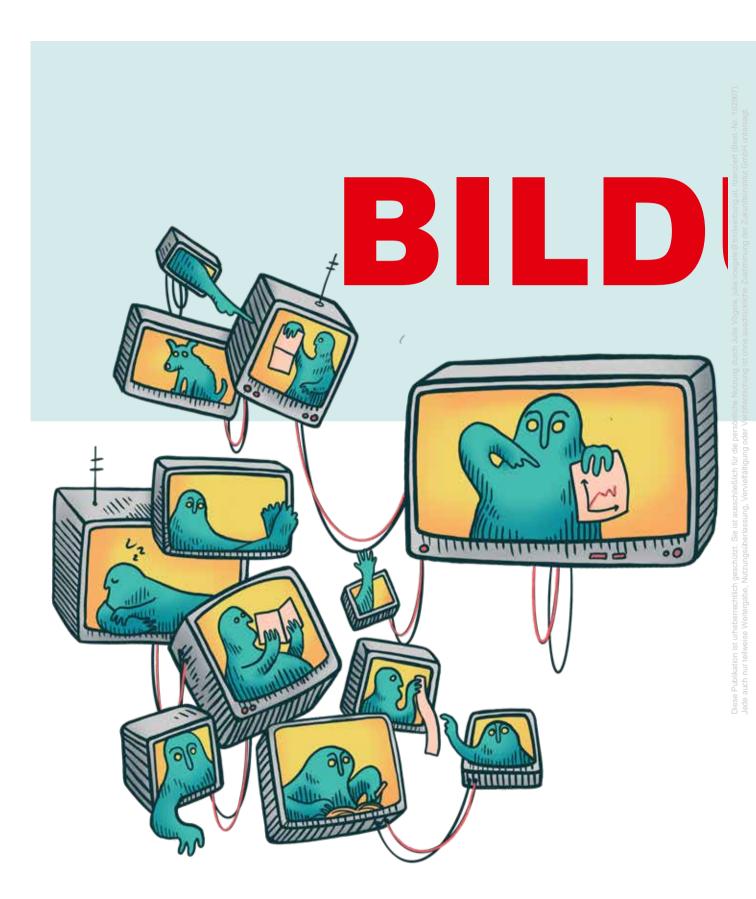
EIN NEUES HOLISTISCHES GESUNDHEITSVERSTÄNDNIS

Die Coronakrise hat klargemacht: Um flexibel auf Krisensituationen reagieren zu können, muss das Gesundheitssystem reformiert werden, auf Basis einer neu ausgestalteten Gesundheitsökonomie. Das Gebot der Stunde lautet Coopetition: Die einzelnen Systemanbieter müssen vergleichbar sein – und sich trotzdem kooperativ verhalten. Entscheidend wird es zudem sein, die Digitalisierung des Gesundheitssystems aktiv voranzutreiben, da sie die Adaptionsfähigkeit in kürzerer Zeit steigert.

Konkret brauchen wir dabei eine 10-Prozent-Puffer-Regelung: In guten Zeiten müssen wir es uns als Staat leisten, ein Zehntel der Kräfte, Betten und Materialien im Gesundheitswesen zu bevorraten, um in schlechten Zeiten darauf zurückgreifen zu können. Auch die Arbeitszeit von Krankenschwestern und Pflegern sollte um rund ein Zehntel reduziert, ihr Gehalt aber um mindestens diesen Anteil gesteigert werden. Das muss es uns als Gesellschaft wert sein. Zudem müssen heimische Gesundheitsanbieter stärker entlastet werden: Wer in Deutschland forscht und - womöglich sogar nachhaltig - produziert, von der Medizintechnik bis zur Pharmabranche, sollte in den Verhandlungen mit den Krankenkassen dafür belohnt werden. Schließlich haben wir gelernt, dass kurze Wege bei der Beschaffung von Medizin und Material sowie der Aufbau eines autarken, gut vernetzten lokalen und digitalisierten Gesundheitssystems im Falle einer globalen Pandemie überlebensnotwendig sind.

Und nicht zuletzt gilt es, den Schutz der eigenen Gesundheit um einen verstärkten Schutz von Umwelt und Natur zu

ergänzen. Allein schon, weil auch die Luftverschmutzung zur Ausbreitung von Pandemien beiträgt, indem Feinstaubpartikel zum Träger für Viren werden. Vor allem aber hat die Coronakrise der gesamten Menschheit bewiesen, wie fragil das Konzept der individuellen Gesundheitsfürsorge ist. Ist unsere Welt als Ganzes in Gefahr, läuft auch jeder einzelne Mensch Gefahr, sein Leben, seine Freiheit, sein Wohlergehen und seinen Wohlstand zu verlieren. Wir sitzen gemeinsam in diesem Boot Erde und sollten schleunigst damit beginnen, Gesundheit nicht nur als Privatsache, sondern als gesellschaftliche und globale Herausforderung zu begreifen.



UNG

DIE WELT NACH CORONA

Evolutionssprung der Wissenskultur

Bildung

Evolutionssprung der Wissenskultur

Die Coronakrise führte dazu, dass Semesterstarts und Abiturprüfungen verschoben und Abgabefristen verlängert wurden – und dass ein massives Versorgungsproblem von Kleinkindern auftrat. Sie bewirkte aber auch, dass Lehrpläne dynamischer wurden und Digitalisierung für Lehrpersonen kein Fremdwort mehr ist. Wissen ist wieder cool geworden: Nach der Krise werden wir informierter, wissbegieriger und besser aufgestellt sein als davor.

Von Nina Pfuderer

FAMILIENLEBEN: EIN GANZHEITLICHERES BILDUNGSVERSTÄNDNIS

In der Krise blieben die Menschen zu Hause – zumindest alle, die nicht in systemrelevanten Berufen arbeiteten. Für viele Familien war dies das erste Mal seit der Elternzeit, dass sie so viel Zeit miteinander verbrachten. Für alle, die normalerweise den Tag am Arbeitsplatz verbringen, brachte diese Zeit eine einschneidende Erkenntnis: Erziehung ist kein Kinderspiel, sondern echte, harte Arbeit. Diese kollektive Erfahrung sorgt für eine Aufwertung unbezahlter Care-Arbeit und mehr gesellschaftliche Anerkennung für Stay-at-Home-Mums und -Dads. Elternteile, die auch nach Corona mit den Kindern zu Hause sind, gewinnen an sozialem Status.

Während der Krise boomten Webseiten mit Spiel- und Bastelideen für Kinder, die mit einfachen Materialien einige Stunden Beschäftigung schaffen konnten. Die Google-Suchen für "Kinder zu Hause" oder "Spiele zu Hause", ebenso wie für "Homeschooling" und "Lernspiele", stiegen rasant an. Brettspiele und Karten werden auch nach der Krise, zusammen mit digitalen Angeboten, zum festen Bestandteil der Freizeitgestaltung vieler Familien, denn sie fördern eine neue Nähe – und vermitteln neue Kompetenzen. Viele Kinder haben in der Krise wieder gelernt, wie man sich mit sich selbst beschäftigt, eigene Spiele erfindet – und: sich langweilt. Und viele Eltern sind den Games und Plattformen ihrer Kinder nähergekommen, haben TikTok oder Mario Kart für sich entdeckt.

Dadurch, dass Familien so viel Zeit miteinander verbrachten, intensivierten sich verschiedene Dynamiken. Einseitige

Die Frage, wie Familienleben und Paarbeziehungen gelingen, wird vom individuellen Luxus- und Lifestyle-Thema zum ernsten gesellschaftlichen Diskurs.

Haushaltsverteilung und Care-Arbeit (immer noch meist Aufgabe von Frauen), aber auch prekäre Beziehungsmuster oder Gewaltstrukturen zeigten sich ausgeprägter (vgl. Feuerbach 2020). Häusliche Gewalt und toxische Männlichkeit waren schon vorher ernste Themen, doch im Zuge der Coronakrise gewannen sie an Brisanz. Nach der Krise ist klar: Es müssen Strukturen geschaffen werden, um Menschen, die in solchen Dynamiken gefangen sind, besser helfen zu können – und Kinder müssen auf eine Weise erzogen werden, die verhindert, dass sie später im Leben beziehungsunfähig oder sogar zu Tätern werden. Die Frage, wie harmonisches Familienleben funktioniert und Paarbeziehungen gelingen, wird vom individuellen Luxus- und Lifestyle-Thema zum ernst genommenen gesellschaftlichen Diskurs – und zum Teil des Bildungsauftrags.

Die Bildung muss sich hier stärker in der Pflicht sehen, ihren Beitrag zu leisten: durch Aufklärung und ein größeres Angebot an Workshops zu gewaltfreier zwischenmenschlicher Verständigung, Selbstfürsorge, gesunder Kommunikation oder der Entwicklung eines gesunden Selbstwertgefühls als Teil der Lehrpläne. Insgesamt sorgte die Krise dafür, dass unser Verständnis von Bildung ganzheitlicher wird. Neben der puren Wissensvermittlung schließt es nun

auch mentales Wohlbefinden und einen reflektierten Umgang mit Mitmenschen ein – beginnend in Kindergarten und Grundschule.

ALLES AUF ONLINE: DIE ENTZAUBERUNG DES DIGITALEN

Nachdem Schulen, Universitäten und Fortbildungszentren wegen des Virus geschlossen werden mussten, setzte in Bezug auf Wissensvermittlung ein Umdenken ein. Vor der Krise waren das "digitale Klassenzimmer" oder der "Flipped Classroom" eher theoretische Ziele voller realer und fiktiver Hindernisse. Das Coronavirus wirkte hier als echter Game Changer, der den Lehrbetrieb zwangsdigitalisierte – und den Weg dafür bereitete, dass E-Learning und unterrichtsbegleitende Online-Angebote künftig immer mehr zum normalen Bestandteil der Lehre werden.

Die Krise machte Bildungsinstitutionen unmissverständlich klar, dass sie noch lange nicht in der Gegenwart angekommen waren und bereits bestehende Möglichkeiten ungenutzt gelassen hatten. Zwar hatte etwa die Europäische Kommission bereits 2018 das Bewertungs-Tool SELFIE

BILDUNG

(Self-reflection on Effective Learning by Fostering the Use of Innovative Educational Technologies) ins Leben gerufen, um Schulen bei der Einführung digitaler Technologien zu unterstützen (vgl. Europäische Kommission 2018). Doch erst nach der Coronakrise wird die Nutzung solcher Tools signifikant zunehmen. Immer mehr erkennt das Bildungssystem, dass Digitalisierung eine Voraussetzung für gute und stabile Lehre ist – und dass Schulen und Universitäten bei der bestmöglichen Umsetzung Unterstützung brauchen.

Während der Krise mussten sich alle Lehrenden mit digitalen Technologien auseinandersetzen, auch jene, die am liebsten noch mit dem Overheadprojektor gearbeitet hätten. Nach anfänglichen Startschwierigkeiten wurden dabei Berührungsängste abgebaut. Weil digitale Bildung sich als echte Hilfe für Lehrende herausstellte, wird sie nun nicht mehr nur als ein weiteres kompliziertes Thema gesehen, mit dem man sich neben Inklusion, Ganztagsangeboten und straffen Lehrplänen beschäftigen muss. Lern-Apps wie Anton, die Lerninhalte kostenlos zur Verfügung stellen und eine unkomplizierte Zuweisung von Aufgaben ermöglichen, oder Messenger-Apps wie SchoolFox, die die Kommunikation zwischen Eltern und Lehrkräften vereinfachen, werden zunehmend in den Lehralltag integriert - denn sie machen auch im Präsenz-Schulalltag vieles leichter. Gleiches gilt für die Akzeptanz von virtuellen Konferenzen wie Zoom oder Google Meets, die im Zuge der Krise Einzug in Schulen und Universitäten hielten.

Eine flächendeckende Implementierung digitaler Lösungen ist auch zentral, um zu verhindern, dass sich die Bildungsschere noch stärker ausweitet (vgl. Lill 2020). Eltern, die ihre Kinder engagiert unterstützen können, sowie

Privatschulen und -universitäten, die über die nötigen Mittel verfügen, werden digitale Möglichkeiten auch nach der Krise ganz selbstverständlich nutzen. Das Bildungssystem muss nun dafür sorgen, dass auch Kinder aus sozial schwachen Familien sowie öffentliche Bildungsinstitutionen mit diesen Entwicklungen Schritt halten können. Ansonsten besteht die Gefahr, dass das Ungleichgewicht in der Bildung sich nach der Krise sogar noch verstärken könnte.

Insgesamt wird es nun darum gehen, nicht nur online Materialien bereitzustellen, sondern digital-interaktiven Unterricht zu gestalten. Eltern, die vor der Krise noch kritisch gegenüber Apps für Kinder eingestellt waren, lernten, dass digitale Bildung nicht noch mehr Medienkonsum bedeuten muss, sondern im besten Fall eine bewusstere Mediennutzung fördert (vgl. Bayer/Glöckler 2020). Gleichzeitig machte die Krise aber auch deutlich: Digitale Technologien können guten Unterricht nicht ersetzen, sondern lediglich ergänzen.

WISSEN FÜR ALLE: OPEN KNOWLEDGE, OPEN RESOURCES

Die Coronakrise macht wahr, was sich viele schon immer gewünscht haben: Wissen für alle. Das Virus wirkte wie ein Katalysator für bereits bestehende Online-Angebote. Massive Open Online Courses (MOOC) wie EDx, Coursera oder Udemy, digitale Angebote an Fernuniversitäten oder Volkshochschulen, aber auch Sprachlern-Apps wie Babbel oder Duolingo gewannen stark an Beliebtheit. Selbst Unternehmen wie SAP öffneten ihre Lernplattformen für Interessierte

Wissen und Informationen sind unsere Waffen in Krisenzeiten.

– kostenlos (vgl. Fori 2020). Auch nach der Krise werden wir uns online weiterbilden. Wissen und Informationen sind unsere Waffen in Krisenzeiten – und jeder Mensch hat ein Recht, darauf zugreifen zu können. Ob Nachhilfe-Threads auf Twitter, Lifehack-Clips auf TikTok oder spannende Uni-Vorträge im Facebook-Livestream: Offene Bildungsformate sind zum Normalfall geworden. Wir haben verstanden, dass Wissen unbezahlbar ist.

Das gilt auch für das Lernen als reine Freizeitbeschäftigung, das während der Krise ebenfalls eine Renaissance erlebte: Die Zahl von Online-Sprachkursen stieg rapide an, Bildungs- und Lern-Apps wurden zuhauf heruntergeladen, und die Do-it-yourself-Bewegung (DIY) erlebte neue Höhenflüge. Das DIY-Prinzip umfasst weit mehr als nur Repair Cafés oder Urban Gardening – alles ist lernbar! Von Jonglieren bis zum Wändestreichen, von Meditieren bis zum Schreiben von Kurzgeschichten – alle möglichen Skills können inzwischen überall erworben werden. So wie das Erklären und Teilen eigener Kenntnisse zum neuen Standard wird.

Weder Künstliche Intelligenz noch Hightech-Medizin noch ein Blitz-Impfstoff retteten uns vor den verheerenden Folgen des Virus – sondern das Wissen um die richtigen Kulturtechniken und Verhaltensweisen zur richtigen Zeit. Wissen ist das Key Ingredient für eine langfristig resiliente, kluge Gesellschaft – das ist eine zentrale Lehre aus der Coronakrise. Die Budgets für Bildung werden daher steigen, und die Barrieren, diese Gelder tatsächlich zu erhalten, werden sinken. Der Megatrend Wissenskultur nimmt durch die Coronakrise an Fahrt auf. Fakten werden wieder wichtiger als emotionale Meinungsmache.

DIE NEUEN INFLUENCER: HYPE UM WISSENSCHAFTLERINNEN

Stellen wir uns vor, es ist 2021. Fragt man junge Schülerinnen und Schüler nach ihren Vorbildern, fallen nun auch Namen wie Dr. Christian Drosten und Dr. Melanie Brinkmann. Denn die Coronakrise zeigte uns, wie viel Wissen wert ist. Neben privaten Formaten à la "Jung & Naiv" profitieren davon auch die Öffentlich-Rechtlichen – als erste Quelle für fundierte Informationen und Expertenmeinungen. Der "Coronavirus Update"-Podcast des NDR mit dem Virologen Christian Drosten blieb als einer der meistgehörten Podcasts im kollektiven Gedächtnis. Digitale Schnittstellen zu Wissenschaft und Politik sind Teil des Mainstreams geworden. Zunächst primär für ein junges Publikum ge-

Allheilsbringer ist nicht mehr der technologische Fortschritt, sondern der Kulturwandel.

dacht, erfreuen sich nun Menschen jeden Alters an einer ungezwungenen und unvoreingenommenen Art der Informationsvermittlung. Denn sie basiert auf Fakten – nicht auf Lobby-Interessen, politischer Meinungsmache oder individuellen Befindlichkeiten.

Plötzlich vertraut die Regierung wieder auf wissenschaftliche Expertise: Das konnte die Diskussion um den Klimawandel nicht leisten - es mussten erst greifbar Menschenleben auf dem Spiel stehen. Die Meinung von Naturwissenschaftlerinnen und Sozialwissenschaftlern ist gefragt, denn um gesellschaftlichen Wandel und menschliches Verhalten zu verstehen, braucht es soziologische, ethnologische, psychologische Kenntnisse. Allheilsbringer ist nicht mehr nur der technologische Fortschritt, sondern der Kulturwandel. Nun greift auch ein Prinzip, das in der Wissenschaft schon lange präsent ist, auf den Rest der Gesellschaft über: das Konzept der Inter- und Transdisziplinarität. Wissen und Erkenntnisse werden geteilt, um gemeinsam dem Ziel etwas näher zu kommen. Das starre ökonomische Konkurrenzdenken wirkt antiquiert: Die Netzwerkgesellschaft beginnt sich zu entfalten.

SINNVOLLE UMSTRUKTURIERUNG: KONZENTRATION AUF DAS WIRKLICH WICHTIGE

Bereits seit 15 Jahren arbeitet die Europäische Kommission darauf hin, die Rolle von Schul- und Ausbildung zu stärken, indem sie Kreativität als bedeutsame Kompetenz definiert. Ziel aller unterrichteten Fächer soll es sein, Menschen auszubilden, die in der Lage sind, ihr ganzes Leben lang Neues zu lernen (vgl. Europäische Kommission 2009). Es scheint, dass dieses Ziel erst mit dem einschneidenden Erlebnis der Coronakrise ernst genommen werden könnte. Menschen liefen plötzlich zu Höchstform auf, als es darum ging, gemeinsam Lösungen für die Herausforderungen zu entwickeln, vor die das Virus die Gesellschaft stellte. Der von der Bundesregierung organisierte Hackathon #WirVsVirus zeigte eindrucksvoll, wie gut die Verbindung von Teamwork, Basisdemokratie und die transdisziplinäre Entwicklung von Ideen zu einem gemeinsamen Ziel funktionieren kann. Künftig wird auch die Bildung mehr Wert darauf legen, Zukunftsskills wie Kreativität, Selbstdenken und Unsicherheitskompetenz zu vermitteln.

Die Entwicklungen während der Krise haben gezeigt, wie wichtig es ist, auch das Bewusstsein für ein soziales Mitei-

| III BILDUNG

Nina Pfuderer

arbeitet für das Zukunftsinstitut als Redakteurin und im Social-Media-Team. Die Sprach- und Kulturwissenschaftlerin betrachtet Alltagsphänomene in unterschiedlichen Kulturen, wie sich urbanes Leben und Subkulturen entwickeln und wie Sprache und Emotionen unsere Gesellschaft prägen.

nander zu stärken. Die Pandemie machte deutlich, dass es nicht genügt, sich nur um sich selbst und die eigene Familie zu kümmern. Das eigene Verhalten hat Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft – etwa, wenn man trotz Ausgangsbeschränkung nicht zu Hause bleibt. Um dieses Verständnis zu fördern, könnten künftig neue Unterrichtsfächer in die Lehrpläne implementiert werden, etwa Achtsamkeit, gewaltfreie Kommunikation oder auch psychologische Selbstfürsorge: Fächer, die die Resilienz jedes Individuums – und damit auch der Gesellschaft als Ganzes – stärken.

Diese Konzentration auf das wirklich Wichtige kann jedoch nur gelingen, wenn Institutionen sich während der Krise die Frage stellten, wer sie danach sein wollen – anstatt sich ausschließlich auf den Erhalt des Alten zu fokussieren. Es ist dieses zukunftsoffene und -mutige Mindset, das uns nach der Coronakrise in eine neue Dimension der Wissenskultur führen wird.

KNOWLEDGE IS KEY

Organisationen und Unternehmen, die heute auf sinnvolle Informationsvermittlung setzen und auch intern für transparente Strukturen, breite Weiterbildungsangebote und reibungslose Wissensvermittlung sorgen, werden auch in der Zeit nach Corona gut aufgestellt sein. Im Bildungssektor wird es vorrangig darum gehen, digitale Tools flächendeckend einzusetzen. Die teilweise schon seit Jahren vorhandenen Programme und wissenschaftlichen Erkenntnisse warten nur darauf, in den Alltag überführt zu werden.

Die Bildung nach Corona braucht also keine Neuerfindungen, sondern vor allem die reflektierte Implementierung der Tools, die schon vorhanden sind. Unternehmen, die sich auf digitale Lern-Infrastrukturen spezialisiert haben, können dabei Unterstützung leisten. Speziell jene Organisationen, die im Bildungssektortätig sind, müssen ihre Aufgabe mit einer neuen Ernsthaftigkeit wahrnehmen und ihre Perspektiven auch auf jene Bereiche ausweiten, die traditionell nicht mit Wissensvermittlung assoziiert wurden. So ergeben sich neue Möglichkeitsräume – und zukunftsweisende Geschäftsmodelle.

FREIZEIT



DIE WELT NACH CORONA

Real-digitale Erlebnisse



FREIZEIT

Freizeit Real-digitale Erlebnisse

Die Coronakrise bewirkte nahezu weltweit eine Zwangsentschleunigung des öffentlichen Lebens. Ob Sportveranstaltung oder Fitnesstraining, Museum oder Kino, Konzert oder Festival, Straßenfest, Kleinkunstveranstaltung oder Kneipe: Die Freizeit- und Eventindustrie kam zum Erliegen. Zumindest in ihrer bisher bekannten Form. Denn in atemberaubender Geschwindigkeit gelang es unzähligen Akteuren, ihre Angebote dem Publikum dennoch zugänglich zu machen – und über die Vernetzung sogar Identifikationsund Zugehörigkeitsgefühle zu stärken. Die Remote-Kultur stellte die Weichen für eine Zeit nach der Krise, in der die Freizeitgestaltung endgültig in der Real-Digitalität ankommt. Und in der "Freizeit" ganz neu definiert wird.

Von Anja Kirig

DIE KRISE ALS KREATIVITÄTS-BOOSTER

Während der Coronakrise setzte – nach einer kurzen Schockstarre über abgesagte Veranstaltungen und den Shutdown des öffentlichen kulturellen Lebens – ein digitaler Kreativitätsprozess ein, der sich in einer globalen Dynamik selbst beflügelte. Soziale Medien wurden zu Katalysatoren für neue Formen der Vernetzung in Zeiten der Isolierung. Selbstironisch, humorvoll und authentisch wurde Corona-Content zu Hause beziehungsweise im Homeoffice produziert, Live-Sessions, Happenings und Wohnzimmerkonzerte wurden veranstaltet, Hang-outs, Online-Lunch-Meetings und Watch-Partys ins Leben gerufen. Das Fehlen genormter Konsumangebote außer Haus schuf Raum für einen ungeahnten Ideen- und Einfallsreichtum. Die Menschen wurden partizipativ und co-kreativ.

Parallel zu diesen Entwicklungen begannen auch Agenturen und Veranstalter, den digitalen Raum für sich zu nutzen. Unmengen an Inhalten wurden der digitalen Gemeinschaft zur Verfügung gestellt. Clubs und Konzerte streamten live, Museen, Kinos und Bibliotheken schufen Online-Angebote, Bundesligisten tauschten in der "Home Challenge" Rasen gegen Konsole, E-Sport wurde salonfähig, das Fußballtraining für die Kinder erfolgte via WhatsApp. Im Zuge der physischen Distanzierungsmaßnahmen wuchsen auch soziale Solidarität und Fankulturen.

Bürgerinnen und Bürger, Künstlerinnen und Künstler, Institutionen, Vereine und Freizeitveranstalter stellten im Kontext der Krise fest: Eine innovativ umgesetzte, digitale Kultur ist weit mehr als ein Add-on oder Nice-to-have. Waren digitale Angebote vor der Krise in vielen Freizeitbereichen

Das "Analoge", das lange als vermeintlicher Konterpart zum "Digitalen" herhalten musste, wurde aus seiner Gegentrend-Nische wieder zurück in die Normalität katapultiert.

kaum mehr als ein i-Tüpfelchen, um Zuschauer und Besucherinnen auch jenseits des Events bei Laune zu halten (oder um Geeks mit Technik-Gadgets zu erreichen), erzwang der analoge Stillstand ein real-digitales Ankommen im 21. Jahrhundert. Die Situation erforderte schnelles Handeln – und öffnete Möglichkeitsräume für die Freizeit-Wirklichkeit nach Corona. Das Freizeitleben nach dem Shutdown wird ein anderes sein. Genau dies gilt es nun zu gestalten.

REAL-DIGITAL IST DAS NEUE NORMAL

Das Coronavirus demokratisierte die Kunst- und Kulturszene. Museen öffneten weltweit ihre Archive, Bibliotheken gewährten freien Zugriff, und vom Arthouse-Film bis zur Symphonie wurden Sub- und Hochkulturen ins private Heim transportiert. Menschen, deren Job als sinnstiftendes Lebenselement ausfiel, fanden hier auch neue Orientierung. Auf diese Angebote werden wir künftig nur ungern wieder verzichten wollen. Die wahre Herausforderung besteht dabei im Einbezug der Nutzerinnen und Nutzer: im Vermitteln zumindest vergleichbarer Gefühle und Effekte, wie sie eigentlich nur vor Ort möglich sind. Denn allein mit einem Livestream ist es noch nicht getan. Für ein solchermaßen neuartiges Konzept der Freizeitkultur schlugen George Bartlett und Charlie Lindsay von der Kreativagentur Truant London den Begriff des "In-Fests" vor (vgl. Arrigo 2020).

Infolge des #physicaldistancing kristallisierten sich Innovationen und Tools heraus, die dem Menschen dienlich sind und eine real-digitale Freizeitkultur vorantreiben. Dabei entstanden neue, achtsamere Bedeutungskontexte für den Umgang mit digitalen Technologien und für ein real-digitales Miteinander. Es sind diese Innovationen, die aus der Krise entwickelt und in Echtzeit getestet wurden, die auch in der Zeit nach Corona überleben und zur neuen Normalität werden.

DIGITALISIERUNG VERLIERT IHRE PROFILNEUROSE

Durch den Ausnahmezustand wurde auch die Digitalisierung endgültig entzaubert. Mehr denn je wurde sie im Kontext der Krise als ein Mittel zum Zweck begriffen und damit endgültig befreit von den übermächtigen Erwartungen, die ihr einst ängstlich oder euphorisch zugeschrieben wurden. Die Ausnahmesituation brachte auch ein Stück Ernüchterung und machte deutlich: Digitalisierung ist weder gut noch böse, weder Supermacht noch Suchtfaktor. Stattdessen trug die Pandemie zur Ermächtigung vieler Einzelnen im Umgang mit Technologien bei – dort, wo sie wirklich nützlich ist.

Damit wurde auch das "Analoge", das lange als vermeintlicher Konterpart zum "Digitalen" herhalten musste, aus seiner Gegentrend-Nische wieder zurück in die Normalität katapultiert. Von dieser Entwicklung werden Bücher und Zeitungen, Theater und Programmkinos auch nach der Krise profitieren. Vor allem aber entsteht so endlich eine neue real-digitale Selbstverständlichkeit, die das Physische mit dem Virtuellen verschränkt: Der Freund aus Hamburg kann per Houseparty-App beim Brettspiel in Freiburg mitmachen, das Festival kann trotz 5.000 Kilometer Distanz erlebt werden, die Yogastunde über Zoom stattfinden.

Anstelle der alten Prinzipien "schneller, besser, schöner, mächtiger" wird Leistung nun zunehmend in einer neuen Matrix stattfinden: bewusster, verbundener, achtsamer.

AUTHENTISCHE WERTE, ACHTSAMES LEISTUNGSDENKEN

Das kreative Vernetzen und Teilhaben aus privaten Wohnungen heraus wird noch einen weiteren nachhaltigen Effekt haben – der sich ebenfalls schon vor der Krise andeutete, nun aber gesellschaftlich etabliert: eine authentischere, weniger auf inszenatorische Effekte setzende Social-Media-Kultur. Dies betrifft nicht nur Privatpersonen und Influencer, sondern letztlich auch Führungskräfte in Unternehmen. Und es trägt ebenfalls dazu bei, digitale Technologien und den Megatrend Konnektivität weiter zu "humanisieren".

Die Refokussierung auf Resonanz wird auch unser Leistungsdenken verändern. Natürlich wird das Streben nach Leistung und Aufmerksamkeit als menschliches Grundmotiv weiterhin bestehen bleiben. Doch anstelle der alten Prinzipien "schneller, besser, schöner, mächtiger" wird Leistung nun zunehmend in einer neuen Matrix stattfinden: bewusster, verbundener, achtsamer. Das wird nicht nur unsere Freizeitgestaltung und -wahrnehmung verändern, sondern ganz radikal auch die kommende Sport- und Bewegungskultur, im Breiten- wie im Leistungssport. Schon während der Krise postete etwa der Kader der National Hockey League lustige und menschlich-nahbare Clips auf TikTok. Und (nicht nur) TikTok-Nutzerinnen übertrafen sich gegenseitig mit "Quarantäne-Content": Individuelle Leiden und Herausforderungen wurden so zur kollektiven Erfahrung – und zum Thema einer plötzlich rasant wachsenden real-digitalen Kreativkultur.

Das oberflächliche Prinzip des egozentrischen Ich-Wachstums wird also nach der Coronakrise weniger Nachhall erzeugen können, weil die Freizeitkultur stärker von einer authentischen Sehnsucht nach Beziehung, von Identifizierung und Resonanz geprägt sein wird. Dieser Effekt ist sogar in der Dating-Kultur spürbar, wo der erzwungene physische Abstand und der Wegfall des spontanen Treffens zu Hause bestehende Muster aufbrach. Neben der Massenabfertigung unter dem Mantel oberflächlicher Kriterien wird die Beziehungsanbahnung künftig mehr Tiefgang enthalten, inklusive der Wiederentdeckung langer Gespräche und Spaziergänge. Sogar Teenager entdeckten durch Corona die Telefonfunktion auf ihren Smartphones für sich.

JENSEITS VON RAUM UND ZEIT

Bereits vor der Coronapandemie bewegten wir uns zunehmend in eine Kultur des Work-Life-Blendings hinein. Die Krise trieb diese Entwicklung stark voran, sodass nun eine Neudefinition von "Work" und "Life" immer wichtiger wird – inklusive der schon zuvor bestehenden Herausforderungen wie etwa dem Problem der "Immer-Erreichbarkeit". Die Krise machte deutlich: Arbeit im herkömmlichen Sinne kann nicht 1:1 ins Homeoffice verlegt werden, Stundenerfassung und Nine-to-five-Denken passen nicht in eine vernetzte Welt. Noch weniger aber in eine Welt nach Corona (siehe dazu auch "Arbeit: Aktive Zukunftsgestaltung", S. 100).

Seit die Vorstellung von der Freizeit als frei verfügbarer Zeit existiert, begann sich ihre räumliche und zeitliche Dimension nicht dermaßen aufzulösen wie zur Zeit der Coronakrise. Der Weg dafür war bereits zuvor geebnet worden, durch zeitweises Homeoffice, Vernetzung, neues Arbeiten

Ania Kiria

ist Politologin und seit 2005 regelmäßig für das Zukunftsinstitut als Autorin, Redakteurin und Referentin tätig. Schwerpunkte der Trend- und Zukunftsforscherin sind die Themen Freizeit, Tourismus, Sport, Neo-Ökologie, Gesundheit, Ernährung und neue Geschlechterrollen.

und "zweite Aufbrüche", aber auch durch die anwachsende Kreativitätsgesellschaft. Nach der Krise werden Freizeitangebote mehr denn je die Option offenlassen müssen, ob die Teilnahme primär auf Vergnügen, Muße und Erholung ausgerichtet ist oder (auch) auf persönliches Wachstum und kreative Weiterentwicklung, auf Lernen und Innovation. In jedem Fall aber wird die Freizeit nach Corona zeitunabhängiger denn je verbracht werden – real-digital, als Sowohl-als-auch-Kultur.

DISTRAKTION, FOKUS UND IDENTITÄT

Für Anbieter wird es künftig entscheidend sein, ihre Kanäle und Strukturen an die Motivlage der Menschen anzupassen. Dabei gilt es, zwischen Distraktion, Fokus und Identität zu unterscheiden und vorab die Frage zu stellen, wer erreicht und eingebunden werden soll: einzelne Individuen, eine breite Masse oder eine Gemeinschaft? Zentral ist und bleibt der Fokus auf den Menschen in seiner aktuellen Entwicklungsbiografie.

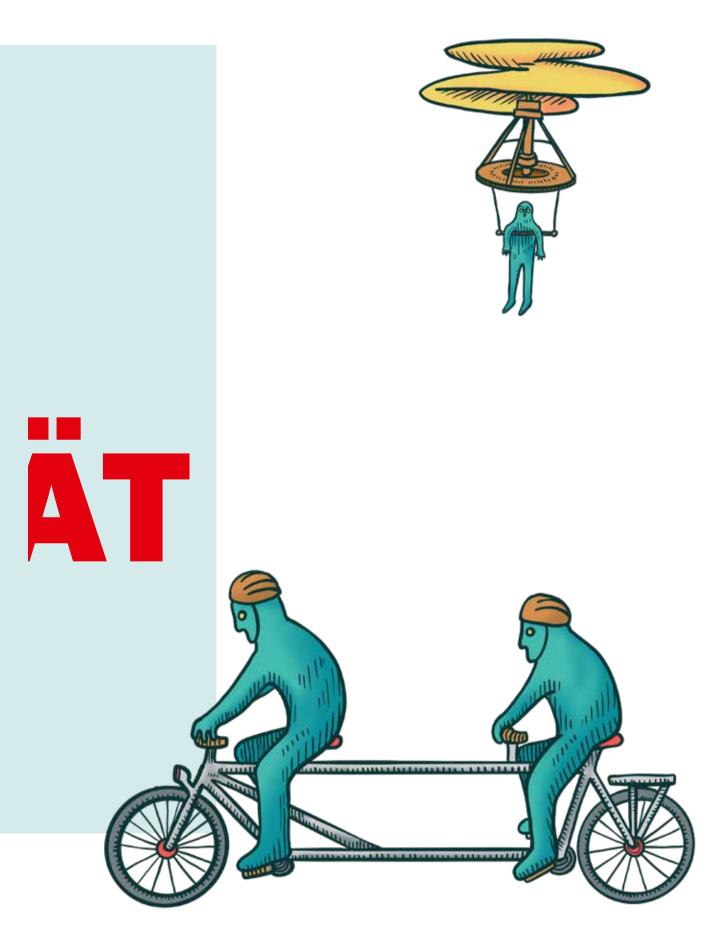
Plattformen für soziale Medien werden dabei eine neue Hochkonjunktur erleben. Anbieter, die Freizeit-Teilhabe und -Vernetzung simpel ermöglichen, werden dabei im Vorteil sein: Plattformen, die auf eine hohe Reichweite abzielen und über gute Schnittstellen verfügen. Gemeinsame Watch-Partys bei Facebook oder Live-Sessions bei Instagram gab es bereits vor Corona, doch erst während der Krise wurden sie von einer breiten Masse als unkompliziertes Vernetzungsinstrument entdeckt. Gewinner waren dabei Videokonferenz-Plattformen wie Zoom, die durch

Einfachheit und Flexibilität bestachen – sowie mit der Möglichkeit, Hang-outs mit Tausenden von Teilnehmerinnen zu organisieren. Auch der Online-Meeting-Boom zeigt: Nach der Coronakrise wird die Frage relevant sein, wie – und wie viele – Menschen emotional mitschwingen und an einem Resonanzerlebnis teilhaben können.

Werden Freizeit, Kultur und Sport in der Welt nach Corona nur noch digital stattfinden, oder wird es die große Rückkehr zum Analogen geben? Diese Frage stellt sich nach der Krise nicht mehr: Beide Zugänge werden so gleichberechtigt und ineinandergreifend relevant bleiben, dass die alte Dichotomie antiquiert wirkt. Für Unternehmen bedeutet das: Werte und Strategien werden in der Zeit nach der Krise mehr denn je harmonieren müssen. Die Versprechen, die im Kontext digitaler Strategien während der Pandemie gegeben wurden, müssen in der real-digitalen Post-Corona-Zeit authentisch gelebt und eingelöst werden.

DIE WELT NACH CORONA

Sozialer, sauberer, sicherer



Mobilität

Sozialer, sauberer, sicherer

Die Coronakrise hat unseren Blick auf Alltägliches und Routinen in der Mobilität verändert. Die Auswirkungen trafen uns mit voller Wucht, wir wurden nahezu bewegungslos. Für viele offenbarte sich zum ersten Mal, welche Bedeutung Bewegung und Mobilität haben: die Möglichkeit, sich austauschen und mit anderen physisch in Kontakt treten zu können, im Büro, im Café, in der Uni, im Klassenzimmer... Auch die Relevanz digitaler Mobilität machte die Krise sichtbarer denn je, weil sie es vielen ermöglichte, weiter am Arbeitsleben teilnehmen zu können. Diese Erfahrungen werden auch unser Mobilitätsverständnis nach Corona prägen.

Von Dr. Stefan Carsten

MOBILITÄTSREICHE SCHENKEN MOBILITÄT

Die Coronakrise stellte für Individuen, Unternehmen und Staaten – letztlich für die gesamte Welt – eine enorme Herausforderung dar. Und für einige wurde sie zur echten Lebensgefahr. Die Menschen, die zu einer Risikogruppe gehörten, etwa aufgrund bestimmter Vorerkrankungen oder eines geschwächten Immunsystems, wurden immens in ihrer Mobilität eingeschränkt, allein im deutschsprachigen Raum betraf das Millionen von Menschen. Insbesondere für sie werden wir künftig mobil sein müssen. Wir, das sind die Mobilitätsreichen: Menschen, die das Privileg sämtlicher mobiler Möglichkeiten haben und diese auch zu nutzen wissen.

Dass und wie Mobilitätsreiche künftig stärker eingebunden werden, zeigten schon während der Krise die Aufrufe in Nachbarschaftsforen, Hausfluren oder sozialen Netzwerken. Angeboten wurde Unterstützung beim Einkaufen, beim Ausführen von Haustieren, bei Erledigungen aller Arten – oder einfach nur Gespräche, per Telefon oder über das Internet. Organisiert wurde das Engagement über Tauschbörsen, Nachbarschaftshilfen und neue soziale Errungenschaften.

INKLUSIVE MOBILITÄT SETZT SICH DURCH

Nach der Krise werden auch inklusive Mobilitätsstrategien an Bedeutung gewinnen. Die Pandemie hat uns verstehen lassen, dass es Mobilität für alle Menschen braucht. Inklusion bedeutet gleiches Recht und gleiche Mobilität für alle. Jeder Mensch braucht Anschluss und Sicherheit bei der Ausübung von Mobilität. Dass etwa Frauen noch immer in Gefahr sind, wenn sie sich allein durch die nächtliche Stadt bewegen oder auch nur auf den Bus oder die Bahn warten, wird nach der Krise immer weniger tolerierbar sein. Um dies zu erreichen, müssen sich auch Städte und Verkehrsmittel verändern: indem sie echte öffentliche Räume bereitstellen – und indem sie die Bedürfnisse von Frauen achten, spezielles Ride-Sharing anbieten, kostenloses Absetzen vor der Haustür.

Corona hat auch klargemacht, wie fatal erzwungene Immobilität ist. Das gilt sowohl für Frauen und Kinder, die während der Coronakrise verstärkt häuslicher Gewalt ausgesetzt waren, als auch für die mehr als 20.000 Menschen im griechischen Flüchtlingslager Moria, das ursprünglich für 3.000 Menschen ausgelegt war und während der Krise zum Schauplatz einer humanitären Katastrophe wurde. In dem Lager war Social Distancing zum Schutz vor dem Coronavirus vollkommen unmöglich, Strom, sauberes Wasser und Seife waren nicht ansatzweise vorhanden, schon gar nicht für Kinder (vgl. Unicef 2020).

DAS GRUNDRECHT AUF SAUBERE LUFT UND SICHERE MOBILITÄT

Vor der Coronakrise waren wir es gewohnt, uns in dreckigen Städten zu bewegen. Die Luft war mit industriellen, verkehrlichen und baulichen Maßnahmen so sehr belastet, dass wir uns an die damit verbundenen Krankheiten der Atemwege, Schleimhäute, Bronchien und des Herz-Kreislauf-Systems gewöhnt hatten. Die physischen Erkrankungen wurden zunehmend ergänzt durch psychische, denn das Leben in einer dichten Stadt, voller Lärm und Stress, wirkt sich negativ auf das psychische Wohlbefinden aus. Nie war das deutlicher spürbar als in Zeiten des Stillstands, als plötzlich der Himmel frei von Kondensstreifen, die Luft sauberer von Abgasen denn je war und der Lärm der Stadt auf ein Minimum reduziert. Das Coronavirus führte uns vor Augen, wie stark

Wir brauchen die große Transformation von Stadt, Raum und Mobilität.

die Lebensqualität der Städte mit ihrer Mobilität verbunden ist – und dass es gilt, die Beeinträchtigungen dieser Lebensqualität umgehend zu bekämpfen.

In Zukunft werden wir uns daher nicht mehr mit kleinen Schritten zufriedengeben. Wir brauchen die große Transformation von Stadt, Raum und Mobilität. Die Stadt Mailand hatte schon vor der Pandemie eine Gesundheitsstrategie verabschiedet, die unter anderem vorsah, dass bis zum Jahr 2030 3 Millionen neue Bäume gepflanzt werden, zur Eindämmung des Klimawandels und für eine sauberere Luft, die uns widerstandsfähiger gegen Viren macht. Doch Bäume sind nur einer von vielen Indikatoren für die Luftqualität. Die Coronakrise machte klar, dass wir einen echten Systemwechsel in der Mobilität brauchen: weg von einer fossilen Mobilität, die auf Technik fokussiert, hin

Auch wenn das Auto als individueller Schutzraum im Zeichen der Krise höher im Kurs stand, setzen Städte immer stärker auf eine aktive Mobilität, die die Gesunderhaltung fördert und einen nachhaltigen gesellschaftlichen Nutzen stiftet.

zu einer postfossilen Mobilität der Menschen und der Bewegung. E-Fahrzeuge sind nur der erste Schritt in dieser großen Transformation.

Eine immer größere Bedeutung wird dabei auch dem Fahrradfahren zukommen. Während der Krise legte die Stadt Bogotá zusätzlich zum bestehenden Netz 76 Kilometer temporäre Radwege an, um den täglichen Ansturm auf den öffentlichen Personenverkehr zu verringern und die Ausbreitung des Virus einzudämmen - und gleichzeitig die Luftqualität zu verbessern, eines der dringlichsten Problemfelder der Stadt. 22 Kilometer der neuen Radspuren wurden durch den gezielten Umbau von Autostraßen zu Radwegen gewonnen, um aktives Mobilitätsverhalten noch stärker zu fördern. "Das Fahrrad ist als individuelles Transportmittel eine der hygienischsten Alternativen zur Vorbeugung des Virus", erklärte das Büro des Bürgermeisters (vgl. Drive Sweden 2020). Fahrradfahren stärkt das Immunsystem und die Lungen - und hält das Risiko, sich zu infizieren, äußerst gering. Viele Städter, die das Fahrrad während der Krise als Transportmittel für sich entdeckten, werden auch danach dabeibleiben.

VERKEHRSRÄUME WERDEN ZU MOBILITÄTSRÄUMEN

Viele Städte und Regionen sahen sich schon vor der Coronakrise mit einer Neubewertung ihrer Verkehrsstrategie konfrontiert. Diese Entwicklung wird durch das Virus stark an Fahrt aufnehmen. Auch wenn das Auto als individueller Schutzraum im Zeichen der Krise höher im Kurs stand, setzen Städte immer stärker auf eine aktive Mobilität, die die Gesunderhaltung fördert und einen nachhaltigen gesellschaftlichen Nutzen stiftet. Deswegen wird Autos künftig immer mehr Straßenraum weggenommen werden, zugunsten von Radfahrern, Fußgängerinnen und öffentlichem Verkehr. Der öffentliche Raum wird viele seiner urbanen Funktionen zurückerhalten, als Ort spontaner Begegnungen und des Austausches. Die Städte mobilisieren sich und ihre Einwohnerinnen und Einwohner.

Die Pariser Bürgermeisterin Anne Hidalgo plant für den Fall ihrer Wiederwahl die Umwandlung der Metropole in eine "15-Minuten-Stadt" (siehe dazu auch "Wohnen: Aufbruch in die Hyperlokalität", S. 70) sowie die Einführung eines Radweges in jeder Straße der französischen Hauptstadt. Dafür will sie bis 2026 350 Millionen Euro zur Verfügung stellen.

Dieses neue Paris-Gefühl auf den Straßen soll vor allem zulasten von Parkplätzen entstehen: Rund 60.000 von heute 133.000 Parkplätzen sollen zugunsten der Radwege umgestaltet werden. Eine Maßnahme, die auch ökonomisch sinnvoll ist: Medizinische Studien weisen 25 Prozent weniger Krankheitstage für jene Menschen aus, die mit dem Fahrrad zur Arbeit pendeln (vgl. Umweltbundesamt 2019).

Spätestens seit dem Dieselskandal von 2015 war der Zusammenhang von Gesundheit und Mobilität in aller Munde. Doch der teilweise Ausschluss von Dieselfahrzeugen aus deutschen Innenstädten konnte die Schadstoffbelastung nicht flächendeckend verbessern (vgl. Umweltbundesamt 2020). Die gesundheitlichen Folgen: Rußpartikel lagern sich in der Lunge ab, Benzol kann das Blutbild verändern, Stoffe wie Formaldehyd reizen die Schleimhäute von Nase und Augen, generell steigt damit das Risiko von Krebserkrankungen (vgl. Deutsches Ärzteblatt 2018). Dass während der Coronakrise in vielen Ländern auch der Autoverkehr einbrach (vgl. Tagesspiegel 2020), verbesserte umgehend die Luftqualität.

DIE MOBILITÄT VON MORGEN IST TOUCHLESS

Als 2003 das SARS-Virus in Asien kursierte, setzte nicht nur in der asiatischen Wirtschaft und Politik, sondern auch bei den Konsumentinnen und Konsumenten ein Umdenken ein. Fortan wurde "touchless" zum Synonym für Gesundheit und fortschrittliches Denken - das Bezahlen im Supermarkt oder im Restaurant, das Betreten von Häusern durch automatische Türen, das Benutzen des ÖPNV mit elektronischen Ticketsystemen oder das kontaktlose Bedienen von Armaturen. Das Bezahlen mit Bargeld wurde in Asien plötzlich nicht nur als rückständig betrachtet, sondern als echte Bedrohung. 2019 waren China, Indien und Indonesien die Staaten mit der weltweit höchsten Durchdringung von Mobile Payment (vgl. Statista 2019a). Wurde in unseren Breiten während der Coronakrise vor allem nach Desinfektionsmitteln gefragt, lebten viele Gesellschaften bereits nahezu touchless. Dies wird auch hierzulande einer der wichtigsten Trends nach Corona sein, Angebote und Nutzungsverhalten werden sich in dieser Hinsicht stark verändern.

Gerade im öffentlichen Personenverkehr bedeutet das eine Vielzahl von Optionen, um das Reisen in Zukunft nicht nur sicherer, sondern auch komfortabler und benutzer-

Gerade im öffentlichen Personenverkehr gibt es eine Vielzahl von Optionen, um das Reisen in Zukunft nicht nur sicherer, sondern auch komfortabler und benutzerfreundlicher zu machen.

freundlicher zu machen. Schon bald werden wir unsere Tickets für den Bus oder die Straßenbahn nicht mehr beim Fahrer kaufen (eines der ersten Dinge, die nach Ausbrechen des Coronavirus ausgesetzt wurden), sondern uns automatisch ins Verkehrssystem einchecken. Die Abrechnung erfolgt automatisch und wird vom persönlichen Guthaben abgebucht (All-Inclusive Mobility) oder am Ende des Tages erstellt, wenn das System weiß, ob nur ein Einzelfahrschein oder ein Tagesticket zu bezahlen ist. Schließsysteme für Türen werden automatisch oder per Stimme gesteuert.

Davon wird auch die Car-Sharing-Branche profitieren, um das Vertrauen der Konsumierenden schnell zurückzugewinnen. Voice Control wird den Zugang zu Car-Sharing-Diensten nicht nur erleichtern, sondern auch deren Nutzung unterstützen. Einzig das Lenkrad wird dann in einem Car-Sharing-Auto noch anzufassen sein – zumindest so lange, bis wir uns in autonomen Fahrzeugen bewegen lassen.

MOBILITÄT ALS SCHLÜSSELELEMENT FÜR LEBENSQUALITÄT

Die Instrumente für eine zukunftsfähige Entwicklung der Mobilität existieren schon heute, viele werden bereits gelebt oder getestet. Progressive Städte wie Paris, Sydney oder Stockholm zeigen, wie der Umbau einer Stadt zum Wohle aller funktionieren kann. Städte, deren Mobilität auf aktivem Verhalten beruht, sind gesamtgesellschaftlich erfolgreicher und wohlhabender, die Bewohnerinnen und Bewohner sind gesünder und zufriedener, die Lebensqualität steigt, es gibt weniger Tote und Verletzte durch Verkehrsunfälle. Da sich in diesem Prozess auch vermehrt innovative Firmen ansiedeln und die Stadt für hoch qualifizierte Arbeitskräfte immer attraktiver wird, schließen sich gesellschaftliche und ökonomische Kreisläufe. Stadtbewohnerinnen und -bewohner werden dreckige Luft künftig nicht mehr tolerieren, sondern eine Umwelt einfordern, die sie gesund hält. Damit wird die gesunde Stadt zum Leitbild für immer mehr Metropolen und Gemeinden.

"Gesund" umfasst nicht nur die physische, sondern auch die psychische Gesundheit. Da Schadstoffe und Lärm Einfluss auf beide Aspekte haben, wird die Verringerung beider

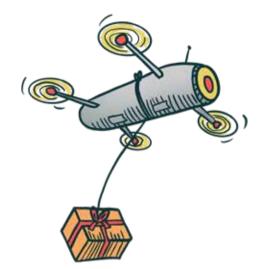
Dr. Stefan Carsten

ist Zukunftsforscher, -berater und -kritiker in den Bereichen Stadt und Mobilität sowie Dozent an verschiedenen Hochschulen und Universitäten. Für die Automobilitätsindustrie initiierte er die Transformation von Auto- zu Mobilitätskonzernen. Sein "Mobility Report" erscheint dieses Jahr im Zukunftsinstitut.

Emissionen nach der Pandemie ganz oben auf die politische Agenda rücken müssen. Anstatt sich im Verkehrsstau zu quälen, schlechte Laune und psychischen Stress zu erleiden, werden künftig immer mehr Menschen mit dem Fahrrad zur Arbeit fahren und immer häufiger auch mal im Homeoffice arbeiten. Auch das entlastet die Stadt. Die starke Eindämmung negativer Verkehrsfolgen hat die Luftqualität bereits verbessert – der Anspruch darauf wird in der Mobilitätswelt nach Corona lauter und drängender sein.

Auch die Wirtschaft wird sich künftig viel stärker um das Thema Mobilität kümmern. Schon vor der Coronakrise waren wir infolge unseres Büroalltagslebens eine Indoor-Gesellschaft: Wir verbrachten rund 90 Prozent unserer Zeit in Innenräumen ohne genügend Tageslicht und frische Luft (vgl. Velux 2018), Rückenleiden waren zur Volkskrankheit geworden und zur zweithäufigsten Ursache für Arbeitsunfähigkeit (vgl. Statista 2019b). Auch dies war eine Ausprägung der Bewegungslosigkeit unserer Zeit. Künftig werden nicht mehr ausschließlich Pkw als Incentivierungsmodell angeboten, sondern zunehmend Fahrräder, Umweltkarten oder Mobilitätsbudgets. Der Arbeitsweg sollte im Interesse aller bewegungs- und abwechslungsreichere Modi berücksichtigen.

Und: Künftig werden wir uns viel stärker um jene Menschen kümmern, für die Mobilität immer schwieriger durchzuführen ist. Die Einschränkung in der Mobilität, die die Coronakrise erzwang, wird für viele Menschen künftig alltäglich sein. Sie brauchen unsere Unterstützung. Dafür gilt es, Modelle des Zusammenlebens, der sozialen Praktiken und der Unterstützung anzuwenden und auszuweiten. Damit die, die mobil sind, ihre Fähigkeiten zur Mobilität teilen können.



KONSUM

DIE WELT NACH CORONA

Die Macht des Miteinanders



Konsum

Die Macht des Miteinanders

Die neue Solidarität, die sich während der Coronapandemie entwickelte, wird den Handel und den Konsum auch in der Zeit nach der Krise prägen. Nähe und Vertrauen – Qualitäten, die sich nicht erkaufen lassen – bilden den Nährboden für ein achtsameres, sozialeres Konsum- und Genussverhalten. Nach der Krise wird die Konsumkultur immer weniger auf Waren fokussiert sein – und immer mehr auf Resonanzbeziehungen.

Von Janine Seitz

Versetzen wir uns in die Zeit nach Corona: Ein Großteil der Bevölkerung hat zunächst das Bedürfnis, etwas nachzuholen - man freut sich auf den Besuch in der Innenstadt, das Flanieren durchs Shoppingcenter, man will die große Vielfalt an Produkten und Marken genießen, essen gehen, Cocktails in der Sonne trinken und die Nächte wieder durchfeiern. Und doch fühlt sich vieles seltsam an. Der richtig große Run bleibt aus. Vielleicht liegt es auch daran, dass die Geschäfte erst nach und nach wieder geöffnet wurden, zunächst die kleinen Läden mit eingeschränkter Besucherzahl, dann die größeren Flächen mit extremen Sicherheitsvorkehrungen, dann erst die Gastronomie. In den Einkaufsstraßen und -zentren blieben viele Läden geschlossen. Auch so manches Lieblingslokal hatte die Krise nicht überstanden. Und der Club, in den man schon immer mal gehen wollte, öffnete seine Pforten ebenfalls auf unbestimmte Zeit nicht wieder.

Doch auch davon abgesehen fühlen sich die "alten" Lebensmuster eigenartig falsch an – denn die Krise hat das, was "richtig" leben heißt, verändert.

ACHTSAMER KONSUM UND NEUE SOLIDARITÄT

Angesichts der disruptiven Wirkungen, die das Coronavirus auf Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur ausübte, erscheint es unwahrscheinlich, dass die Zeit nach der Krise von einer Jetzt-erst-recht-Mentalität geprägt sein wird. Vielmehr hat die Krisenerfahrung ein tief liegendes Bedürfnis nach einem bewussteren, sozialeren Genuss freigesetzt – nicht auf Kosten anderer, sondern gemeinsam mit anderen. Dieser neue Fokus ist Ausdruck einer Rückbesinnung auf das, was wirklich zählt und was einem wirklich wichtig ist.

Das bedeutet nicht, dass sich der Post-Corona-Konsum in einem radikalen Minimalismus äußern wird – wohl aber in der Erkenntnis, dass ein genussvolles, erfülltes Leben nicht abhängt von der Anzahl der Konsumartikel, die man besitzt oder nutzt. Das Konsumieren um des Konsumierens willen wird daher künftig in den Hintergrund treten. Die Coronakrise befreite den Konsum ein Stück weit von seiner kompensatorischen Komponente: Die Funktion des Kaufakts als eine Art Frusthandlung, die man primär praktiziert, um sich weniger einsam zu fühlen oder sich selbst zu belohnen, wird zunehmend zum Auslaufmodell.

Das liegt auch daran, dass sich in der Zeit der Krise eine neue Stufe der Solidarität herausbildete, eine neue, selbstbewusste Wir-Kultur. Menschen halfen sich gegenseitig, gingen für Risikogruppen einkaufen, sangen und musizierten von ihren Balkonen und Fenstern aus der Quarantäne, fertigten an den heimischen Nähmaschinen Mundschutzmasken. Unternehmen produzierten statt alkoholischer Getränke oder Parfüms zeitweise Desinfektionsmittel, stellten ihre IT-Lösungen der Allgemeinheit zur Verfügung, öffneten ihre Quellcodes und Netzwerke. Alle leisteten einen Beitrag, egal wie groß oder klein, um die Situation angenehmer zu gestalten. Die Ausgangsbeschränkungen verpflichteten die Menschen zur gegenseitigen Rücksichtnahme. Damit führte die Coronakrise unmissverständlich vor Augen, dass der Mensch nicht allein als Einzelkämpfer gegen das Virus und seine Folgen ankommt, sondern nur als Teil einer Gruppe, als Teil der Gesellschaft. Konsum war dabei eine Überlebensstrategie, für Individuen wie für Hersteller, Händlerinnen und Marken.

In der Krise konnten sich Unternehmen auf die Hilfe des Staates verlassen – und in überraschender und überwältigender Weise auch auf die Unterstützung der Konsumentinnen und Konsumenten – die zu Fans und Freundinnen wurden. Privatpersonen initiierten Spendenaktionen und riefen Plattformen ins Leben, über die Gutscheine für die Zeit nach der Krise erworben werden konnten. Städte bündelten auf ihren Webseiten die Geschäfte und Dienstleistungen, die auch in der Krise geöffnet hatten und verfügbar waren. Lokale Händler und Unternehmen schlossen sich branchenübergreifend zusammen, um sich gegenseitig zu unterstützen und von den unterschiedlichen Stärken gemeinsam zu profitieren. Online-Plattformen boten ihr Know-how kostenlos an, um kleinen Unternehmen und Selbstständigen den Weg in die digitale Welt zu ermöglichen.

Was sich vor der Krise bereits angedeutet hatte, wurde durch die Krise mehr als deutlich: Kooperationen werden zum entscheidenden Faktor für das Überleben von Handelsunternehmen. Das Konsumieren um des Konsumieren rens willen wird künftig in den Hintergrund treten.

DIE ÄRA DER ÖKOSYSTEME BRICHT AN

Schon vor der Coronakrise hatte sich der Konkurrenzkampf online versus offline großenteils aufgelöst, da längst klar geworden war, dass die Verflechtungen hochkomplex sind und ein Entweder-oder-Denken keinen Sinn macht. Diesen Prozess trieb die Coronakrise stark voran. Nach der Krise werden wir daher immer mehr vitale Ökosysteme sehen, in denen die verschiedenen Akteure, klein wie groß, lokal wie global, branchenübergreifend und eng vernetzt zusammenarbeiten – auch mit vermeintlichen Konkurrentinnen. Denn diese Ökosysteme bieten für alle Seiten einen befruchtenden und gewinnbringenden Zusammenschluss von gleichberechtigten Partnern.

Das wird auch einen Aufschwung bedeuten für alle möglichen Formen von Community-Konzepten, etwa für Geschäfte, die nicht nur neue Waren verkaufen, sondern zugleich auch Veranstaltungsorte, Reparaturwerkstätten oder Co-Working Spaces sind. Überall werden sich nach der Krise verstärkt hybride Konzepte finden, die Verkaufsund Erlebnisorte vereinen und mit neuen Bürokonzepten verbinden. Einzelne Branchensegmente wie Retail, Gastronomie, Event, Büro werden zunehmend verschmelzen, denn

Sinnhaftigkeit und Resonanz werden zunehmend zur neuen Markenwährung. Starke Marken werden dabei Ankerpunkte bilden in einer volatilen Welt, indem sie Orientierung stiften und echte Resonanzbeziehungen erlebbar machen.

die Krise machte deutlich, dass hybride Konzepte resilienter sind. Dabei wird auch das Wohlwollen untereinander wachsen: Man schätzt und empfiehlt sich gegenseitig. Discounter. Denn die Beziehungen, die sich ergeben haben, sind unbezahlbar. Die Krise schulte unsere Aufmerksamkeit für unsere Umgebung, und wir lernten den lokalen Handel und lokale Produzentinnen mehr wertschätzen.

RE-LOKALISIERUNG: DIE NEUE NÄHE

Werden die Menschen nach der Coronakrise nur noch lokal und regional einkaufen? Nein - doch das Bewusstsein für lokale Produzenten und nahe gelegene Verkaufsorte wird stark gestiegen sein. Menschen, die im Kontext der Krise angehalten waren, den nächsten Supermarkt zum Einkaufen aufzusuchen, entdeckten plötzlich auch kleine Läden, die vorher gar nicht wahrgenommen wurden - die aber mit ihrem Angebot nicht nur die Versorgung in der Krise gewährleisteten, sondern zugleich für mehr Vielfalt sorgten, sei es mit asiatischen Lebensmitteln oder Spezialitäten aus der Toskana. Für manche wurden diese Orte in der sozialen Isolation zu den Tante-Emma-Läden einer neuen Zeit: Anlaufstellen, an denen man kurz mit der Besitzerin oder dem Betreiber plaudern konnte, wo man sich wohlfühlte – und gut beraten. Diese Orte wird man auch nach der Krise gern noch aufsuchen, selbst wenn die Produkte etwas teurer sind als beim

TECHNOLOGIE MACHT DEN KONSUM MENSCHLICHER

Die Pflicht zum Social Distancing hatte auch ganz unmittelbare Entwicklungen in unserem Konsumverhalten zur Folge, die ebenfalls nach der Krise weiterwirken werden. Wir werden uns nicht mehr so sehr auf die Pelle rücken, weniger drängeln und einen höflichen Abstand wahren. Nicht nur in der Warteschlange, sondern auch beim Bezahlen: Die Krise befeuerte den Trend zum kontaktlosen Bezahlen, ohne dass Bargeld von Hand zu Hand wandern oder die Karte gezückt werden muss. Innovative Konzepte und Lösungen für das Bezahlen im Vorbeigehen gab es bereits vor der Krise zuhauf – künftig werden sie immer mehr zum Alltag, selbst im bargeldverliebten Deutschland.

Technologische Innovationen, Automatisierung, Künstliche Intelligenz und digitale Tools haben in der Krisensitu-

turanthropologin untersucht vor allem Trends in den Bereichen Digitalisierung, Online-Identität und Sicherheit.

ation ihre Stärken gezeigt. Sie haben Menschen nicht voneinander distanziert, sondern im Gegenteil: Sie halfen uns, einander auch über die Distanz nah sein zu können – und auch unseren Konsum zu organisieren. Lieferketten wurden optimiert, Click & Collect ersparte uns Zeit beim Einkaufen, und Fahrradkuriere werden auch künftig für eine lokale und schnelle Letzte-Meile-Auslieferung sorgen. Viele werden die Bequemlichkeit, Speisen und Lebensmittel online zu bestellen und geliefert zu bekommen, auch nach der Krise nicht mehr missen wollen.

Vor allem kleine inhabergeführte Läden und Anbieterinnen von Dienstleistungen konnten über digitale Tools eine neue Nähe zu ihren Kundinnen und Kunden herstellen: Stilberatungen via WhatsApp, Präsentationen und Kollektionsverkäufe auf Instagram, Terminvereinbarungen über Facebook. Dabei zeigte sich: Oft geht es auch nur um die ureigenste Funktion des Handelns – das Plaudern als soziale Interaktion. Nach der Coronakrise wird Technologie noch stärker als Hebel für menschliche Begegnungen verstanden werden.

DIE ZUKUNFT LIEGT IN BEZIEHUNGEN

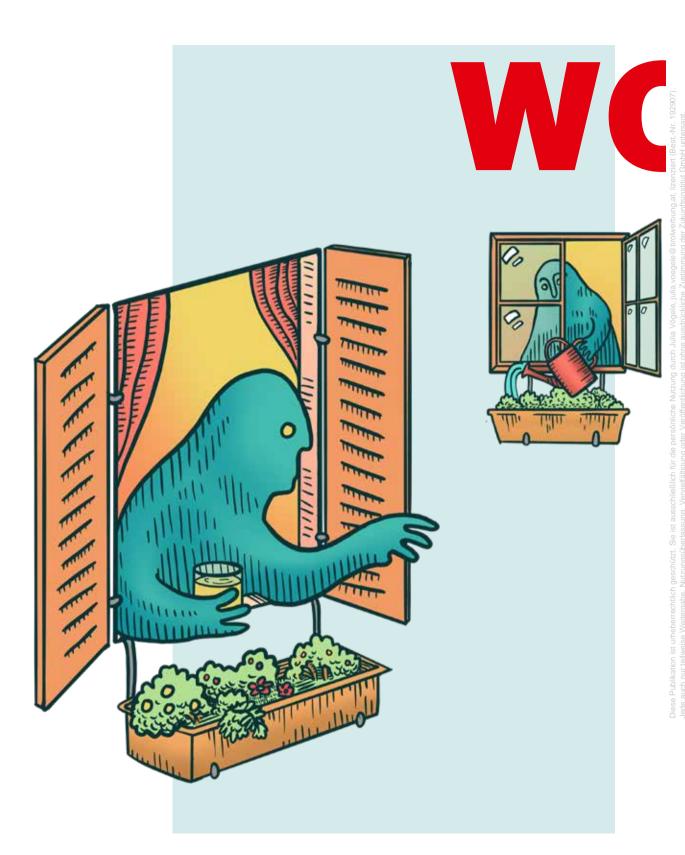
In einer Krise offenbart sich der wahre Charakter, von Menschen wie von Unternehmen. Nach der Coronakrise wird es für Unternehmen mehr denn je darum gehen, Nähe zu ihren Kunden und Konsumentinnen aufzubauen und mit ihnen ins Gespräch zu treten – auch mithilfe technologischer und digitaler Lösungen, die im Kontext der Krise entwickelt wurden, und nun nachhaltig implementiert werden müssen. Schon während der Krise war dabei das Signal entscheidend: Wir sind für euch da, wir gehen gemeinsam mit euch durch diese harte Zeit – und wir werden auch nach der Krise an eurer Seite sein. Dieses Versprechen gilt es nun einzulösen. Für Herstellerinnen und Marken wird es nach der Krise entscheidend sein, sich weiterhin als wichtige Stützen der Gesellschaft einzubringen und einen echten gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Die Coronakrise befeuerte plötz-

lich einen Trend, der sich bereits seit Jahren seinen Weg gebahnt hat und die Märkte der Zukunft zu Sinnmärkten macht: Sinnhaftigkeit und Resonanz werden zunehmend zur neuen Markenwährung. Starke Marken werden dabei Ankerpunkte bilden in einer volatilen Welt, indem sie Orientierung stiften und echte Resonanzbeziehungen erlebbar machen. Sinnstiftung, Integrität und Verantwortung sowie die Auseinandersetzung mit aktuellen gesellschaftlichen Fragen werden dabei mehr denn je im Fokus stehen. Marken werden sich immer mehr als "Wert-Schöpfer" verstehen, die mit Menschen über geteilte Sinn- und Wertesets verbunden sind. Aus Touch Points werden Trust Points.

Janine Seitz

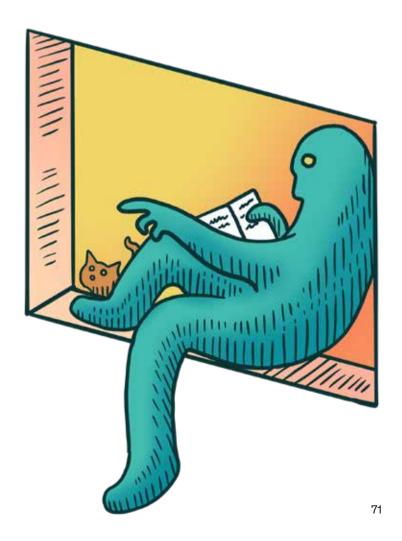
leitet die Report-Publikationen beim Zukunftsinstitut und ist Co-Autorin des jährlich erscheinenden Retail Reports. Die Kul-

War die alte Markenwelt stark auf das einzelne Individuum ausgerichtet, gewinnen nach der Krise kollektive Identitäten immer mehr an Relevanz. Erfolgreich werden jene Marken sein, die es verstehen, Menschen zu Markenkollektiven zu binden und Gemeinschaften um geteilte Werte und Interessen aufzubauen und zu aktivieren. Insgesamt erhalten Marken damit eine neue Aufgabe und Bestimmung: Sie sind nicht mehr nur Teil, sondern aktiver Treiber des Neuen. In der Sinn- und Ermöglichungswirtschaft werden Marken selbst zu Ermöglichern, zu konstruktiven Akteuren des gesellschaftlichen Wandels, zu Enabling Brands, die gesellschaftliche Anliegen für Konsumierende spürbar und erlebbar machen. Marken, die sich dieser neuen Verantwortung als Ermöglicher stellen, werden in der Wirtschaft nach Corona mächtiger denn je sein.



DIE WELT NACH CORONA

Aufbruch in die Hyperlokalität



Wohnen

Aufbruch in die Hyperlokalität

Die Coronakrise stellt viele der Wohn-, Lebens- und Stadttrends, die wir in den vergangenen Jahren kennengelernt haben, auf den Prüfstand. Einige werden sich in neue Richtungen entwickeln, sich beschleunigen oder an Bedeutung verlieren, andere werden sich auf verschiedene Weise an unsere neuen Bedürfnisse anpassen. Diese Veränderungen werden in den kommenden Jahren keinen Bereich der Branche unberührt lassen, von der häuslichen Wohnsphäre über die Gestaltung von Gebäuden bis zur öffentlichen Stadtgestaltung.

Von Oona Horx-Strathern

MEHR ALS HYGGE: DIE NEUE WERTSCHÄTZUNG DES WOHNENS

Wie werden wir nach der Pandemie in unseren Häusern leben? Versuchen wir es uns vorzustellen: Das abgenutzte Marie-Kondo-Buch steht wieder im Regal, und wir freuen uns, dass unsere Häuser aufgeräumter, organisierter und komfortabler, praktischer und funktionaler sind. Wir haben gelernt, Dinge selbst zu reparieren, Regale aufzustellen, die Wände zu streichen. Und ein Haufen Dinge steht bereit für den Wohltätigkeitsladen. Der Küchentisch mit seinen Flecken und Kratzern sieht nicht mehr schmutzig aus, sondern erzählt die Geschichte eines Lebens mit Familie und Freunden. Der Keller wirkt nicht mehr wie das Set einer Krimiserie, der Koffer der Großmutter vom Dachboden wurde zum Nachttisch

umfunktioniert. Wir können uns noch an das warme Gefühl erinnern, als wir anfingen, wieder die Kontrolle über unseren privaten Raum zu übernehmen.

Klingt zu schön, um wahr zu sein? Nur, wenn man ausblendet, dass in der Vergangenheit viele ihr Zuhause als Rückzugsort vernachlässigt haben – wie eine Tante, die man eigentlich immer schon anrufen wollte, aber man lässt es doch, weil man weiß, dass sie kompliziert ist und jammern wird. Kam man abends von der Arbeit nach Hause und sah die Wände, den Teppich, die Möbel, dachte man: Eigentlich müsste ich mal etwas daran verändern. Aber man ließ es, weil es zu anstrengend erschien. Das änderte die Krise radikal: Nachdem viele Menschen fast nur noch zu Hause waren, begannen sie, sich mit ihrer häuslichen Umgebung auseinanderzusetzen – und sich auf eine neue Weise mit ihr zu identifizieren.

Nach der Krise werden wir uns nicht nur stärker auf jene Menschen konzentrieren, zu denen wir eine wirkliche und gute Beziehung haben, sondern auch die Dinge in unserem direkten Umfeld mehr respektieren und wertschätzen.

Tatsächlich schafft die Coronakrise eine ganz andere Beziehung zur Privatsphäre. Dabei geht es um mehr als heimelige Trends wie Cocooning oder Hygge. Es geht um die grundsätzliche Frage: Wie fühle ich mich wohl und sicher? Diese Frage hat nicht zuletzt diejenigen Menschen zum Überdenken und Handeln gebracht, die dies in der Zeit des Shutdowns nicht in ihrem aktuellen Zuhause finden konnten. Und für alle, die aus dem Büro ins Homeoffice katapultiert wurden, stellte sich die Frage: Wie kann ich bequem und konzentriert arbeiten? Das Virus machte den Menschen klar, dass sie mehr Ruhe, mehr Privatsphäre brauchen, um sich zurückziehen zu können. Flexibilität und Multifunktionalität funktionierten nur bedingt. Nach der Krise werden wir uns wieder ein Stück weit an eine stärkere räumliche Trennung von Arbeitsplatz und Freizeitraum gewöhnen - und sei es innerhalb der eigenen vier Wände.

Zugleich werden wir auch die Gegenstände, die uns umgeben, kritischer betrachten. Wer hat sie hergestellt, was bedeuten sie wirklich für uns? Spiegeln die geschätzten 10.000 Dinge, die jede und jeder von uns durchschnittlich besitzt, unsere Überzeugungen und tatsächlichen Bedürfnisse wider? Vor der Coronakrise hatten wir so gut wie keine Verbindung zu unseren Möbeln, sie waren beliebig

wie Facebook-Freunde. Doch bereits in der Frühphase der Krise wurde deutlich, dass die Menschen stärker zu reflektieren begannen, was ihnen wichtig ist.

Nach der Krise werden wir uns also nicht nur stärker auf jene Menschen konzentrieren, zu denen wir eine wirkliche und gute Beziehung haben, sondern auch die Dinge in unserem direkten Umfeld mehr respektieren und wertschätzen. Handwerk und lokale Anbieter, die man in der Coronakrise bewusst unterstützte, werden dabei an Bedeutung gewinnen, etwa mit vollständig recycelbaren Materialien nach dem Cradle-to-Cradle-Prinzip. Wenn wir nicht mehr ausschließlich aus Designgründen in Wohnobjekte investieren, sondern eine langfristige Beziehung zu ihnen eingehen wollen, ändern sich auch die mit dem Kauf verbunden Kriterien. Möbel werden seltener nach drei Jahren weggeworfen werden, sondern uns wieder länger durchs Leben begleiten.

Rückblickend werden wir feststellen, wie sehr wir vor der Krise zu Nomaden geworden waren, die flexible, mobile Lebensstile förderten und feierten. Nach der Krise wird es darum gehen, unser Heimatgefühl zurückzugewinnen. Die Basis dafür liefert das Verständnis, dass Zuhause untrennbar verbunden ist mit dem Vertrauten, der Schwerkraft, dem

Die Krise lehrt uns, wie sehr wir ein aktives Engagement für das Gemeinwohl brauchen.

füreinander und für das Gemeinwohl brauchen, sowohl im privaten Umfeld als auch im öffentlichen Leben.

Dies wird auch dem Trend zum Co-Living eine ganz neue Sinnhaftigkeit verleihen. Wer die Zeit des Social Distancing allein in einer Wohnung verbringen musste, denkt neu über gemeinsames Wohnen nach. Das Bedürfnis nach Gemeinschaft und einem geteilten Alltag wird wachsen und andauern – so wie die positiven Gefühle einer gemeinsam gekochten und geteilten Mahlzeit noch lange nach dem Abwasch bestehen bleiben.

"Zurückfallen in das Selbst nach der Zerstreuung und Überdehnung in der Welt" (vgl. Bush 1989).

CO-LIVING NACH CORONA: DIE ISOLATION KREIERT COMMUNITYS

In der Coronakrise fühlten wir uns zusammengehörig, gerade weil wir getrennt wurden – so wie das Essen wieder zum Genuss wird, wenn wir fasten. Jeder Mensch erfuhr so wieder die Bedeutung menschlicher Verbindungen, manchmal auf sehr schmerzliche Weise. Aber wird sich diese Entwicklung auch nach der Krise fortsetzen? Dafür spricht schon die Tatsache, dass soziale Solidarität hartnäckig ist. Die Krise lehrt uns, wie sehr wir ein aktives Engagement

FLEXIBEL, ADAPTIV, ÖKOLOGISCH: DIE MASSENMODULARITÄT KOMMT

Von einem Krankenhaus mit 1.000 Betten, das innerhalb von zehn Tagen in China errichtet wurde, bis hin zur Umwandlung von Versandbehältern in schnell montierte, leicht bewegliche und sicher steckbare Intensivpflege-Pods: Im Zeichen der Coronakrise stellten sich Architekten und Architektinnen sowie die Bauindustrie auf beeindruckende Weise der Herausforderung des schnellen Baus von Einrichtungen. Die Lehren und praktischen Folgen dieser Erfahrung eröffnen eine große Chance für die Zukunft des Bauens. Genauer: für die modulare Massenproduktion, die hinsichtlich Flexibilität, Skalierung und Ökologie mehrere Vorteile vereint. Schnelleres Bauen außerhalb der Baustelle bedeutet weniger Zeitaufwand, weniger Störungen und weniger Schäden für die Umgebung und die Umwelt.

Für diesen neuartigen Zugang zu einer anderen Form des Bauens und der Fertigung fanden Unternehmen in den

Viele Menschen entdeckten in der Krise die Freude, Bequemlichkeit und Schönheit des Lokalen wieder.

vergangenen Jahren nur langsam eine breitere Anerkennung und Akzeptanz, so etwa Urban Splash oder Container City in Großbritannien. Künftig können Bauprojekte flexibler, adaptiver und dennoch gut designt erfolgen. Ein Beispiel dafür ist das Projekt OpenHome (bensonwood.com/openhome): ein neues System für den Bau von qualitativ hochwertigen Fertighäusern, das Interessenten die Wahl zwischen drei Designsystemen lässt, die mit unterschiedlichen Layouts und Komponenten angepasst werden können. Nach der Krise werden wir erkennen, dass diese Art von schnellen und pragmatischen Prozessen eine neue Zukunftsvision für das Bauen und Wohnen schafft.

DIE 15-MINUTEN-STADT: DIE REKONFIGURATION DER RADIEN

Stadtbewohnerinnen und -bewohner lernten während der Coronakrise, ihre direkte Umgebung auf eine völlig neue Weise zu sehen und erleben – sei es die Farbe der Ziegelsteine eines Gebäudes, das Geräusch der Vögel, die zu den Bäumen zurückkehren, oder die Klarheit der Luft. Ohne Ablenkung nehmen Menschen sich mehr Zeit, die Dinge wahrzunehmen. Nach der Krise werden wir deshalb auch unsere Städte zurückfordern.

Die Lebensqualität in einer Stadt ist eng verknüpft mit den Dienstleistungen, die wir in Anspruch nehmen, mit den Menschen, denen wir begegnen, mit den Verbindungen zu unserer Nachbarschaft. Viele Menschen, die sich lange Zeit unverbunden und getrennt von ihrer Nachbarschaft fühlten, entdeckten in der Krise die Freude, Bequemlichkeit und

Schönheit des Lokalen wieder. Überrascht stellten sie fest, dass sie ihre "Komfortzone" gar nicht verlassen mussten, um an wesentliche Bedürfnisse und Güter zu gelangen. Auch diejenigen, die früher regelmäßig über größere Distanzen zu großen Einkaufs- oder Unterhaltungszentren pilgerten, entdeckten ihre lokalen Geschäfte, Dienstleistungsangebote und Parks wieder.

Auf der anderen Seite lehrte uns die Coronakrise auch auf die harte Tour, dass unser räumliches Wohlbefinden zum Teil daran gemessen werden kann, dass wir uns überhaupt bewegen können. Unsere Lebensqualität hängt direkt zusammen mit der grundlegenden Möglichkeit zur Mobilität (siehe dazu auch "Mobilität: Sozialer, sauberer, sicherer", S. 56). Wie sich eine zukunftsweisende Stadtplanung dieser Herausforderung stellen kann, zeigt der Ansatz von Anne

Hidalgo, der Bürgermeisterin von Paris. Sie will die Metropole zu einer "15-Minuten-Stadt" umwandeln, sodass Bürgerinnen und Bürger alle wesentlichen Bedürfnisse – von Wohnen und Arbeiten bis zu Bildung und Freizeit – innerhalb von 15 Minuten mit dem Fahrrad oder zu Fuß von der eigenen Haustür aus erfüllen können. Die Verringerung des Zugangsradius zielt klar darauf ab, die Lebensqualität zu verbessern. Hidalgo wünscht sich zudem ein Netz von "Bürgerkiosken": Besetzt mit Angestellten der Stadt, könnten sie etwa Informationen über Vereine anbieten – oder Kompost für Balkonpflanzen verkaufen.

Verschiedene Städte zeigten bereits vor der Coronakrise, wie diese Idee der "Hypernähe" praktisch umgesetzt werden kann:

- → Barcelona hat mit den sogenannten Superblocks nicht nur autofreie Mehrblockzonen geschaffen, sondern ermutigt die Bewohnerinnen und Bewohner zudem, ihr tägliches soziales Leben zu intensivieren.
- → Die Londoner Initiative Every One Every Day f\u00f6rdert den sozialen Zusammenhalt durch eine Vielzahl gemeinschaftlich organisierter sozialer Aktivit\u00e4ten, Ausbildungsund Business-M\u00f6glichkeiten, die in kurzer Entfernung von den Wohnorten erreichbar sind.
- → Portland, Oregon, will als Teil seiner Klimaschutzstrategie 90 Prozent der Stadt in "20-Minuten-Vierteln" abdecken, in denen die meisten Grundbedürfnisse (ausgenommen der Arbeitsplatz) zu Fuß erreicht werden können.

Wie eine Stadt gerade nach einer existenziellen Krise umgestaltet werden kann, zeigt das Beispiel London. Nach der kombinierten Verwüstung durch die Pest und den großen Brand verabschiedete das Parlament 1666 den "Rebuilding of London Act". Der Straßenplan blieb dabei zwar relativ unverändert, doch es wurden viele Verbesserungen vorgenommen: Straßen wurden verbreitert, Bürgersteige gebaut, offene Abwasserkanäle abgeschafft und die Gestal-

Oona Horx-Strathern

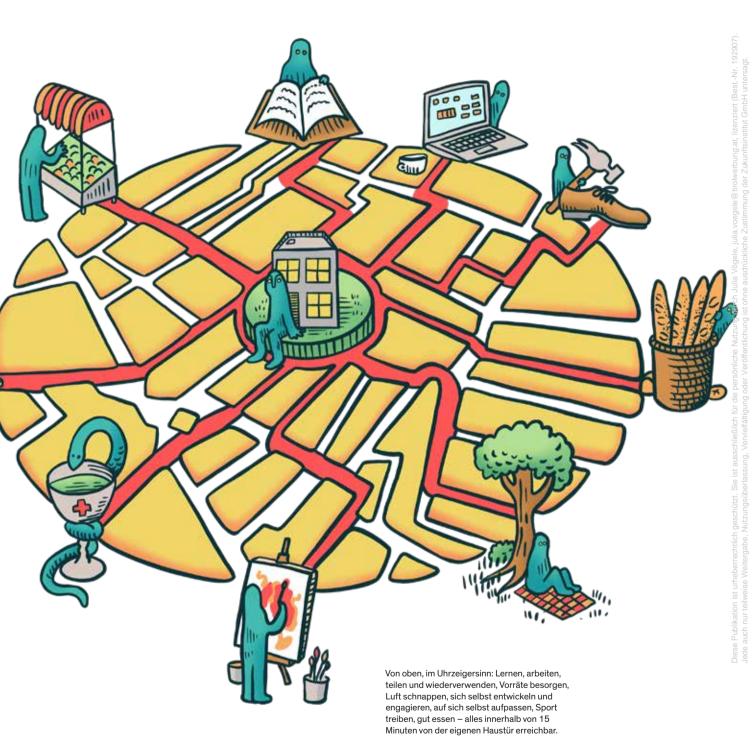
ist seit mehr als 20 Jahren als Trendforscherin, Autorin und Consultant aktiv. Sie unterstützt internationale Firmen bei der Entwicklung von Projekten und Produkten – und ist Autorin des "Home Report", den das Zukunftsinstitut regelmäßig herausgibt.



tung von Gebäuden kontrolliert. Die Hauptstadt wurde so nicht nur verjüngt, sondern auch zu einer gesünderen, lebenswerteren Umgebung. Nach dem Wiederaufbau hatten die Londoner des 17. Jahrhunderts ein größeres Gemeinschaftsgefühl als je zuvor. Auf diese urbane Rekonfiguration können auch die Menschen des 21. Jahrhunderts nach der Coronakrise hoffen.

III WOHNEN

Das 15-Minuten-Stadt-Konzept von Paris en Commun

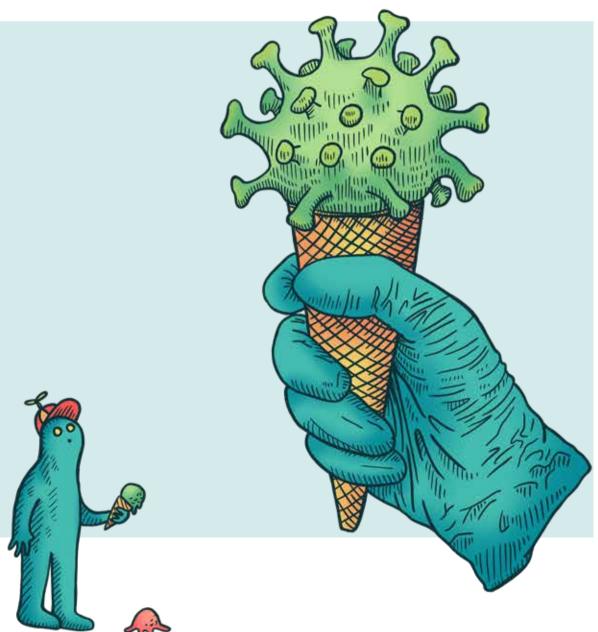


DIE WELT NACH CORONA

Revolution der Esskultur



UNG



Ernährung Revolution der Esskultur

Die Coronakrise stellte die Food-Branche vor enorme Herausforderungen. Der Lebensmitteleinzelhandel boomte, die Gastronomie litt. Die Krise brachte Konsumentinnen und Konsumenten auch näher an ihre Lebensmittel, und wir erlebten eine große Renaissance des Kochens. Mit all dem eröffnete die Krise eine riesige Chance, um unsere gesamte Ernährung zukunftsfähiger zu gestalten.

Von Daniel Anthes

DER WANDEL DER ESSKULTUR IN ZEITEN DER KRISE

Ernährung und Esskulturen befinden sich in einem permanenten Wandel, bedingt durch klimatische, kulturelle, wirtschaftliche, technologische und politische Faktoren. Seit Beginn des 21. Jahrhunderts waren diese Veränderungen radikaler als in jeder Epoche zuvor – bis das Coronavirus plötzlich das komplette gesellschaftliche Leben herunterfuhr. Was bedeutet die Coronakrise für die Art und Weise wie, wo und was wir künftig einkaufen und essen? Der französische Soziologe Marcel Mauss schrieb bereits vor fast einem Jahrhundert, Essen sei eine "soziale Totalität", da sich alle Aspekte des gesellschaftlichen Lebens in unserem Essen widerspiegeln. Genau deshalb macht

es die Coronakrise besonders spannend, auf das Thema Ernährung zu schauen.

Denn ernährungskulturell erlebten wir im Kontext der Krise eine 180-Grad-Drehung. Zuvor waren unsere Lebensund damit auch unsere Ernährungsstile immer flexibler, mobiler und individualisierter geworden. Snackification – das Snacken zwischendurch und "on the go" – war im Zuge der Megatrends New Work, Mobilität und Konnektivität zu dem Food-Trend der Stunde avanciert. Wir erlebten eine Entritualisierung und Entchronologisierung des klassischen Mahlzeitensystems (Frühstück – Mittag – Abendessen) zugunsten einer Ad-hoc-Ernährung. Der Außer-Haus-Markt boomte, und die Gastronomie hatte 2019 in Deutschland erstmals mehr neue Immobilienfläche angemietet als der Textileinzelhandel. Essen war überall – Infinite Food.

Ernährungskulturell erlebten wir im Kontext der Krise eine 180-Grad-Drehung.

Die Coronakrise änderte alles: Sie bewirkte in weiten Teilen der Gesellschaft superbeschleunigte Entschleunigung, eine Art Vollbremsung in die Langsamkeit. Unser Leben, auch unser kulinarisches, veränderte sich schlagartig und radikal. Gastronomiebetriebe wurden geschlossen, die Menschen mussten zu Hause bleiben. Dadurch gewannen große Teile der Gesellschaft plötzlich vor allem eines - mehr Zeit. Zusammen mit der Isolation im Zuge des Shutdowns entstand daraus ein rekursiver Moment: Wir kochten und aßen wieder gemeinsam. Der Einkauf im Supermarkt wurde zum Highlight des Tages. Die soziale Komponente des Essen erstarkte, Familien und Haushalte genossen das Essen in Gemeinschaft. Snacks wurden wieder zu Mahlzeiten, um dem Alltag eine gewisse Struktur und Ordnung zu verleihen. Das Mittagessen etablierte sich erneut zur zentralen Mahlzeit des Tages.

Diese Renaissance des Kochens und Selbermachens drückte sich auch in dem erstarkten Food-Trend nach dem Do-it-yourself-Prinzip (DIY) aus. Die neu gewonnene Freizeit weckte bei immer mehr Menschen das Interesse dafür, Sauerkraut selbst einzulegen, Obst zu Marmeladen zu verarbeiten, Gemüse einzumachen oder Brot selbst zu backen. Neben Desinfektionsmitteln wurden Brotmischungen am stärks-

ten nachgefragt, der Online-Verkauf von Brotbackautomaten boomte. War DIY bis zur Industrialisierung notgedrungen gelebter Alltag, erlebte es nun ein Comeback – als Freude an einer handwerklichen Tätigkeit in einer Zeit, in der man sich von Zoom-Meeting zu Slack-Call und E-Mail-Posteingang klickte. Schon vor der Krise stellte das Selbermachen einen angenehmen Ausgleich zu einem stressigen und eintönig gewordenen Arbeitsalltag dar. Die Krise intensivierte diese positiven DIY-Emotionen – weil sie mit einer Art Gelingensglück verbunden sind, das uns guttut.

LEBENSMITTELHANDEL: VON DER GRUNDVER-SORGUNG ZUM ERLEBNIS-SHOPPING

Da Gastronomien während der Krise flächendeckend schließen mussten und Menschen wieder selbst zu Hause kochten und aßen, führte die Coronakrise auch zu einem Boom des Lebensmitteleinzelhandels. Verkaufszuwächse im zweistelligen Bereich waren die Regel. "Oldschool"-Waren wie Fertigsuppen, Fisch- und Obstkonserven erfuhren erhöhten Zuspruch, Basiszutaten wie Mehl und Teigwaren wurden heißbegehrte Verkaufsschlager.

Die Systemrelevanz des stationären Lebensmitteleinzelhandels wurde im Zuge leerer Supermarktregale, kurzfristig eingeführter Schichtbetriebe und Wochenendarbeit sowie des Unterbindens von Hamstereinkäufen durch entsprechende Regularien schnell deutlich. Zugleich schürten Social-Distancing-Aufrufe der Behörden und steigende Infektionszahlen die Angst vor dem Supermarkteinkauf – und ließen Verbraucherinnen und Verbraucher nach alternativen Möglichkeiten der Bedarfsdeckung schauen. Hier bot der E-Commerce neben Bequemlichkeit vor allem eines: Sicherheit. Wer nach den anfänglichen Großeinkäufen das erste Mal seinen Warenkorb online gefüllt hatte, vermisste es auch nicht mehr, Wasser-Sixpacks und Waschmittelboxen eigenhändig nach Hause zu schleppen.

Hatte im letzten Quartal 2019 nur jeder hundertste Deutsche beim Rewe-Lieferservice bestellt (vgl. Schneider 2020), sorgte Corona für einen wahren E-Commerce-Boom. Google Trends verzeichnete einen rasanten Anstieg bei den Suchbegriffen "Lieferdienst" und "Lebensmittel online", und bei sämtlichen Online-Food-Shops herrschte eine Auslastung wie sonst nur am Black Friday. Wo Kapazitäten in puncto Kommissionierung oder Auslieferung knapp wurden, half man sich übergangsweise im Zuge neuer Kooperationsformen, auch über die Food-Branche hinaus: Taxis, Car-Sharing- und Leihautos und sogar der öffentliche Nahverkehr wurden in der Krise zu neuen Lebensmittellieferanten. Schulterschlüsse zwischen Herstellern, Handel und Dienstleistenden hielten das System – und das eigene Business - am Laufen. Dabei lag der Fokus oft auf der Förderung regionaler Netzwerke auf Basis digitaler Infrastrukturen. Es entstanden Online-Plattformen zur Stärkung lokaler Kleinunternehmen und Geschäfte, und überregionale Initiativen wie "Startups vs. Boredom" boten die eigenen Produkte im Paket mit anderen als Probier- und Verkostungspakete an.

Damit hielt der Megatrend Konnektivität endlich durchschlagenden Einzug in den Lebensmittelhandel. Das wird auch nach der Krise weiterwirken: Krisen-Neukunden werden zu Stammkunden, der Wocheneinkauf für Grundnahrungsmittel wird künftig häufiger online getätigt werden. Deutlich analoger wird es dagegen auch künftig bei spontanen, kleineren Einkäufen in Supermärkten, Fachgeschäften oder auf dem Erzeugermarkt um die Ecke zugehen, wo vor allem das Bedürfnis nach Frische, Handwerk, Regionalität und Erlebnis im Fokus steht. Online und offline sind damit kein Widerspruch mehr, sondern gelebte Praxis beim Lebensmitteleinkauf.

SOLIDARISCHE GASTRONOMIE: ZWISCHEN EXISTENZANGST UND GELEBTER GEMEINSCHAFT

Während die Krise den Lebensmitteleinzelhandel boomen ließ, geriet die Gastronomie selbst in eine tiefe Krise. Von heute auf morgen wirtschaftlich komplett ausgebremst, fielen viele Betriebe der Krise zum Opfer. Andere jedoch erfanden sich und ihr Geschäftsmodell neu, indem sie es in kürzester Zeit grundlegend erweiterten. Noch mehr als beim Handel bot die Digitalisierung der Gastronomie Chancen, um erfolgreich durch die Krise zu kommen.

Viele Restaurants, Bistros und Cafés stellten im Zuge des Shutdowns auf Online-Bestellungen um und lieferten ihre Speisen entweder selbst, riefen zur Abholung auf oder kooperierten mit etablierten Lieferdiensten. Andere gingen noch einen Schritt weiter und boten online rezeptbasierte Kochboxen an, mit denen die Stammkundschaft ihre Lieblingsgerichte aus dem Restaurant in der heimischen Küche nachkochen konnte. Sogar Burger King stellte eine DIY-Anleitung zum Whopper-Nachbau ins Netz.

Resource-Sharing machte es möglich, dass unter der Krise leidende Unternehmen und Organisationen von boomenden Betrieben unterstützt wurden. Prominentes Beispiel war die Personalpartnerschaft zwischen McDonald's und Aldi, bei der die Fast-Food-Kette Beschäftigte an den Discounter verlieh. In Österreich wurde eine eigene Jobplattform vom Wirtschaftsministerium und Handelsverband zur temporären Überlassung von Arbeitskräften für den Lebensmitteleinzelhandel eingerichtet. Und die Hotelkette B&B stellte die eigenen Häuser und Räumlichkeiten für systemrelevante Institutionen wie Polizei, Hilfsdienste und Krankenhäuser zur Verfügung.

Trotz aller Schwierigkeiten erwies sich die Gastronomiebranche als ungemein solidarisch und machte aus der Not eine Tugend. Innerhalb kurzer Zeit schlossen sich diverse Restaurants in ganz Deutschland der Graswurzelbewegung "Kochen für Helden" an, um kostenlos Speisen an Beschäftigte in Krankenhäusern, Arztpraxen und Altenheimen zu verteilen. Im Gegenzug erfuhren strauchelnde Restaurants durch eine Vielzahl von Initiativen Unterstützung aus der Bevölkerung. Unter #supportyourlocal veröffentlichten Menschen Fotos von geliefertem oder abgeholtem Essen ihrer Lieblingsrestaurants. Plattformen wie "Lokalhelden" bündelten das gastronomische Ange-

Die neue Wir-Kultur im Kontext der Coronakrise ließ Essen wieder zu dem werden, was Slow-Food-Gründer Carlo Petrini seit Jahren propagiert: ein sozialer Akt, ein gesellschaftlicher Kitt.

bot der Region auf einer Karte und riefen geschlossen zur Unterstützung auf. Über PayNowEatLater konnte man Gutscheine für die geschlossenen Betriebe kaufen, um sie nach der Krise einzulösen. In Hamburg und Umgebung riefen Restaurants die "Hanseatische Gourmetaktie" ins Leben, die Käuferinnen und Käufern kulinarische Vorteile in teilnehmenden Betrieben versprach, etwa Rabatte und Vorkaufsrechte bei Events oder monatliche kostenfreie Überraschungsmenüs.

Auch wenn viele Betriebe der Krise zum Opfer fielen und die Überlebenden noch an den negativen wirtschaftlichen Folgen zu knabbern haben werden, erwies sich die Coronakrise also gleichzeitig als eine Phase der kreativen Experimente mit neuen Business-Modellen, Kooperationen und Kundenbeziehungen. Die Gastronomielandschaft er-

Die Food-Trends Regional Food und Seasonal Food, die schon vor Corona aktuell gewesen waren, erfuhren durch die Krise nochmals einen enormen Aufschwung.

fuhr eine Welle der Solidarität und der gegenseitigen Unterstützung, die auch in der Zeit nach der Krise für eine erhöhte Verbundenheit sorgen wird.

NEUE NETZWERKE: REGIONALISIERUNG FÜR MEHR RESILIENZ

Diese neue Wir-Kultur im Kontext der Coronakrise ließ Essen wieder zu dem werden, was Slow-Food-Gründer Carlo Petrini seit Jahren propagiert: ein sozialer Akt, ein gesellschaftlicher Kitt. Dabei war besonders der Fokus auf die Region so stark wie nie. In der Ausnahmesituation konzentrierten sich nicht nur gesellschaftliche Unterstützungsbemühungen und individuelle Ernährungsbedürfnisse auf das unmittelbar Lokale, sondern auch unternehmerische

Tätigkeiten und Risikoabwägungen. Die bis dato hoch globalisierte Food-Industrie – 90 Prozent der Angebote im Lebensmitteleinzelhandel kamen bislang nicht aus der Region, sondern waren Ergebnis von Just-in-time-Logistik der Großhändler und Importeure (vgl. Thurnfilm 2020) – erfuhr eine fundamentale Re-Regionalisierung, eine Wiederentdeckung heimischer Alternativen. Nearshoring führte teilweise zum Zurückholen von Lieferketten in die Region und erzeugte kleinteiligere Wertschöpfungsnetzwerke. Die Zusammenarbeit zwischen Herstellerinnen und Handel war so gut wie nie, und sogar das Thema Preis verlor angesichts bedrohter Existenzen zumindest zeitweise seine jede Verhandlung bestimmende Kraft.

Die Food-Trends Regional Food und Seasonal Food, die schon vor Corona aktuell gewesen waren, erfuhren durch die Krise nochmals einen enormen Aufschwung. Der Online-Lieferdienst Frischepost – ein Hamburger Start-up, das mit lokalen Bauern kooperiert – konnte seinen B2C-Umsatz im Corona-Kontext um das Sechsfache steigern. Wochenlange Unklarheit, wer denn nun Spargel und Erdbeeren auf deutschen Feldern ernten werde, erhöhte die Wertschätzung für Lebensmittel wie Erntehelfer. So wie Pflegepersonal und Putzkräfte in der Krise plötzlich als systemrelevant erkannt wurden, werden wir auch die Menschen, die Lebensmittel herstellen, nach der Krise mit anderen Augen sehen.

Die Coronakrise steigerte das gesellschaftliche Bedürfnis nach Sicherheit, Vertrauen und Nähe – und machte zugleich deutlich, dass und wie diese Bedürfnisse vor allem in der Region befriedigt werden können. In Zeiten großer Unsicherheit besinnen sich Menschen wieder auf Vertrautes, Regionales, Transparentes. Doch auch nach der Krise

Daniel Anthes

beschäftigt sich mit dem Megatrend Neo-Ökologie und erforscht den Wandel unserer Esskultur. Er ist freiberuflich als Speaker, Berater und Autor tätig. Seine Leidenschaft für die Themen Food und Nachhaltigkeit lebt er als Aktivist und Sozialunternehmer aus.

wird sich der Siegeszug lokaler Produkte fortsetzen, das Thema Regionalität wird bei der Kaufentscheidung – und damit auch für den Handel bei der Auswahl seiner Partner – zunehmend zu einem entscheidenden Kriterium. Das bedeutet nicht das Ende der globalisierten Ernährungsindustrie – aber ein Erstarken der Lokalisierung. Die Currypaste aus dem Asia-Supermarkt wird mit Gemüse aus der regionalen Bio-Box zubereitet. Der Koriander wächst auf dem heimischen Balkon. Der Lebensmittellieferdienst bietet Obst vom regionalen Erzeuger neben Gewürzen aus Indien. Beim Grillfest im Garten gibt es lokales Craftbeer und italienischen Wein. Trends und Gegentrends verbinden sich in der Art, wie wir essen und einkaufen: Nach der Krise wird das neue glokale Mindset aller Akteure dabei eine sehr viel bedeutsamere Rolle spielen.

DIE KRISE ALS CHANCE

Die Coronakrise hat uns die absolute Systemrelevanz der Food-Industrie vor Augen geführt, ihre "soziale Totalität": Essen ist ein gesellschaftliches Totalphänomen. Die Krise machte das Treiben der Megatrends, die dabei wirken, spürbarer denn je, von Individualisierung und Gesundheit bis zu Sicherheit und Konnektivität. Vor allem die Konnektivität erwies sich als großer Gewinner der Coronakrise, indem sie die Digitalisierung der Food-Branche ungemein vorantrieb – und zugleich alles Analoge noch bedeutsamer machte.

Die Akteure der Branche zeigten sich selbst in der schwierigen Zeit der Krise höchst adaptionsfähig und solidarisch. Es wurden Dinge angestoßen, die dringend benötigt wurden – vom Strukturieren von Kundenmassen über neue Wege der Warenlieferung bis hin zur Generierung von Nachfrage durch neue Geschäftsmodelle. Darüber hinaus zeigten sich viele Akteure im Rahmen ihrer Möglichkeiten hilfsbereit und engagierten sich sozial. Es entstand ein neues Bewusstsein für Kooperation und Coopetition, dessen enorme Potenziale vielleicht erst in der Zeit nach Corona richtig erschlossen werden.

Ob beim Backen des eigenen Sauerteigbrotes, beim Einkaufen auf dem Erzeugermarkt oder beim gemeinsamen Mittagessen mit der Familie am Tisch: Kochen, Einkaufen und Essen werden nach der Coronakrise wieder zentrale Bestandteile der Alltagsrituale sein und Freizeit, Arbeit und soziales Leben stärker strukturieren. Die Menschen wurden durch die Coronakrise wieder näher an ihre Lebensmittel herangeführt, die Wertschätzung wuchs. Parallel dazu kehrte sich die Entritualisierung unserer Ernährung infolge des Megatrends New Work und immer flexiblerer und mobilerer Lebensstile ein Stück weit um – und ermöglichte wieder echte Momente der Resonanz.

REISEN







DIE WELT NACH CORONA

Alles auf Resonanz

Reisen Alles auf Resonanz

Die Tourismusindustrie zählte zu den Branchen, die weltweit am stärksten von der Coronakrise getroffen wurden – die OECD prognostiziert für 2020 einen Rückgang des internationalen Tourismus von bis zu 70 Prozent (vgl. OECD 2020). Geschlossene Grenzen und Hotels, abgesagte kulturelle Angebote, gekappte Flug- und Zugverbindungen, Social Distancing, Ausgangsbeschränkungen und Quarantäneandrohungen – all das verhinderte während der Krise ganz real jedes mögliche Reisen. Nach der Krise wird die Industrie mit einem gestiegenen Sicherheitsund Vertrauensbedürfnis der Menschen zu kämpfen haben. Egal, ob Urlaub oder Geschäftsreise: Die Zukunft des Tourismus wird zur Qualitätsfrage, und die Parameter werden künftig andere sein.

Von Anja Kirig

DER PEAK WAR SCHON VOR CORONA ERREICHT

Die Herausforderungen, vor denen der Tourismus steht, waren bereits im Vorfeld der Coronakrise enorm. Die Reisebranche litt unter einem Vertrauens- und Imageverlust, der mit Insolvenzen (etwa von Thomas Cook) begann und durch geopolitische Unsicherheiten (Brexit, Gelbwestenproteste, autokratische Staatslenker) zusätzlich genährt wurde. Zudem hatte die Debatte über Klimafolgen und Overtourism das individuelle Reiseverhalten signifikant verändert. Durch die zunehmende Verschmelzung von "Work" und "Life" und Trendphänomene wie "Workation" befand sich auch das Geschäftsreiseaufkommen stark im Wandel. So schwankte die Tourismusbranche schon seit geraumer Zeit zwischen schein-

bar ungebremstem Wachstum und einer Fülle fundamentaler Herausforderungen, die ein tief greifendes Umdenken und Umlenken unverzichtbar erscheinen ließen.

Der Reset, den die Coronakrise bewirkte, erzwang dieses Neudenken mit einem Schlag – und ebnete zugleich den Boden für eine neue Rezeption des Tourismus. So schmerzlich die Pandemie wirtschaftlich für die Branche ist: Sie kann – und muss – auch als Anbeginn einer neuen, nachhaltigeren Ära für den Tourismus verstanden werden, global wie lokal. Aus der Krise ergeben sich verschiedene Handlungsfelder, die sich gegenseitig ergänzen oder sukzessive ablösen können.

DAS ZIEL WIRD WIEDER WICHTIGER – UND DIE KOMMUNIKATION

Vor der Pandemie boten die Unterwegsmärkte einen immensen Überfluss an Angeboten und Optionen. Die schier unendlichen Möglichkeiten ließen die Reisenden oft im Nirwana der Unentschlossenheit zurück. Die Wahl des Reiseortes wurde vielfach spontan, kurzfristig und wenig voraussehbar entschieden. Die kollektive Erfahrung der Coronakrise wird künftig für eine neue, bewusstere Selektierung sorgen – allein schon, weil Reiseoptionen in der Post-Corona-Welt zunächst noch reduziert sein werden. Für die Tourismusbranche besteht hier die Chance – und zugleich die Herausforderung –, das Vertrauensverhältnis zu den Reisenden wiederherzustellen.

Denn künftig wird die Auswahl von Reisezielen und Verkehrsmitteln zunehmend auch davon abhängen, welche Garantien und Sicherheiten Tourismusanbieter gewährleisten können. Einkasernierte Gäste in Hotels, Todesfälle auf Kreuzfahrtschiffen und im Ausland gestrandete Gäste haben nicht nur bei den direkt Betroffenen Spuren hinterlassen. Vor diesem Hintergrund wird zunächst der regionale Tourismus an Attraktivität gewinnen: Kurze Wege und Naherholung vermitteln ein Gefühl der Sicherheit – ebenso wie vertraute Kulturkreise eine emotionale Sicherheit versprechen. Doch auch überregionale Destinationen können profitieren, wenn sie hohe Standards garantieren können, etwa zuverlässige Bedingungen in puncto Gesundheitsversorgung und Transport.

Ein Gebot der Stunde lautet dabei: Transparenz. Dass die Qualität der Interaktion mit den Reisenden künftig noch ausschlaggebender sein wird, wurde bereits während der Krise deutlich. So informierte etwa das chinesische Unternehmen Travelsky seine Kundinnen und Kunden ad hoc über die Buchungs-App, wenn sich nach einer Reise herausstellte, dass ein Corona-Fall unter den Mitreisenden war. Was nach der Krise zählen wird, ist die Kunst, persönlich, emotional, authentisch, vielleicht auch humorvoll zu kommunizieren. Statt auswechselbare Videoclips abzuspielen, wird es darum gehen, das Lebensgefühl eines Landes, eines Ortes

oder einer Unterkunft greifbar zu vermitteln. Alle touristischen Akteure, von Gastgeberinnen bis zum CEO, müssen dafür kommunikative Kompetenzen trainieren.

ABKEHR VOM MASSENTOURISMUS

Die neue Reisekultur nach Corona wird insbesondere den Massentourismus verändern, in Teilen sogar vernichten. Nach einer kurzen Phase der Post-Shutdown-Euphorie, in der Spaß und Erlebnis gefeiert werden, wird eine Ernüchterung eintreten. Ziele werden bewusster und achtsamer gewählt. Vor allem Anbieter, deren Zielgruppe massentouristische Märkte waren, werden wirtschaftliche Folgen zu spüren bekommen. Ehemalige Erfolgsmodelle, auf die sich beispielsweise die Kreuzschifffahrtsindustrie gestützt hatte, werden sich in verschlankter Version neu aufstellen müssen, um das beschädigte Image zu reparieren.

Könnte aber nicht gerade das massentouristische Konzept des 08/15-Pauschalurlaubs für neues Vertrauen sorgen? Auch in Zukunft wird es Menschen geben, die diese Form des Reisens suchen und in ihr eine altbewährte Form von Sicherheit finden. Doch sie werden weniger, denn um Resonanz- und Transformationserfahrungen zu machen, werden künftig andere Orte auf andere Weise aufgesucht werden: Destinationen, die neue Erfahrungen, menschliche Begegnungen und positive Emotionen versprechen. Das kann der Massentourismus nicht leisten. Weil sich die Bedürfnisse und Erwartungen der Reisenden während der Krise veränderten, wird ihnen der Massentourismus zunehmend als leere Hülse erscheinen. Statt schnellem und schnell vergessenem Kick, dekadentem und kurz betäubendem Luxus oder stumpfen Wiederholungen von Strand und Büffet werden nun andere Qualitäten gesucht, die nachhaltige Eindrücke hinterlassen.

Die Coronakrise löste die präpandemische Selbstverständlichkeit des Tourismus auf. Nach der Krise wird der Tourismus sich wieder mehr zu etwas entwickeln, das besonders und rar ist. Ungewollt erhielt das Reisen durch das Coronavi-

Das globale Unterwegssein wird künftig sehr viel stärker verknüpft sein mit dem Anspruch auf gesellschaftliche Veränderung und individuelle Transformationserlebnisse.

rus eine neue Form von Exklusivität. Die Sehnsuchtsmärkte gewannen im Kontext der Krise wieder an Reiz. Das wird Globetrotter und Individualtouristen auch künftig anziehen.

DIE BESCHLEUNIGUNG DES RESONANZ-TOURISMUS

Die Thesen zum Resonanz- und Transformationstourismus, die das Zukunftsinstitut bereits 2019 aufstellte (vgl. Zukunftsinstitut 2019), werden nach der Krise noch schneller als angenommen zu einer breitenwirksamen Realität, die die touristischen Märkte verändert. Das grundlegende Prinzip der Resonanz, der Wunsch nach nachhaltigen Beziehungserfahrungen, wird durch die Erfahrungen, die jede und jeder Einzelne im Kontext der Krise machte, enormen Aufschwung und Kraft erhalten. Der Post-Corona-Tourismus wird ein Beziehungs- und Entwicklungstourismus sein.

Die Grundsteine dafür konnten schon während der Krise gelegt werden. Die Art und Weise, wie Tourismusanbieter mit den Reisenden in der Krisenzeit interagierten, wird auch für spätere Resonanzerfahrungen ausschlaggebend sein. Dafür benötigt der Tourismus konkrete Inhalte, die Reisenden

langfristig erkennbare und spürbare Mehrwerte vermitteln. Eine besonders wichtige Rolle für die Erwartungen der Reisenden spielen dabei neo-ökologische Konzepte, ein holistisches Gesundheitsverständnis und die Idee der Glokalisierung als Verschmelzung lokaler und globaler Perspektiven. In Erinnerung bleiben werden vor allem jene Akteure und Akteurinnen, die bereits während der Krise nachhaltig, solidarisch und sozial agierten: Unternehmen, die Kundinnen und Kunden sowie Beschäftigte und Geschäftspartner fair behandelten oder sich für globale Themen einsetzten, die während der Pandemie in Vergessenheit gerieten. Die Resonanzmanager der Zukunft sind deshalb nicht selten Social Entrepreneure oder B-Corps – Benefit Corporations, die privatwirtschaftliche Interessen und gemeinwohlorientierten Nutzen verbinden.

UNTERWEGSKULTUR UND ENTWICKLUNGS-BIOGRAFIEN

An Reisefreiheitsbeschränkungen sind in der Geschichte ganze Systeme gescheitert: Die Spuren, die Terrorismus, Kriege oder Naturkatastrophen hinterlassen, werden von

Anja Kirig

ist Politologin und seit 2005 regelmäßig für das Zukunftsinstitut als Autorin, Redakteurin und Referentin tätig. Die Evolution des Reisens untersuchte sie u.a. in der Studie "Der neue Resonanz-Tourismus" (Zukunftsinstitut 2019).

der Unterwegskultur schnell wieder vergessen. Auch nach der Coronakrise wird weiterhin gereist werden – allerdings mit veränderten Wertvorstellungen und Bedürfnissen. Das globale Unterwegssein wird künftig sehr viel stärker verknüpft sein mit dem Anspruch auf sowohl gesellschaftliche Veränderung als auch individuelle Transformationserlebnisse. Reisen wird damit zunehmend zum festen Bestandteil der eigenen Entwicklungsbiografie.

Allerdings werden Reisende dabei künftig noch stärker auf die soziokulturellen Auswirkungen und Mehrwerte des Unterwegsseins achten – und bewusster unterscheiden zwischen notwendigem Reisestress und bereicherndem Unterwegssein. Diese neue Achtsamkeit wird auch Geschäftsreisen maßgeblich verändern: Meetings, Schulungen, Kongresse und Events werden nach der Krisenerfahrung häufiger und selbstverständlicher remote stattfinden – mit infrastrukturellen Konsequenzen für die betreffenden Akteure, von Luftfahrtunternehmen über Hospitality-Anbieter bis zu Reiseausstattern.

Zugleich wird sich aber im Kontext des entwicklungsbiografischen Unterwegsseins auch eine neue Form des Business Travellers entwickeln, der ein Gefühl von Nähe und Verbundenheit auch unterwegs erwartet. Anbieter auf den touristischen Märkten werden ihren Gästen künftig mehr denn je eine temporäre Heimat anbieten müssen. Hotels wie das Hearts Hotel im Harz oder auch die Achat Hotels haben diesen neuen Typus des Reisenden verstanden: Bereits während der Coronakrise boten sie ihren Gästen ein Hotel-Office an, zum Arbeiten und Erholen – und wurden von Anfragen überrannt.

DIE GROSSEN TOURISMUS-TREIBER: VERTRAUEN UND BEZIEHUNG

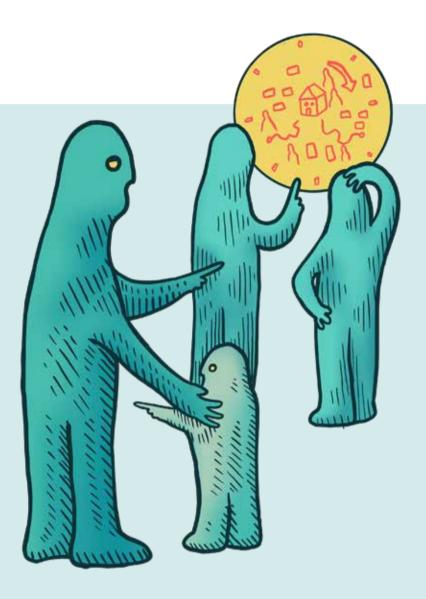
Reisen ist und bleibt ein elementares menschliches Bedürfnis, daran wird auch die Coronakrise nichts ändern. Doch das Virus markiert eine "Stunde null" für die Tourismusbranche. Dieses vorübergehende Vakuum kann nicht gefüllt werden mit einem Konzept, das bereits vor der Krise am Bröckeln war. In der Unterwegskultur nach Corona werden andere

Spielregeln gelten. Regeln, die nicht nur stärker von lokalen, globalen und sozialen Faktoren abhängig sind, sondern zunehmend von den Reisenden selbst gestaltet werden. Leitend wird dabei das Grundbedürfnis nach Beziehung sein.

Anders als nach Kriegen oder Naturkatastrophen wird die Tourismusbranche nach der Aufhebung der Restriktionen schnell wieder zu operieren beginnen. Doch die künftigen Herausforderungen umfassen mehr als nur eine ökonomische Re-Stabilisierung: In der Zeit nach der Krise wird es darum gehen, Reisenden Angebote zu unterbreiten, die ihnen sowohl Sicherheit als auch – und vor allem – Resonanz- und Transformationserlebnisse ermöglichen, orientiert an neo-ökologischen und gemeinschaftlichen Werten. Die Zwangsentschleunigung bietet allen Akteuren und Akteurinnen der Hospitality-Branche die Chance, sich in diesem Sinne neu zu positionieren.



POLITIK



DIE WELT NACH CORONA

Zukunftsintelligente Demokratien

Politik

Zukunftsintelligente Demokratien

Die Coronakrise war auch die Stunde der Politik: Das politische System wurde, zusammen mit den Bürgerinnen und Bürgern, in einen Stresstest geschickt. Ungeahnte Kräfte wurden freigesetzt. Staat und Demokratie zeigten, wozu sie fähig sind, wenn es darauf ankommt. Nach der Krise werden die Beziehungen zwischen Staat und Bürgergesellschaft besser sein als zuvor. Politik wird ganzheitlicher und nachhaltiger, es regiert das Und, nicht das Oder: Gesundheit und Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft, Stadt-, Dorf- und Weltgemeinschaft. All das macht Mut für die Demokratie – und für die Bewältigung künftiger Krisen.

Von Dr. Daniel Dettling

DAS COMEBACK POLITISCHER FÜHRUNG

So viel politische Führung und Vertrauen in sie gab es lange nicht: Die Krise führte zu einem Comeback klassischer Führungs- und Staatspolitik. Die Maßnahmen im Kampf gegen das Virus fanden bei den Bürgerinnen und Bürgern große Zustimmung, noch nie waren die Deutschen mit ihrer Regierung so zufrieden. Die Krise stärkte nicht nur das Vertrauen in die aktuell Regierenden und in die gewachsenen Institutionen, sondern auch in die Autorität und Legitimität einer integrierenden Politik, in der sich alle gesellschaftlichen Gruppen auf einen neuen Konsens verständigten: den Schutz der Alten und Schwachen. Ideologie verlor, Leadership gewann. Unvergessen bleiben die Videobotschaften der Bundeskanzlerin während ihrer zweiwöchigen Quarantäne.

Dieses Grundgefühl wird auch in der Zeit nach Corona weiterwirken. Politische Führung wird künftig verstärkt bedeuten: Klartext reden, Sicherheit vermitteln, handeln. In einer Krise kommt es ebenso auf Staatsoberhäupter an wie auf Kommunalpolitikerinnen. Angela Merkel und Sebastian Kurz erzielten in Deutschland und Österreich Höchstwerte in Sachen Bürgervertrauen, so wie die Bürgermeisterinnen und Landräte auf lokaler Ebene.

DER NATIONALSTAAT ALS KONKRETE NÄCHSTENLIEBE

"Ziehen Sie erst sich selbst eine Maske über, bevor Sie anderen helfen": Im Zeichen der Krise erlebte der National-

staat als kollektive und kooperative Solidargemeinschaft ein Comeback. Künftig wird er weniger als die zu überwindende Instanz betrachtet, die der schönen, globalisierten Welt im Wege steht, sondern als Garant für Sicherheit und Freiheit. Die Krise führte zu einer neuen Kooperation zwischen Staat, Bundesländern und Kommunen – und damit zu einer Entwicklung, die auch das Verhältnis zwischen Staat und Markt fundamental ändern wird.

Der Staat wird zum steuernden Vorsorgestaat, der Gesundheitsschutz und Nachhaltigkeit verbindet und auf eine Politik der achtsamen Glokalisierung anstelle einer übertriebenen Globalisierung setzt. Im Gegensatz zu anderen Ländern wird Deutschland nicht neo-nationalistisch, sondern entscheidet sich für den Schritt in Richtung einer weiteren Europäisierung.

EUROPA ALS SOLIDARISCHER UND SOUVERÄNER STAATENBUND

Die Krise zeigte, was auf dem Spiel steht: der Rückfall in ein Europa der Ego-Länder mit geschlossenen Grenzen. Und sie machte deutlich, wie Europa zusammenstehen kann: Schwerstkranke wurden gemeinsam verpflegt, Schutzausrüstung und Wissen geteilt. Statt Ausländer auszugrenzen, flog Deutschland dringend benötigte Erntehelfer ein und nahm Migrantenkinder von Griechenland auf.

Nach der Krise wird sich Europa noch stärker auf seine Kraft als souveräne Supermacht in der Ära der Glokalisierung besinnen, unterstützt von einem resilienten und solidarischen Finanzsystem. Kein Land kann "wiedereröffnen und hochfahren", ohne dass auch die anderen genesen. Die Coronakrise kann schaffen, was nach der Finanzkrise noch undenkbar war: den solidarischen Staatenbund Europa. In diesem Szenario könnte ein neuer Marshallplan den Wiederaufbau finanzieren: Das Gesundheitssystem wird nicht privatisiert, sondern als öffentlich-private Partnerschaft entwickelt – und der Green Deal, die Dekarbonisierung der Wirtschaft, wird erweitert um eine neue Dimension, denn künftig geht es auch um die Gesundheit des Planeten.

Das Coronavirus machte klar: Der Schutz vor Pandemien und die Versorgung der Bevölkerung mit Arzneimitteln, Impfstoffen und medizinischen Geräten – all das kann künftig nur gemeinsam und supranational gelöst werden. In Sachen Krisenprävention, Versorgung und industrieller Innovation kann Europa damit zum solidarischen Hegemon werden – und auch den Klimaschutz als gemeinsames Projekt vorantreiben.

DAS ENDE DES POPULISMUS

Schon während der Krise waren zwei gegenläufige Reaktionen zu beobachten: ein autoritärer Rückschlag auf der einen Seite, eine Bewegung hin zu globaler Solidarität auf der anderen. Das Virus schien zunächst rechtspopulistischen Vorurteilen in die Hand zu spielen: "Corona stammt aus dem Ausland und ist eine Folge der Globalisierung. Die Überträger sind kosmopolitische Eliten, die Regierung hat die Ausbreitung nicht unter Kontrolle." Doch auch wenn Corona punktuell Rassismus befeuerte, die Rechnung der Rechten ging nicht auf. Vielmehr riss das Virus dem bösartigen Populismus die Maske vom Gesicht und zeigte: Wer mit Lügen und Halbwahrheiten regiert, verliert in einer globalen Krise schnell das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger.

So konnten anfängliche Behauptungen, es handele sich bei Corona um ein "chinesisches Virus" (Trump) oder eine "Biowaffe der USA" (Iran), dem Abgleich mit der Realität nicht standhalten. Die Coronakrise entzauberte den rückwärtsgewandten nationalistischen Populismus als das, was er immer gewesen ist: die nostalgische Projektion einer untergegangenen Welt, in der nichts wirklich besser gewesen war. In den populistischen Parteien dürften sich daher Auflösungserscheinungen entwickeln, Donald Trumps Wiederwahl ist unwahrscheinlich geworden, Boris Johnson erleidet einen massiven Popularitätsverlust, und Jair Bolsonaro könnte in Brasilien am Chaos scheitern. So stärkt das Virus auch unser mentales und politisches Immunsystem.

POLITIK

VON DER EGO- ZUR WIR-GESELLSCHAFT

Nicht eine "Selber schuld"-Mentalität hat sich in der Krise durchgesetzt, sondern ein "Wir gegen Corona"-Gefühl. Das Virus zeigte nicht die Schwäche der sozialen Marktwirtschaft auf, sondern ihre Stärke. Der Staat funktionierte und war handlungsfähig, die öffentliche Daseinsvorsorge war in der Krise das entscheidende Thema zur Eindämmung und Bekämpfung des Virus. Auf Krankenhäuser, Ärztinnen und Pfleger, Infrastruktur und Versorgung war Verlass. Schnell und unbürokratisch wurden Arbeitslosengeld und soziale Transfers wie Kinderzuschläge ausgezahlt. Das spürten auch die Bürgerinnen und Bürger: Unruhe und Panik wurden vermieden, Hamsterkäufe schnell eingestellt. Der Sozialstaat kollabierte nicht, sondern erwies sich als Voraussetzung, um die Krise zu meistern.

Auch viele Unternehmen stellten sich ihrer Verantwortung – Bosch entwickelte einen Corona-Schnelltest, Brauereien produzierten Desinfektionsmittel, Textilunternehmen Schutzmasken und -kleidung. Auch das wird zu einer neuen Balance von Staat und Markt beitragen. Gesundheit, nicht Geld, wird zum obersten Wert. Der Staat wird in Fragen der öffentlichen Gesundheit, bei der Produktion sicherheitsrelevanter Güter und Dienstleistungen sowie beim Eigentum systemrelevanter Branchen künftig stärker mitsprechen. Das heißt auch: Gemeinwohlorientierung schlägt reines Profitstreben. Die Krise beschleunigt den progressiven Wertewandel. Künftig werden globale Solidarität und Gemeinwohlorientierung die neuen Leitwerte sein. Nach dem Virus wird die Welt "wir-kultureller".

VON GLOBALISIERUNG ZU GLOKALISIERUNG

Mit all diesen Entwicklungen markierte die Coronakrise den Anfang vom Ende der hyperschnellen Globalisierung. Die globale Vernetzung in ihrer bisherigen Form hatte uns anfälliger für Krisen gemacht. Nun beginnt die Ära einer achtsamen Glokalisierung – die Dezentralisierung von Märkten und Wertschöpfungsketten bei gleichzeitiger Intensivierung kooperativer Systeme. Damit ist Glokalisierung auch eine zukunftsweisende Antwort auf die wachsende Nachfrage nach Heimat, Nachbarschaft und Regionalität. Denn die Pandemie war auch eine Krise der großen Städte und Ballungsgebiete, die anfälliger und nervöser sind als der ländliche Raum.

Geschlossene Restaurants, Fitnessstudios, Kinos und Clubs – das Leben in den Metropolen war auf einmal gefährlich öde. Insbesondere Megacitys wie New York, Singapur und London waren mit der Coronawelle schnell überfordert. Auf dem Dorf oder in der Kleinstadt ist das soziale Abstandhalten leichter als in der Großstadt. Nachbarschaftshilfen, die sich in den großen Städten über technische Infrastrukturen bilden müssen, sind auf dem Land längst gelebter Alltag. Die Coronakrise könnte daher auch Treiber einer neuen Stadtflucht sein – und eines lokalen Versorgungspatriotismus, auf den schon vor der Krise immer mehr Regionen setzten. Auch das wird dazu beitragen, die Post-Corona-Demokratie glokaler, bürgernäher und partizipativer zu machen – und den Kommunen und ihren Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern eine ganz neue Relevanz verleihen.

AUF KREATIVE KOMMUNEN UND IHRE BÜRGERMEISTERINNEN UND BÜRGER-MEISTER KOMMT ES AN!

Zu den Gewinnern der Coronakrise werden Deutschlands Rathäuser zählen. Schon während der Krise erfuhren die Bürger und Bürgerinnen den Mehrwert lokaler Politik, plötzlich war sogar die "digitale Amtsstube" möglich. Es entstand ein "inklusiver Lokalismus": Überall dort, wo Kommunen zuvor von technologischem Fortschritt und Globalisierung bedroht und abgehängte Regionen zum Nährboden für Populismus und Extremismus geworden waren, fand nun eine Verschiebung von Kompetenzen und Ressourcen in Richtung Städte und Gemeinden statt.

Kreative Kommunen, die auf Beteiligung, Lebensqualität und Offenheit nach außen setzen, haben glücklichere

Kreative Kommunen, die auf Beteiligung, Lebensqualität und Offenheit nach außen setzen, haben glücklichere Bürgerinnen und Bürger, sind wirtschaftlich erfolgreicher und sozial innovativer.

Bürgerinnen und Bürger, sind wirtschaftlich erfolgreicher und sozial innovativer. Akteurinnen und Avantgardisten dieses Pioniergeistes sind die pragmatischen Bürgermeisterinnen und Bürgermeister. Sie verstehen sich als politische Unternehmerinnen und Unternehmer, sind volksnah, lassen sich an ihren Taten messen – und wirken über den eigenen Ort hinaus.

Ein Beispiel ist Stephan Pusch, der Landrat des Kreises Heinsberg, dem ersten Epizentrum der Coronapandemie in Deutschland. In der Krise kommunizierte er täglich auf Facebook über Videobotschaften mit den Bürgerinnen und Bürgern der Region, stets begleitet von dem Hashtag #HSbestrong – Heinsberg als Ort der Hoffnung, der gemeinsam gegen Corona kämpft. Kreativer Pragmatismus erwies sich als Vorteil von Kommunen und Regionen. Als Atemmasken knapp wurden, setzte Pusch auf die Bundeswehr und erhielt Unterstützung, ohne die Bundes- oder Landespolitik einzuschalten. Für die Zeit nach der Krise ist seine Vision eine Städtepartnerschaft mit Wuhan, der Region, in der das Virus zuerst auftrat.

DIE NEUE ZIVILGESELLSCHAFT: SOLIDARITÄT UND SELBSTWIRKSAMKEIT

Statt die Haltung einer "Selber schuld"-Mentalität zu wählen, besann sich die Gesellschaft in der Krise auf ihre alten Stärken, auf den Schutz der Schwachen und Alten anstelle des "Survival of the Fittest". Nicht Hass und Hetze dominierten in der Krise, sondern Hilfe und Hoffnung. Die digitale Vernetzung hielt die Verbindung der Bürgerinnen und Bürger untereinander aufrecht. Plötzlich wurden die Vorteile von Digitalisierung und sozialen Medien offensichtlich. Auf Plattformen wie nebenan.de organisierten sich Nachbarinnen und Nachbarn für Einkaufsdienste. Autorinnen und Autoren veranstalten Online-Lesungen. Sportvereine gaben digitalen Unterricht für Kinder, die zu Hause bleiben mussten. Die großen Internetunternehmen stellten kostenfreie Angebote für Lehrende und Schülerinnen und Schüler zur Verfügung. Auf den Balkonen wurde geklatscht, und neue Helden wurden geboren: die Verkäuferin im Supermarkt, die Pflegerin im Altersheim, die Ärztin auf der Intensivstation. Denn auch das wurde deutlich: Es sind vor allem die Frauen, die den Laden und das Land zusammenhalten.

Der alte Wettlauf der Systeme – Sozialismus versus Kapitalismus – wird künftig auf einer soziokulturellen Ebene erneuert.

Der erzwungene Verzicht auf soziale Nähe führte nicht zum Verlust von Solidarität. Im Gegenteil: Menschen erfuhren gerade im Kontext der Krise Selbstwirksamkeit und Resonanz. Der Kampf gegen Corona bewirkte sogar ein neues, besseres Verhältnis und Verständnis der Generationen: Die junge Fridays-for-Future-Generation verbündete sich mit den Älteren.

Zugleich nutzten die Jüngeren die Phase des Versammlungsverbots für neue, kreative Formen der Intervention, etwa indem sie unter #netzstreikfürsklima zum bundesweiten Online-Klimastreik aufriefen oder unter #wirbildenzukunft im Netz über den Klimawandel aufklärten. Im Zeichen der Krise gewann die neo-ökologische Bewegung noch weiter an Kraft. Künftig wird der grüne Schutz des Planeten vor dem Klimawandel immer mehr Hand in Hand gehen mit dem weißen Schutz des Menschen vor Pandemien. Damit wird aus radikalem Protest eine radikale Politik.

DEMOKRATISCHE INTELLIGENZ UND DIGITALE SOUVERÄNITÄT

Die Coronakrise erwies sich als die Stunde der demokratisch legitimierten Politik, denn sie offenbarte auch eine fundamentale Schwäche, die allen Diktaturen gemein ist: Ihre politische Intransparenz führt zur Vertuschung aus Angst vor den Machthabern. Autoritäre Systeme wie China und Russland stehen für Propaganda und Desinformation. Die chinesischen Ärzte und Ärztinnen, die das Virus entdeckten, wurden anfangs von der staatlichen Gesundheitsbehörde eingeschüchtert, wodurch kostbare Zeit verloren ging. So machte die Coronakrise auch deutlich, dass politische Unfreiheit und Angst die größten globalen Risiken sind. In Demokratien – selbst in schlecht regierten – sterben weniger Menschen (vgl. Economist 2020).

Ein schleichendes Abgleiten in einen autoritären Obrigkeitsstaat wurde in Deutschland vermieden. Nachdem viele Bürgerinnen und Bürger im Einklang mit der Politik zunächst bereitwillig und einseitig Sicherheit vor Freiheit setzten und es kaum Proteste gegen die massiven Eingriffe in Grundrechte gab, wurden im Laufe der Coronakrise Stimmen lauter, die einen angemesseneren Ausgleich zwischen beiden Werten forderten.

Weil die Politik klug verstanden hatte, dass der Schutz der Alten und Schwachen zwar Priorität hat, dies jedoch nicht zu einer unverhältnismäßigen Einschränkung von Grundrechten führen darf, gelang es ihr, einen von der großen Mehrheit der Bevölkerung akzeptieren Kurs der ausgewogenen Verknüpfung von Sicherheit und Freiheit zu finden – unter Einbezug von Expertinnen und Experten unterschiedlicher Provenienz sowie mit umfassender Bürgerbeteiligung und absolut transparenter Information. Dass dies nicht ohne hitzige Diskussionen und den einen oder anderen schmerzlichen Kompromiss ablief, stärkte die Bindekraft der Gesellschaft nur noch mehr. Es wurde klar: Wir können die gesundheitliche Krise gemeinsam überstehen, ohne unsere gesellschaftlichen Grundwerte dabei zu verlieren.

Auch der mögliche Überwachungsstaat, der in anderen Ländern während der Krise regierte, wurde abgewendet, weil die Bürgerinnen und Bürger freiwillig Kontakt- und Versammlungsverbote akzeptierten und ihre individuelle Freiheit zum kollektiven Schutz der Schwachen einschränkten. Bürgerinnen und Bürger wählten den Weg der demokratischen Intelligenz, die Sicherheit und Freiheit verbindet, anstatt beide Pole gegeneinander auszuspielen. Denn in einem demokratischen Staat darf Technik nur ausnahms-

weise vom Staat zur Kontrolle der Bürgerinnen und Bürger

verwendet werden.

So setzte Deutschland auf eine Corona-App auf freiwilliger und anonymer Basis, ohne Bürgerrechte aufzugeben. Auch die Nachfrage nach konstruktivem Journalismus stieg in der Krise an, Medien wurden sozialer und konstruktiver. Statt alarmistisch zu reagieren und Fake News zu verbreiten, wie in staatlich gelenkten, autoritären Systemen, fokussierten sich Demokratien, die Meinungsvielfalt und -freiheit wertschätzen, auf das Lösen konkreter Probleme. Deutschland baute nicht auf staatliche Allwissenheit, sondern auf Hackathons, an denen sich Start-ups, Wissenschaftlerinnen und Bürger beteiligten.

Künftig wird der politische Systemwettbewerb zwischen zwei Gesellschaftsmodellen ablaufen: autoritär-diszipliniert oder adaptiv-sozialindividualistisch. Welche Strategie Erfolg haben wird, ist noch nicht ausgemacht. Fest steht aber: Der alte Wettlauf der Systeme – Sozialismus versus Kapitalismus – wird künftig auf einer soziokulturellen Ebene erneuert. Die konträren Strategien der Seuchenbekämpfung markierten zugleich die neuen Polaritäten einer Welt, in der die Machtverhältnisse weniger von Waffen oder Wirtschaftskraft geprägt sind als von einem Wettbewerb der Werte. Die Machtkämpfe von morgen werden Kulturkämpfe sein: zwischen kontrollierender Zentralmacht und aufgeklärtem solidarischem Individualismus.

Eine konkrete Antwort auf die Desinformationen aus China, Russland und anderen Diktaturen könnte künftig eine europäische Medien- und Datenplattform sein. Denn die öffentliche Daseinsvorsorge wird sich zunehmend erweitern

Dr. Daniel Dettling

ist Jurist und Gründer der Denkfabrik re:publik. Er zählt zu den renommiertesten Politikexperten in Deutschland und berät Parteien, Ministerien und Unternehmen. Als kreativer Vordenker fragt Dettling, wie sich Gesellschaft und Wirtschaft neu erfinden können.

um eine Datenvorsorge: Demokratische Intelligenz und digitale Souveränität werden in der Welt nach Corona enger zusammengehören.

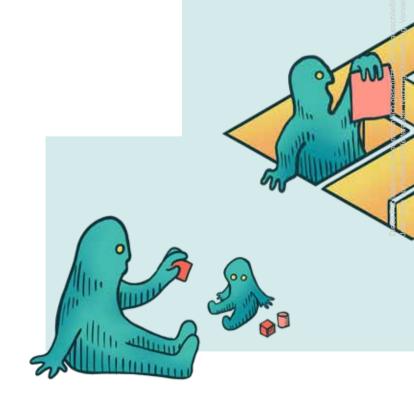
UNSERE ZUKUNFTSINTELLIGENZ IST DAS BESTE IMMUNSYSTEM

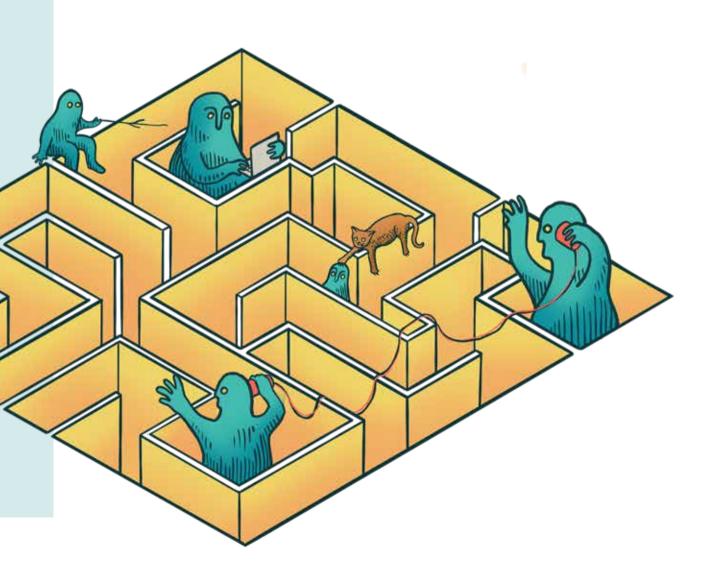
Die Coronakrise wird die systemische Zukunftsintelligenz erhöhen und Innovationen beschleunigen – digitale Infrastrukturen, kollaborative Plattformen, soziale Netzwerke und demokratische Institutionen, die unser Leben und unsere Gesellschaft insgesamt robuster machen. Rückblickend werden wir feststellen, dass nicht nur der medizinische, sondern vor allem auch der soziale Fortschritt das Virus besiegt hat. Entscheidend war die humane, soziale Intelligenz, unser gesunder Menschenverstand. Denn das beste Immunsystem ist unsere gemeinsame Zukunftsintelligenz.

ARBEIT

DIE WELT NACH CORONA

Aktive Zukunftsgestaltung





Arbeit Aktive Zukunftsgestaltung

Während der Coronakrise hatten die Prognosen der Wirtschaftswissenschaftler Hochsaison. Einig waren sich die Ökonomen aber nur in einer Feststellung: Es geht steil bergab. Österreich beklagte die höchste Arbeitslosigkeit seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs, die deutsche Wirtschaftsleistung sank auf 50 Prozent des Normalniveaus, in Italien und Spanien sogar bis auf das Existenzminimum – alles innerhalb weniger Wochen. Je länger der Ausnahmezustand andauerte, umso mehr drängte sich eine weitere Frage auf: nicht wie, sondern ob es nach der Krise überhaupt weitergehen wird. Die Antwort wird maßgeblich davon abhängen, welche Schlüsse Unternehmen aus der Krise ziehen.

Von Franz Kühmayer

DER BOOM NACH DEM STILLSTAND?

Die Coronakrise kam unerwartet und schlug in Märkte ein, die in ihrer Substanz bislang gesund gewirkt hatten. Anders als bei der Finanzkrise 2008 war das Problem nicht hausgemacht – und es traf die Realwirtschaft. Die Gesellschaft sah sich mit einer massiven Angebotskrise konfrontiert. Menschen wollten arbeiten und konsumieren, aber Fabriken, Geschäfte und Lokale wurden geschlossen, Lieferketten unterbrochen.

Die Propheten des "V-Verlaufs" der Krise hoffen, dass uns im Anschluss ein ebenso steiler Wiederaufstieg bevorsteht: rasantes Wachstum, befeuert vom Nachholbedarf der Krisenzeit, weil das, was man privat oder als Unternehmen in der Krise nicht in Anspruch nehmen konnte. nachher umso gefragter sein werde. So zeichneten Veranstalter das Bild eines sehr eng getakteten Herbstes, weil Events, Messen und Kongresse in Richtung Oktober, November verschoben wurden. So wie Restaurants hofften, dass das Schnitzel niemals besser schmecken werde als nach der Fastenzeit.

Aber vielleicht wird jener Teil der Wirtschaftsleistung, der derzeit nicht erbracht wird, auch für immer dahin sein – wer nicht zum Friseur gehen konnte, ließ sich später nicht zweimal direkt hintereinander die Haare schneiden. Und: Der erzwungene Konsumverzicht könnte auch in ein Abflauen des Interesses münden, ein Versiegen der großen Lust am Konsum, an Gütern, die uns gestern noch unglaublich erstrebenswert erschienen. So wie aus der Angebotsverknappung rasch auch eine Nachfragekrise

In jedem Fall wird es auf neue Kompetenzen ankommen, um für den Neustart nach Corona gerüstet zu sein.

entstehen könnte, bedingt durch Liquiditätsengpässe von Unternehmen, aufgebrauchte private Ersparnisse, hohe Arbeitslosigkeit und allgemeine Verunsicherung. Dann würden Investitionen nicht nur verschoben, sondern gänzlich abgesagt, und auch der private Massenkonsum bliebe dauerhaft aus. Staaten nahmen zur Überbrückung der Krise massiv Geld in die Hand, stundeten Steuern und Abgaben. Sollte die Wirtschaft nach der Krise nicht rasch wieder anspringen, wäre ein Anstieg der Inflation unausweichlich. Aus der Gesundheitskrise könnte eine dauerhafte Wirtschaftskrise werden.

KRISEN VERLEIHEN SPIELRAUM

Wir können nicht wissen, wie die Zukunft nach Corona aussehen wird – aber genau das verleiht uns auch einen Spielraum. Viel spannender ist deshalb die Frage: Entsteht nicht gerade etwas ganz Neues? Denn schon nach nur wenigen Krisenwochen wurde deutlich: Wenn die Organisation des Notwendigsten abgeschlossen ist, stellen sich Menschen zunehmend grundlegende Fragen. Aus den Antworten erwächst der Geist des Neuen. Manches davon war während

der Krise schon offensichtlich. Etwa, dass E-Commerce und speziell die Lebensmittelbelieferung einen dauerhaften Schub bekommen würde. Anderes wird komplexere, tieferschürfende Folgen nach sich ziehen. In jedem Fall wird es auf neue Kompetenzen ankommen, um für den Neustart nach Corona gerüstet zu sein.

SCHWACHE SIGNALE ERKENNEN

In ihrer Wucht und Tragweite war die Coronakrise ein außergewöhnliches Ereignis. Auch in Wachstumsmärkten und völlig gesunden Unternehmen wurde die Blase der eigenen Unverwundbarkeit aufgestochen. Es wäre absurd, ein Unternehmen in dauerhaftem Alarmzustand zu halten, um für den unwahrscheinlichen Fall eines solchen Ereignisses punktgenau gerüstet zu sein. Allerdings werfen gravierende Veränderungen vielfach ihre Schatten voraus: nicht offensichtlich, sondern indirekt, in Form von schwachen Signalen.

Schon in der Latenzphase eines Umbruchs spüren wir erste Risse, sowohl in der Einstellung und Haltung von Menschen als auch im Gefüge der Systeme. Diese Störgefühle haben nicht immer ursächlich mit dem Ereignis der DisVoraussicht wird zunehmend zu einer grundle- genden Einstel- lungsfrage von Führungskräften.

ruption selbst zu tun, sie vermitteln eher ein subtiles Gefühl, dass "etwas nicht stimmt". Wer aufmerksam war, hatte schon vor Corona erkannt, dass sich eine neue Art der Wirtschaft anbahnt: dass die Digitalisierung Branchen durcheinanderwirbelt, dass grenzenloses Wachstum und die Lösung der Klimakrise nicht in Deckung zu bringen sein werden, dass junge Generationen völlig andere Vorstellungen von gelungenen Karrieren haben. Kurz: dass es nicht mehr lange so weitergehen kann wie bisher.

Erfolg bei der Bewältigung von Krisen hat ganz wesentlich damit zu tun, sensibel für diese schwachen Signale zu sein, das heißt: die eigene Aufnahme- und Wahrnehmungsbereitschaft zu steigern und rechtzeitig Schlüsse daraus abzuleiten. Nur wer seine Antennen ausgefahren hat und sich regelmäßig darum bemüht, das weiße Rauschen der ständigen Informationsüberflutung zu durchdringen, kann sich auf schlagartigen Wandel vorbereiten. Zu den obersten Führungsaufgaben nach Corona wird daher nicht die Aufrechterhaltung des Regelbetriebs zählen, sondern zunehmend die Beschäftigung mit Inspiration und Irritation. Voraussicht ist kein naturgegebenes Talent, sondern verlangt auch Disziplin und Arbeit – Zukunftsfähigkeit wird somit zunehmend zu einer grundlegenden Einstellungsfrage von Führungskräften.

AGILITÄT IST EINE HALTUNGSFRAGE

Die Coronakrise machte mit einem Schlag alles anders: Klopapier war plötzlich gefragt wie nie zuvor, Ravensburger verkaufte mehr Puzzles als in der traditionell stärksten Weihnachtssaison (vgl. Tsang 2020), die Nachfrage nach Mundschutzmasken bescherte alteingesessenen Gummibandproduzenten explosionsartige Nachfragen (vgl. Pöchhacker 2020). Zudem führten die Schieflagen in Angebot und Nachfrage zu ungewöhnlichen Verschiebungen: Formel-1-Hersteller McLaren baute statt Motoren Beatmungsgeräte, Luxushersteller wie Gucci, Armani und Prada produzierten plötzlich Atemmasken, Schutzanzüge und Desinfektionsmittel, und McDonald's stellte seine zwangsweise untätigen Mitarbeiter in den Dienst von Aldi, wo man händeringend nach Verstärkung suchte.

Wenn alles durcheinandergewirbelt wird und nichts mehr sicher erscheint, sind rasche Reaktionsmuster gefragt, pragmatisches Vorgehen, das Beschreiten ungewöhnlicher Wege. Die Krise machte deutlich, wie brüchig unsere Systeme sind und wie fatal es sein kann, sich auf etablierte Prozesse zu verlassen. Aber auch: wie flexibel der Mensch ist. Denn auch das zeigte die Krise: Nicht die Organisations-

strukturen sind der entscheidende Faktor, sondern eine Führungskultur, die Freiräume gewährt und auf die Kompetenz der Mitarbeiter setzt. Agilität ist kein finales Ergebnis, kein Strukturzustand, sondern eine Haltung. Die Dynamik der Welt rührt aus ihrer Unvorhersehbarkeit, aus der Überraschung – und kann daher nur mit Reaktionsmustern bearbeitet werden, die sich für genau solch Ungeplantes und Unplanbares eignen. Was es dafür in der Zeit nach Corona brauchen wird, ist nicht noch mehr Wissen, sondern vor allem Talent, Mut und Pioniergeist.

RESILIENZ STATT EFFIZIENZ

Situationen, die nicht mit Ursache-Wirkungs-Prinzipien erklärt werden können, führen auch in den bestgeführten Unternehmen die Chefetage auf brüchiges Terrain. Auf der Suche nach Klarheit werden ausgefeilte Planungs-, Budgetierungs- und Produktionsmodelle ins Leben gerufen und Heerscharen von Mitarbeitern dafür abgestellt – Prozessbeauftragte, Business Operations Planner, ISO-9000-Champions, Six-Sigma-Blackbelts. Die Namen sind klingend, der Auftrag ist stets gleich: Durch Perfektion des bisherigen Vorgehens die Zukunftsfähigkeit abzusichern.

Die Coronakrise führte jedoch eindrucksvoll vor: Je zielstrebiger man diese Herangehensweise betreibt, umso härter ist der Aufprall in der Realität. Letztlich gelangt nicht nur die Organisation, sondern auch der darin handelnde Mensch an einen Punkt, an dem die Komplexität der Welt nicht mehr beherrschbar ist. Dann braucht es nicht noch mehr Daten, noch ausgefeiltere Reportingstrukturen oder ein noch übersichtlicheres Managementcockpit, sondern: eine zuversichtliche Denk- und Handlungsweise im Umgang mit Unsicherheit und Risiko. Und die Erkenntnis, dass es nicht gelingen kann, Resilienz und Robustheit durch Leistungssteigerung zu verbessern.

So nachvollziehbar es ist, sich in unsicheren Märkten und schwankenden Konjunkturen auf Effizienz und Restrukturierung zu konzentrieren, so kurzsichtig ist es zugleich. Die kalte Corona-Dusche zeigte: Zukunftssicherheit, ja sogar Überlebensfähigkeit, hängt von scheinbar unnötigem Überfluss ab, von Zwischenlagern, Umwegen, Redundanzen. Von Vielfalt statt Verschlankung.

DIE ANWESENHEITSPFLICHT IST ABWESEND – FÜR IMMER

Was seit Jahren im Gespräch war, wurde durch die Corona-Ausgangsbeschränkungen schlagartig relevant: das Ende der Anwesenheitspflicht. Corona erwies sich als Prüfstand für New Work – und zeigte auf, wie steil die Lernkurve von Unternehmen teilweise sein kann. In aller Eile wurden Online-Meetings und Webinare ausprobiert, und sehr rasch wurde klar: Erfolgsentscheidend ist dabei weniger die Technik als die Veränderung sozialer Verhaltensformen.

Denn dass aus räumlicher Isolation keine soziale Isolation wurde und Teams weiterhin zusammenarbeiten konnten, hing von der Unternehmenskultur und der Einstellung der Führungskräfte ab. Wichtig war der Grad, in dem leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Remote Management, dem Führen auf Distanz, vertraut waren. Und ihre sogenannten "normativen Qualitäten": Vertrauen, Er-

Fordernde Zeiten sind immer auch ein fruchtbarer Boden für frische Ideen – in diesem Sinne war die Krise auch der Anbeginn einer geradezu prototypischen Aufbruchszeit.

gebnisorientierung, Toleranz. Dabei zeigte sich sehr deutlich, dass Führung tatsächlich eine Dienstleistung ist – an den Menschen, die für das Unternehmen arbeiten und die besonders in herausfordernden Zeiten vor allem Unterstützung brauchen. Im Wort Dienstleistung steckt eben nicht nur Leisten, sondern auch Dienen. Und Letzteres war nun bei Führungskräften besonders gefragt.

Für die Zeit nach Corona wird sich als Erkenntnis durchsetzen, dass so manches im Bereich neuer Arbeitsmodelle immer wieder probiert und zugelassen werden sollte. Die Spontantransformation befeuerte aber nicht nur unsere Fähigkeit, vom heimischen Küchentisch aus zu arbeiten, sie machte auch sehr deutlich bewusst, was wir am Büro vermissen – und was nicht. Die Sorge, dass durch mobiles Arbeiten das Büro seinen Wert verlieren wird, war schon immer völlig unbegründet gewesen. Daran änderte auch das Extrem-Homeofficing im Corona-Kontext nichts. Im Gegenteil: Erst seitdem gibt es eine wirkliche Sensibilität dafür, was moderne Büros leisten können und müssen und was wir brauchen, um produktiv zu sein – individuell, für uns selbst, und in der Zusammenarbeit mit anderen.

Nach dem Corona-Homeoffice-Marathon werden also nicht massenweise Büros geschlossen oder Flächen redu-

ziert werden. Vielmehr haben sich neue Arbeitsmodelle verselbstständigt und sind zum Regelbetrieb geworden. Damit wurde auch der Nachholbedarf bei Kompetenz und Kultur deutlich – und damit auch einige To-dos in Sachen Personalund Organisationsentwicklung. Technologien, die eigentlich schon selbstverständlich waren, aber in so manchem Unternehmen noch als exotisch galten, sind nun eingeführt, werden weiter optimiert – und nicht mehr verschwinden.

DIE KRISE ALS CHARAKTERTEST UND BEZIEHUNGSGESTALTER

Während der Coronakrise sah man reihenweise Vorstände, die sich auf Social Media auf rührende Weise bei ihren Beschäftigten bedankten, weil sie erkannten, wie tapfer und flexibel die Firma trotz aller Widrigkeiten am Laufen gehalten wurde; Unternehmerinnen und Unternehmer, die alles daran setzten, möglichst niemanden zu entlassen, sondern mit Kurzarbeit und anderen Modellen durchzuhalten; konkurrierende Hightech-Giganten wie Amazon, Microsoft und Google, die mit vereinter Big-Data-Kompetenz am besseren Verständnis der Epidemie arbeiteten. Man sah aber auch

Franz Kühmaver

ist Spezialist für das Thema Leadership und zählt zu den gefragtesten Vordenkern der neuen Arbeitswelt. Er war lange Jahre erfolgreicher Topmanager in internationalen Konzernen und ist heute geschäftsführender Gesellschafter der Strategieberatung KSPM. Für das Zukunftsinstitut publiziert er regelmäßig den "Leadership Report". Im Herbst 2020 erscheint seine neue Publikation "Next Level Leadership".

Weltkonzerne wie Adidas oder H&M, die trotz Millionengewinnen blitzartig die Mietzahlungen einstellen wollten – ebenso wie Edeka, als Lebensmittelhändler eigentlich ein Krisengewinnler.

So zeigte sich während der Krise sehr deutlich, ob das, was in wohlklingenden Image-Inseraten und auf Employer-Branding-Webseiten klangvoll als Unternehmenswerte dargestellt wird, auch tatsächlich stimmt. Auch dem letzten Kritiker wurde damit klar: Kultur ist eben kein Orchideenthema, mit dem man sich beschäftigt, wenn einem sonst nichts mehr einfällt. Mitten während der Coronakrise, im strömenden Regen, zeigte sich, dass Arbeit an der Führungskultur kein Schönwetterprogramm ist.

Nach Corona wird diese Lehre noch wichtiger werden. Denn die real-digitale Arbeitswelt wird uns auch künftig fordern und daran erinnern, was uns die Krise deutlich vor Augen führte: Die Zeit der Einzelkämpfer und Selfmademen ist vorbei. Einem Unternehmen geht es nur dann gut, wenn es auch der großen Gruppe gut geht – Partnern, Kunden, Mitarbeitenden, Mitbewerbern.

Ähnliches zeigte sich übrigens auch besonders deutlich auf individueller Ebene, denn Krisenzeiten führen uns an unsere ureigensten Charaktereigenschaften heran. Wenn es hart auf hart kommt, zeigen sich Menschlichkeit, Kooperationsfähigkeit, Vertrauen. Nach Corona werden wir uns deshalb nicht nur daran erinnern, wie wir die Krise bewältigt haben, sondern auch: mit wem. Und das bedeutet auch: mit wem wir unsere Zukunft gestalten wollen.

MUT IST EINE ERNEUERBARE ENERGIEQUELLE

Die Coronakrise machte klar, dass sich auch scheinbar unverwundbare Unternehmen nie in der falschen Sicherheit wiegen dürfen, gegen Disruption gefeit zu sein. Unternehmen, die gestärkt aus dieser Krise hervorgehen wollen, brauchen daher die Bereitschaft und die Zuversicht, die Zukunft aktiv zu gestalten. Fordernde Zeiten sind immer auch ein fruchtbarer Boden für frische Ideen – in diesem Sinne war die Krise auch der Anbeginn einer geradezu prototypischen Aufbruchszeit. Es mag paradox klingen, doch es ist grundvernünftig, gerade jetzt mutig zu denken und zu handeln.

Roadmap für die Post-Corona-Ökonomie

Wirtschaften nach der Pandemie: Worauf es jetzt ankommt.

Von Harry Gatterer

"Whatever it takes!" hallt es aus den Regierungsvierteln aller Länder. Die Wirtschaft muss um jeden Preis gerettet werden. Damit alles wieder so wird, wie es war. Genau das ist aber ein eindimensionaler Zugang – und daher zu wenig. Entscheidend beim Blick auf die Post-Corona-Ökonomie ist ein systemisch-nachhaltiges Denken, das die Wirtschaft als Teilsystem der Gesellschaft versteht und auch die Interdependenzen mit anderen Teilsystemen wie Politik, Wissenschaft, Recht oder Religion untersucht. Denn die Coronakrise hat nicht nur die Wirtschaft massiv betroffen: Sämtliche Systeme der Gesellschaft sind in die Knie gegangen, in einer nie dagewesenen globalen Gleichzeitigkeit.

Die plötzlich so spürbare Hand des Staates greift nun mit Fokus auf die Wirtschaft ein – weil Wachstum und Wohlstand eine dominierende Rolle im kollektiven Glauben an ein "Danach" spielen. Frei nach dem Motto: Ist die Wirtschaft gerettet, ist alles gerettet. Doch der tief greifende Wandel, den die Gesellschaft durch Corona erlebt, wirkt auch auf die Wirtschaft zurück. Und mit der Verschiebung von Werten verändert sich auch die Wertschöpfung. Auf die Phase des "Whatever it takes!" folgt deshalb nicht automatisch das erhoffte "Comeback". Vielmehr initiiert die Coronakrise einen langwierigen Prozess der Erneuerung. Die 2020er-Jahre werden zum Jahrzehnt der Resilienz.

Dabei ist eines gewiss: Die Krise und ihre tiefen Verwerfungen eröffnen neue Möglichkeitsräume, es ist daher auch die Zeit des "Manything goes". Die Weichenstellungen der kommenden Wochen und Monate werden die kommenden Jahre nachhaltig prägen, in Gesellschaft und Wirtschaft – und ganz konkret auch in Unternehmen. Das

THE BIGGER PICTURE: ZUKUNFT IST EINE FRAGE DER ZEIT

Die Beschreibung der Post-Corona-Ökonomie basiert auf der Szenario-Analyse des Zukunftsinstituts zur Welt nach Corona (siehe "Der Corona-Effekt - Vier Zukunftsszenarien", S. 22) und der systemischen Inbezugsetzung dieser Erkenntnisse mit treibenden Wirtschaftsprinzipien. Die daraus gewonnenen Befunde werden in diesem Beitrag verdichtet, um die entscheidende Frage zu beantworten: Welche Weichen sind heute zu stellen, damit ein wünschenswertes Post-Corona-Szenario wahrscheinlicher wird? Die Analyse des Zukunftsinstituts zeigte dabei, dass das historische Zeitfenster für diese Entscheidungen vergleichsweise kurz ist. Das heißt: Jetzt und in den kommenden Monaten ist die Zeit, diese Weichen gemeinsam zu stellen.

alles fordert mehr denn je unternehmerische Vor-Sicht und unternehmerischen Mut. Willkommen im Vorhof der Post-Corona-Ökonomie.

1. Die Welt vor Corona: Let it go

Die Welt vor Corona: Können wir uns noch daran erinnern? Schaut man sich Filme an, kommen einem diese fremd vor. Menschen bewegen sich frei, umarmen und küssen sich. Der öffentliche Raum scheint die natürliche Heimat des Menschen zu sein. Restaurants sind voll, Veranstaltungen selbstverständlich. Der viel zitierte "Rückzug ins Private" ist nur als Modeerscheinung Realität.

DIE ZUKUNFT VOR CORONA

Vor Corona war die Zukunft entweder weit weg oder längst vorbestimmt. Der Klimawandel als dringliches Anliegen der jungen Generation schien nie akut genug für eine radikale Veränderung. Die Natur brannte zwar - im Amazonas, in Australien -, doch der Großteil der Wirtschaft machte weiter business as usual. Die globale Wirtschaft brummte im niedrigen aber kontinuierlichen Wachstumsbereich. Die Versprechen der Technologie schienen die Zukunft fest im Griff zu haben. Künstliche Intelligenz, Drohnen, selbstfahrende Fahrzeuge – für jedes Problem lag die künftige (Er-)Lösung in der Technologie. Möglich machen sollten es die großen digitalen Plattformen und innovative Startups. Den meisten Menschen war Zukunft ohnehin suspekt bis weitestgehend egal. Das Leben im Hier und Jetzt war das Credo der Achtsamkeitsbewegung, mit Yoga und Mindfulness, selbst im Business. Für den großen Rest standen Unterhaltung und Konsum in Dauerschleife auf dem Programm.

DIE SAAT FÜR NEUES VOR CORONA

Soweit der Blick aus der Vogelperspektive. Der Zoom in die gesellschaftliche und wirtschaftliche Realität vor Corona zeigt jedoch, dass substanzielle Veränderungsdynamiken bereits zu greifen begannen. Nicht auf der großen Bühne, aber auf vielen Plattformen, in wachsenden Communitys und

Nischen. Im Windschatten der Protest- und Klimabewegung fanden Prinzipien wie die Kreislaufökonomie immer größeres Ansehen. Die wachsende Wir-Kultur der Gesellschaft ließ Social Businesses erblühen und die Ego-Haltung des Überflusskonsums alt aussehen. Unternehmen und Organisationen entwickelten Werkzeuge der Selbststeuerung und des Umgangs mit Komplexität. Technologie wurde zunehmend in kollaborativen Projekten entwickelt mit dem Ziel, der Gemeinschaft zu nutzen. Menschen und Organisationen suchten nach Visionen, um nachhaltige Werte für alle zu schaffen. Das gesellschaftliche Saatgut für ein neues, anderes Wachstumsverständnis war bereits entwickelt (vgl. Zukunftsinstitut 2018). Und dann kam Corona.

KEIN ZURÜCK ZUR ALTEN WELT

Mit der Coronakrise erlebt unsere Welt nun nicht nur den viel zitierten Prozess der "Entschleunigung" – oder alternativ auch: die Vollbremsung vor dem Crash –, sondern vor allem eine gigantische Dekonstruktion des Alltags mitsamt seiner wirtschaftlichen Wirkungsbeziehungen. Es ist sichtbarer geworden, was die Welt zusammenhält – und was nicht. Welche Stärken wir hatten – und welche Schwächen. Das zu erkennen, ist wichtig. Aber nicht für eine linear weitergedachte Zukunft, denn ein Zurück in diese Welt gibt es nicht. Der Shutdown hat Entwicklungen angestoßen, die nicht reversibel sind. Nostalgie ist Privatsache, aber kein Programm für die Zukunft. Daher gilt die Devise "Let it go": Lassen wir die Welt vor Corona ziehen. Die Fortschreibung der Vergangenheit ist nicht unsere Zukunft.

ROADMAP

2. Zerstörung und Revision: Whatever it takes!

Um den ungebetenen Gast loszuwerden, sahen den Regierenden fast aller Länder nur ein Mittel: den Shutdown. Nicht die finale Stopp-, aber die große Pause-Taste. Nie zuvor in der Geschichte wurde die ganze Welt in die Zwangspause geschickt. Die Folgen sind dramatisch. Durch die gebotene Geschwindigkeit war es nicht möglich, jeden Schritt bis ins Detail zu durchdenken. Die vielfältigen Konsequenzen und Auswirkungen bekommen wir jetzt erst nach und nach mit.

DOMINOEFFEKT BEI DEN TEILSYSTEMEN

Weil der Mensch in Gefahr war, wurden viele Teilsysteme unserer Gesellschaft auf ein Minimum heruntergefahren. Auch die Wirtschaft wurde auf Sparflamme heruntergeregelt. Wie in einem globalen Dominospiel fiel ein System nach dem anderen aus – ohne funktionierende Lieferketten keine Produktion, ohne Reisefreiheit kein Flugverkehr, ohne stationären Handel weniger Konsum. Das bedeutet: Die Wirkungsbeziehungen zwischen unseren Teilsystemen wurden weitestgehend stillgelegt. Die Erste-Hilfe-Maßnahmen und Notoperationen liefen nur dort gut, wo die Netzwerke und Beziehungen zwischen den einzelnen Sektoren schon vorher funktionierten. In Ländern mit ineffektiven Rückkopplungen zwischen Behörden, Banken und Unternehmen kam die Hilfe nicht an, wo sie gebraucht wurde. In den USA erreichten bis zum 10. April nur 1,5 Prozent der Corona-Hilfszahlungen tatsächlich ihr Ziel.

DER VERLAUF DER KRISE: U, V ODER W?

Die Just-in-time-Welt ist angesichts des rasenden Stillstands erodiert. Die Uhr läuft gegen die Wirtschaft – auch psychologisch: Aus wenigen Wochen Shutdown werden gefühlte Monate, vielleicht sogar Jahre. In dieser Zeit des Stillstands haben Staaten alle Schleusen geöffnet, um der Wirtschaft das Schmiermittel zu sichern, von dem alles abhängt: Liquidität (siehe Auflistung). Es gibt Kreditgarantien,

WAS TUN, WENN DER UMSATZ FEHLT?

Drei Antworten auf die Liquiditätskrise

- → Weniger: Kurzarbeit, Kündigungen und das Abstoßen unrentabler Einheiten wirken ebenso wie die Reduzierung von nicht lebensnotwendigen Kosten.
- → Mehr: Ein großer Teil der Unternehmen kommt mehrere Monate ohne Umsatz durch. Doch spätestens dann ist Schluss. Staatshilfen und Garantien sind wichtig. Beteiligungen finanzkräftiger Betriebe bringen Eigenkapital. Es droht aber auch die Gefahr einer Übernahme durch die potente Konkurrenz.
- → Anders: Wenn der gewohnte Umsatz wegbricht, kann durch schnelles Adaptieren neuer Umsatz erreicht werden. Beispiele dafür sind Restaurants, die sich auf Lieferservice konzentrieren, oder die Verlegung von Events ins Internet. Manche Betriebe produzieren am 3-D-Drucker ganz andere Dinge als vorher. Die Phase der ausbleibenden Umsätze kann man auch für Neues nutzen. Re-Visioning lautet die Devise.

Cash auf die Hand und freiwillige Verstaatlichung. Trotz Kurzarbeit steigen die Arbeitslosenraten in schwindelerregende Höhen. Die Finanzkrise des Jahres 2008 erscheint im Vergleich zur Coronakrise als harmlose Delle. Die sich entfaltenden Schäden sind noch überhaupt nicht auszumachen.

Ökonomische Debatten strapazieren nun in ihren Prognosen eindimensionale Kurvenentwicklungen: U, V, W. Wird es ein langes Tal, ein U, das wir durchschreiten müssen? Oder ein schnelles V: blitzartig rein in die Krise, ebenso schnell wieder raus? Oder wird es ein W, eine Phase des Auf und Ab? Alle linear verlaufenden Prognosen geben jedoch ein verfälschtes Bild der Welt ab. Damit kann die Wirtschaftstheorie leben – Unternehmerinnen und Unternehmer aber nicht.

ES GEHT UM ENTSCHEIDUNGSFÄHIGKEIT UND SELBSTORGANISATION

Aus Sicht der systemischen Trendforschung ist die Eindimensionalität dieser Modelle das Resultat einer linearen Ursache-Wirkungs-Beziehung. Ein zentrales Merkmal komplexer Systeme ist ihre Vielzahl an Rückkopplungsmöglichkeiten, die zeitlich wie räumlich voneinander getrennt sind: Jede Entscheidung führt zu Anschlussentscheidungen und -handlungen, die verzögerte, nichtlineare Wirkungen auslösen – welche wiederum nicht mehr linear analysiert werden können. Die Frage, ob wir in einen U-, V- oder W-Verlauf der Krise gehen, ist in dem Zusammenhang nicht entscheidend. Das kann rückwirkend beobachtet werden – es hilft uns aber nicht dabei, uns jetzt richtig zu entscheiden. Genau darauf kommt es aber an. Was es braucht, sind Entscheidungsfähigkeit und Selbstorganisation. Das heißt: mehr Unternehmertum, in jedem einzelnen Unternehmen. Und mehr Verständnis für die Entwicklungsdynamiken komplexer Systeme (siehe dazu auch das Modell der "Lazy Eight", S. 119).

HOMEOFFICE ALS DIGITALISIERUNGSTURBO

Ein Effekt der Revisionsphase ist für viele Unternehmen und Menschen direkt zu spüren: Homeoffice. Damit einher geht ein Crashkurs im Anwenden von Technologie. Hatte der Online-Meeting-Dienst Zoom zu Beginn des Jahres täglich 10 Millionen User, waren es im April bereits 200 Millionen. Die erzwungene Isolation beendet lang gehegte Ideologiekämpfe. Hat man über Jahre im Vertrauenskampf zwischen Führungskräften und Beschäftigten die Heimarbeit vermieden, ist diese nun über Nacht zur betrieblichen Realität geworden.

Dieser Crashkurs hat vielfache Nebeneffekte: Immer mehr wird auch digital vorstellbar. Die Anwendung von digitalen Whiteboards oder automatisierten Research-Prozessen ist kein Problem mehr. Die Krise ist der stärkste Digitalisierungsturbo, den wir bisher kennen. Das Digitale hat den Mythos der Zukunft überwunden und ist endgültig im Alltag angekommen. Wir reden nicht mehr über die Digitalisierung, wir leben sie. Das hat massive Konsequenzen für die Organisation unserer Arbeitswelt. Unternehmen können sich nicht mehr auf das Ceteris-paribus-Prinzip berufen: Die Umstände sind nicht gleich, sondern immer komplex, verwoben und dynamisch. Unternehmen sind nicht bloß Strukturen zur Reduktion von Transaktionskosten, sondern soziale Systeme, die sich durch Selbstorganisation entwickeln. Unternehmende, die das nicht akzeptieren und nutzen, werden massive Produktivitätsverluste erleben. Wo Selbstorganisation aber trainiert ist oder schnell adaptiert wird, ist der Shift in Richtung Remote Working eine betrieblich hochattraktive Zukunftsoption.

DIE NEUEN GRENZEN DER KOMPLEXITÄT

Die Coronakrise zerstört alte Wirkungsbeziehungen und löst Effekte aus, die wir uns bisher nicht vorstellen konnten und deren vielfältige Folgewirkungen auch noch gar nicht prognostiziert werden können. Jedes Unternehmen wird dies erleben. Und das ist auch gut so. Denn die Krise verschiebt die Grenzen der Komplexität. Wir begegnen der Welt nun mit einem höheren Bewusstsein für globale Zusammenhänge und Abhängigkeiten. Wir verabschieden uns vom linearen Denken, das uns nicht nur in der Wirtschaft in Sackgassen geführt hat. Wer auf Komplexität und Adaption umschaltet, hat mehr von der Zukunft.

Die Phase der Krise wird zur unternehmerischsten Zeit vieler Jahrzehnte.

3. Fenster der Möglichkeiten: Now or never!

Noch in der Phase der ökonomischen Ersten Hilfe und der Revision beginnen Unternehmen, neue Chancen zu ergreifen. In Zeiten eines massiven Umbruchs entstehen Lücken und Möglichkeitsräume, die so schnell nicht wiederkommen werden. Die Phase der Krise wird zur unternehmerischsten Zeit vieler Jahrzehnte. Weil die Coronakrise alle Systeme gleichermaßen betrifft, ist jetzt die Zeit für neues unternehmerisches Denken und Handeln. Denn jede Zeit am Ende oder nach einer Krise ist die Zeit der Visionäre (vgl. Zukunftsinstitut 2019a).

REFRAMING DER WIRTSCHAFT

Die ersten Wochen nach dem Corona-Schock waren dominiert von prognostischen Versuchen, ein Ende sichtbar zu machen: "Wann" ist der Spuk vorbei? Schon bald werden sich die Fragen ändern. "Wie" machen wir weiter? Noch vor dem Sommer entsteht das Delta der Entscheidungen. Spätestens dann werden wir die Weichen stellen für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Zukunft der kommenden Jahre. In nur wenigen Wochen und Monaten werden die Pfade angelegt, die über die Zeit in die neue Realität führen werden. In diesem Zeitfenster entscheiden wir über unsere Zukunft.

Dabei findet auch ein zentrales Reframing statt: Die Wirtschaft gliedert sich wieder deutlicher in die Gesellschaft ein. Die unternehmerische "licence to operate" wird erneuert. Scheinbar unverrückbare Wahrheiten werden infrage gestellt. Neben der finanziellen Performance, der Legalität und der guten Governance des eigenen Handelns gilt es auch, dessen Relevanz für Umwelt und Nachhaltigkeit, sozialen Zusammenhalt, Gerechtigkeit und Freiheit zu bedenken. Das traditionelle Immer-mehr (von dem, was bisher war) verliert seine Strahlkraft. Ein neues Leitmotiv beginnt seinen Höhenflug: Im Spiel bleiben, am besten für immer! In

diesem dynamischen Prozess werden klassische Ziele wie Key Performance Indicators (KPIs) oder Umsatzsteigerung als das deutlich, was sie sind: Mittel zum Zweck. Entscheidend für wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolg wird die Frage der erfolgreichen Adaption.

NEUE OPTIONEN

Jede visionäre komplexe Vorstellung von Welt und Wirtschaft steht nun in der Poleposition. Wenn die Welt fragt "Wann ist es vorbei?", sagen Visionäre: "Wir fangen gerade an." Viele gute Entwürfe lassen sich dort beobachten, wo Kreative ihre Ideen einer anderen möglichen Welt bereits umgesetzt haben (vgl. Zukunftsinstitut 2020). Wer solche

Ideen schon zu Ende gedacht hat, hat jetzt die besten Voraussetzungen für unternehmerischen Erfolg. Denn die Post-Corona-Ökonomie entwickelt neue Netzwerke in einer nie geahnten Geschwindigkeit – und plötzlich wird möglich, was zuvor kaum jemand für möglich hielt:

- → Ein Friseur in Bayern etabliert eine regionale Blockchain, um einen eigenen Geldfluss zwischen regionalen Unternehmen und deren Kunden zu etablieren. Lange hat man an diesem Projekt gearbeitet, nun wird es blitzartig eingesetzt. Das entkoppelt klassische Geld- und Kooperationsströme und schafft neue, regionale Netzwerke.
- → Ein Schuhproduzent auf Mallorca stellt seine 3-D-Drucker um und erzeugt dringend benötigtes medizinisches Equipment. Eine regionale Lieferkette wird etabliert, globale Zulieferungen werden gekappt. Auch vor dem Hintergrund leerer Qualitätsversprechen aus China sind die neu geschaffenen Strukturen zukunftsrelevant.
- → Überall entstehen und beschleunigen sich krisenbedingt neue Projekte. "Ich nutze die Zeit für meine digitale Plattform", sagt eine regionale Verlegerin. "Kein Umsatz, aber so viel zu tun wie noch nie", sagt ein Schreiner und revitalisiert seine Produktion und seinen Vertrieb. "Tagsüber ins Hotel, warum nicht?", sagt ein Hotelier und vermietet Tageszimmer für das Remote Working.
- → Die sogenannte Explainable Artificial Intelligence kommt zum Schutz von Gesundheit und Privatsphäre zum Einsatz. In einigen Regionen Europas wird diese Technologie aber auch zur Überwachung der Bürger erprobt. Ein neues Kapitel technologischer Fortschritte wird geschrieben, alte Zöpfe werden abgeschnitten, neue Abhängigkeiten eingeführt. Auch das gehört zu den Dingen, die nun möglich werden.

IDENTITÄT, KREATIVITÄT UND GESCHWINDIGKEIT

In der "Now or never!"-Phase kommt es auf ein komplexes Selbstbewusstsein an. Die herrschenden Dynamiken sind fordernd und verlangen ein sehr klares Verständnis der eigenen Stärken und Potenziale. Unternehmen werden ihre Strategie stärker an ihre Identität binden und ihren Zweck klarer auf das Wohl des großen Ganzen ausrichten. Unternehmen sind dazu da, um Probleme zu lösen: Welches Problem lösen wir jetzt und in Zukunft? Unternehmerische Identität, samt Vision und Anliegen, wird zur Voraussetzung, um nicht ins Straucheln zu kommen.

Denn: Wer nur schnell ist, kann auch schnell das Falsche tun. Jetzt geht es jedoch darum, schnell das Richtige richtig zu tun. Die Idee dieser Zeit ist daher schnelles Handeln - aber stets mit Blick auf die großen Zusammenhänge. Das ist eine Frage von Haltung und Mindset, nicht nur von kaufmännischem Geschick. "Ingenuity, not just financial muscle, will become a source of advantage, allowing cleverer firms to operate closer to full speed", schreibt der "Economist" (vgl. Economist 2020). Einfallsreichtum ist die Quelle der Zukunft. Ideen sind gefragt - aber nicht irgendwelche. Es geht um das Verstehen und Nutzen von Komplexität, um den Aufbau von Ökosystemen statt um Egosysteme. Um Wirkungen statt um Ergebnisse. Das macht es erforderlich, die Dinge komplexer zu denken. Nach dem Crashkurs in Sachen Digitalisierung hilft ein Crashkurs im systemisch komplexen Denken (siehe Exkurs "Systemdenken", S. 116).

ROADMAP

Systemdenken: Komplex und vernetzt

EXKURS

Das Denken in Ursache-Wirkungs-Beziehungen und Wenn-dann-Logiken führt nicht zu Kreativität und Resilienz. Wer krisenfest werden will, muss sich neue Formen des Denkens zu eigen machen: in Zusammenhängen und Kontexten statt in linearen Verläufen.

Von Prof. Dr. Stefan Tewes

Planung und Beherrschung waren lange Zeit die handlungsleitenden Maximen der Wirtschaft. Mit dem Einbezug von Natur und Mensch in den wirtschaftlichen Handlungsrahmen wird jedoch klar, dass die Zeit lang währender Strategiekonzepte zu Ende ist. Dieser Trend ist bereits seit Längerem in agilen Prozessen ersichtlich, die volle Wirkungskraft wurde jedoch erst in der aktuellen Krise entfaltet. Was bedeutet dies für unsere Zukunftsfähigkeit? Sind wir der ständigen Unsicherheit ausgesetzt? Unsere angelernte Denkweise basiert auf sehr direkten Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Wenn-dann-Logiken nach dem Schema "Wer A sagt, muss auch B sagen" verbalisieren diese Denkstruktur. Einen Weg heraus aus dieser linearen Logik bietet das Systemdenken – insbesondere acht Denkfähigkeiten sollten wir dabei für die Zukunft trainieren (siehe Auflistung).

Schmerzlich mussten wir im Kontext der Coronakrise unsere Hilflosigkeit bezüglich Planung und Beherrschung feststellen. Ein Virus verhält sich nicht betriebswirtschaftlich berechenbar – ebenso wenig wie ein Mensch oder die Natur. Alle Annahmen, die wir über Kontaktbeschränkungen oder Wirtschaftsprognosen getätigt haben, sind von uns selbst konstruiert. Deshalb müssen wir verstehen, dass wir in Modellen denken (Thinking in Models) und nicht in unum-

stößlichen Wahrheiten. Nicht nur im Fußball ist der Begriff "Stand heute" prägend. Halten wir also nicht starr an unseren Modellen fest, sondern werden wir uns bewusst, dass es unsere wahrgenommenen Geschäftsmodelle, unsere Pläne, unsere Annahmen sind – Stand heute.

Diese neue Flexibilität führt dazu, dass wir in verschiedenen Modellen - oder besser: Handlungsalternativen denken sollten. Ein Fünf-Jahres-Plan ist kein gesetztes Fixum, sondern ein bewegliches Modell, das kontinuierlich weiterentwickelt wird (Continuum Thinking). Dies bedeutet auch, dass der Austausch mit dem Menschen der reinen Zahlenlogik von KPIs vorzuziehen ist. Unser Management der Vergangenheit war lange Zeit auf Schnappschüsse ausgerichtet - etwa auf Jahresabschlüsse oder Quartalszahlen. Was ist nun zu tun, wenn diese Schnappschüsse für die Zukunftsgestaltung nicht mehr brauchbar sind? Eine Antwort liegt in der kontextuellen Betrachtung von Ereignissen. Auch erfolgreiche Start-ups sind nicht über Nacht entstanden, sondern über Jahre und Jahrzehnte entwickelt worden. Dies führt dazu, dass wir Ausschnitte als Teile eines zirkulären Prozesses (Dynamic Thinking) einordnen müssen. Das Hinterfragen anstelle des blinden Glaubens der eindimensionalen Kennzahlenlogik ist dringend notwendig.

Dennoch ist die Messbarkeit unseres Handelns (Scientific Thinking) wichtig – allerdings in zeitlich kleineren Abständen. Denken wir noch einmal an das Thinking in Models zurück: Alle Annahmen, die wir zum Beispiel über unsere Kundinnen und Kunden tätigen, sind eben Annahmen und keine Wahrheiten. Die Messbarkeit erlaubt uns zu steuern, zu entwickeln und vor allem auch zu verändern. Handlungsleitend ist dabei eine durchgehend realitätsnahe und praktische Problemorientierung (Operational Thinking). Unsere Ressourcen und unser Fokus müssen auf reale Probleme ausgerichtet sein – dies ist insbesondere zu Beginn der Post-Corona-Wirtschaft eine der wichtigsten Fähigkeiten.

Das wirkliche Verstehen von Problemen wird einer der Erfolgsfaktoren der Zukunft sein. Dazu müssen Probleme in einen komplexen, umfassenden Zusammenhang eingeordnet werden. Welche neuen generischen Strukturen (Generic Thinking) bilden sich künftig aus? Wie verändern Resilienz, Adaptivität aber auch Digitalisierung und Lokalität unsere Geschäftsmodelle? Welche Muster werden wir erkennen, wenn wir den Post-Corona-Raum betreten? Dieser Raum wird vor allem durch eine Vielzahl an Rückkopplungen (Closed-loop Thinking) gekennzeichnet sein. Bisher als Ökosystem bekannt, werden wir in verzweigten und vernetzten Strukturen arbeiten. Dies bedeutet auch, dass wir neue Formen der Zusammenarbeit und Kollaboration entwickeln müssen. Lineare Beziehungen weichen Netzwerkverbünden.

Um nicht Spielball dieser Veränderung zu werden, sondern sie aktiv und adaptiv beeinflussen zu können, müssen wir verstehen, dass jegliche Form der Änderung nur aus uns selbst heraus stattfinden kann (System-as-cause Thinking). Wann werden wir als Unternehmen keine Zukunft haben? Wenn wir darauf hoffen, dass einer es schon richten wird. Dass die Politik die Wirtschaft schon ankurbeln wird. Wir sind verantwortlich für die Welt von morgen: Darüber sollten wir nachdenken.

DIE ACHT FÄHIGKEITEN DES SYSTEM-DENKENS

- Dynamic Thinking: Wirtschaft in zirkulären Prozessen verstehen statt in singulären Ereignissen; Probleme in einen zeitlichen Kontext einordnen
- 2. Closed-loop Thinking: Denken in Rückkopplungsschleifen (Wechselwirkungen) statt in linearen Kausalzusammenhängen (Wenn-dann-Beziehungen)
- **3. Generic Thinking:** Probleme in einen komplexen, umfassenden Zusammenhang einordnen und generische Strukturen erkennen
- **4. Operational Thinking:** Probleme realitätsnah und praktisch untersuchen
- Continuum Thinking: Kontinuierliche Weiterentwicklung der Annahmen und fortwährendes Aufzeigen verschiedener Handlungsalternativen
- **6. Scientific Thinking:** Messbarkeit der getätigten Annahmen sicherstellen
- 7. System-as-cause Thinking: Veränderungen werden nicht extern, sondern durch die Systemstruktur beeinflusst
- 8. Thinking in Models: bewusste Wahrnehmung der Modellbildung anstelle einer angenommenen Wahrheit

Prof. Dr. Stefan Tewes

ist Professor für Digitale Transformation und Innovation an der Essener FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

Die Wirtschaft begibt sich auf eine Rückwärtsschleife der Erneuerung.

NUR ADAPTION HILFT: DAS MODELL DER LAZY EIGHT

Im Konzept des Adaptive Cycle ist dieses Systemdenken veranschaulicht (vgl. Gunderson/Holling 2002; Katzmair/Gulas 2018). Das Modell, wegen seiner Form auch "Lazy Eight" genannt, entstammt der Resilienzforschung, die Entwicklungsdynamiken in komplexen Systemen untersucht. Dabei macht es auch deutlich: Die Krise ist inhärenter Teil jedes Systems. Sie ist daher prinzipiell nicht zu verhindern – aber durch Adaption verdaubar. Diese Übung praktizieren wir im Zeichen der Coronakrise gerade global. Das Modell der Lazy Eight hilft uns daher auch zu verstehen, was in den kommenden Wochen und Monaten passieren wird.

Bezogen auf das Modell der Lazy Eight begibt sich die Wirtschaft auf eine Rückwärtsschleife der Erneuerung. Am kritischen Punkt der Bifurkation gibt es zwei Möglichkeiten: entweder das Festhalten am alten Status quo, das Zurück ins alte Spiel – oder der Sprung in die Innovation, hin zu einem Neustart, einem neuen Spiel. Der Versuch, den Status quo wieder zu erreichen, geht einher mit einer Marktbereinigung. Die Frage des alten Spiels ist: Wer setzt sich im (globalen) Wettbewerb schneller durch? Die Krise wird

viele Unternehmen in den nächsten Monaten an einen Punkt führen, an dem sie sich neu erfinden müssen. Das Ergebnis ist eine Phase der permanenten Adaption: Es entstehen neuartige Kollektive, jenseits der alten, formalen Strukturen, anpassungsfähig und angebunden an die Welt.

Die Neubezüge, die sich in der Phase des "Now or never!" formen, verändern das Bild der Wirtschaft nachhaltig. Auf der "Rückwärtsschleife" der Lazy Eight folgen Konfusion und Improvisation – beobachtbar auch auf der politischen Weltbühne. In dieser Konfusion finden sich aber auch Visionäre, die bis dahin kaum in Erscheinung getreten sind. Die Rollen, zum Beispiel von Institutionen, wandeln sich. Ein Parliament of Mayors wird eine wesentliche Stütze der globalen Wiederaufbauentwicklungen sein. Und unternehmerische Persönlichkeiten, die wir heute kaum kennen, werden auf die Bühne der Visionäre treten und neue Vorbildwirkung entfalten.

AUS DER KONFUSION ZU NEUEN VISIONEN

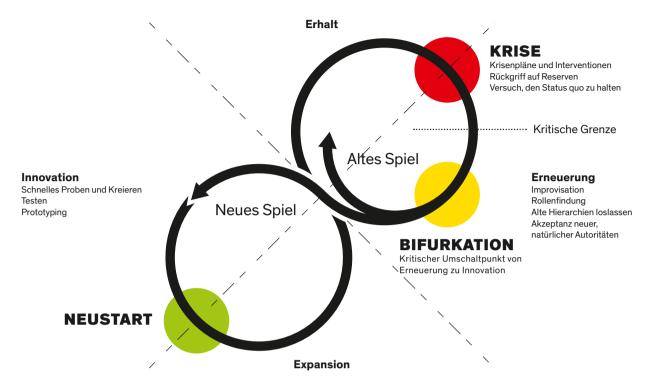
In der Konfusion entwickeln sich neue Autoritäten: jene, die Visionen haben, um die Konfusion in Fortschritt zu übersetzen. Die Versuche der deutschen Bundesregierung, mittels Hackathons neue Ansätze für Problemlösungen zu entwickeln, sind ein Beispiel dafür. Auf die Konfusion folgt unweigerlich die Innovation. Die Frage ist: Wie schnell ist man selbst in der Lage, vom Schock der Krise in den Schwung der Kreativität zu gelangen?

Für Unternehmen bedeutet dies nach der ersten Krisenintervention: innehalten. Und folgende Fragen beantworten, um Orientierung ins Chaos zu bringen:

- → Welche Weichen können und wollen wir jetzt stellen?
- → Was sind unsere Hebel in der Rückwärtsschleife?
- → Was haben wir in den vergangenen Jahren als Organisation trainiert, vorbereitet oder erprobt, das in der Konfusion zu "neuen Bildern der Zukunft" führt?
- → Wie k\u00f6nnen wir dies nun durch neue Beziehungen und mittels der verf\u00e4gbaren Technologien in Richtung Innovation bewegen?

LAZY EIGHT: DER ADAPTIVE CYCLE ALS INSTRUMENT DER STUNDE

Im Adaptive Cycle, wegen seiner Form auch "Lazy Eight" genannt, lässt sich der Pfad der kommenden Monate bereits skizzieren.



Quelle: Zukunftsinstitut, 2020

Das systemische Denken ist dafür eine wesentliche Grundlage: Denken in Zusammenhängen und Kontexten statt in linearen Verläufen, in Dynamiken statt in einzelnen Ereignissen, im "unendlichen Spiel" der Lazy Eight statt in kurzfristigen Zielen. Denn in komplexen Situationen braucht es systemische Pragmatik.

Ära des Unternehmertums, in der unternehmerische Persönlichkeiten mehr denn je gefragt sind. Das beinhaltet auch das Wissen um die Kraft der Kooperation – denn gemeinsam lässt sich die Krise besser bewältigen. Es geht um kluge Partnerschaften, verlässliche Kolleginnen und Kollegen, vertrauensvolles Kreieren. Jetzt ist die Zeit, um gemeinsam Weichen zu stellen.

GEMEINSAM WEICHEN STELLEN

Was kann, was sollte man sich also vornehmen inmitten der globalen Krise? Ist man selbst in der Lage, die Situation zu verdauen? Kann und will man nächste Schritte setzen? Dies hängt nicht nur von den Umständen ab. Es ist auch eine Frage der Persönlichkeit. Es beginnt eine neue ROADMAP IV

4. Adaption und neue Modelle: Manything goes

Mit veränderten Rollen, neuen Beziehungsmustern und einem systemischen Wirtschaftsverständnis eröffnen sich die neuen Möglichkeitsräume auch in der Praxis: "Manything goes." Neue Strukturen etablieren sich, Innovationen werden sichtbar und beginnen zu wirken. Aus Prototypen entwickeln sich reale, ganzheitliche Angebote und Wachstumspfade.

Die Phase der Adaption bringt eine Wirtschaft hervor, die sich glokal aufstellt und real-digital agiert. Glokal, das bedeutet: Die Wirtschaft wird sich in vielen regionalen Netzwerken stärken und ihre Verbindung zum Globalen reflektiert betreiben. Es geht dabei nicht um den Rückzug ins Regionale, sondern um den Ausbau regionaler Innovations- und Wirtschaftskreisläufe mit überregionaler, vielleicht sogar globaler Anbindung. Auch Großkonzerne werden das Nearshoring forcieren und regionalere Value Networks bilden – das Value Network beerbt die Value Chain, die auf Effizienz getrimmt ist und dem Profit dient, aber die Resilienz verringert. In der Phase der Adaption steht hingegen die Resilienz im Vordergrund: Es geht um krisenfestes, ganzheitliches Wachstum.

DAS GENO-PRINZIP

Um in dieser Phase zu bestehen, braucht es ein Wirtschaftsverständnis, das weit über das Betriebswirtschaftliche hinausgeht. Höhere Komplexität geht Hand in Hand mit höheren Zwecken und Anliegen. Eine Organisationsform, die dies schon längst in ihre DNA eingeschrieben hat, ist die Genossenschaft. In ihr sind holistische Prinzipien "vorinstalliert". Leitgedanken wie "Was einer nicht schafft, das schaffen viele" oder der "Hilfe zur Selbsthilfe" repräsentieren eine komplexe Wir-Kultur. Sie ist die robust-agile Grundlage des genossenschaftlichen Modells. Dabei müssen etablierte Genossenschaften ebenso wie Großbanken oder Einkaufsverbände ihre Grundsätze wieder ernster

nehmen: In ihrem Management leben sie heute meist den klassischen Profitstil statt genossenschaftlicher Prinzipien. Letztere werden jedoch in der Phase der Adaption zur tragenden Säule werden.

Im Zeichen der Coronakrise und einer erstarkenden Wir-Kultur wird daher auch das Modell der Genossenschaft an Bedeutung gewinnen. Neue genossenschaftliche Verbünde werden entstehen – Autorengemeinschaften, Technologiekollektive, regionale Handelsstrukturen. Auch Unternehmen, die schon per Gründung soziale Zwecke verfolgen, werden an Kraft zulegen: Social Businesses, deren Ziel ein profitables Geschäftsmodell mit gemeinnützigem Zweck ist. Diese Organisationen haben sich bereits formiert und sind in ihrem Tun sehr erfolgreich (vgl. Zukunftsinstitut 2018). In Krisenzeiten wird die Purpose-Identifikation – die Ausrichtung des Unternehmens auf das Wohl der vielen – deutlich wichtiger. Sie gibt Orientierung, motiviert und hält zusammen. Wirtschaftliches Handeln meint künftig immer auch die Kontexte Gesellschaft, Mensch und Natur.

DIE NEUEN GESCHÄFTSMODELLE

Unternehmen entwickeln sich aber auch weiter, indem sie ihr Verständnis von Geschäftsmodellen erweitern. Klassische Modelle beziehen sich auf die Betriebswirtschaft. Sie nutzen die Erkenntnisse aus der Erforschung von Erfolgsmodellen und orientieren diese auf die jeweilige Zielsetzung hin. Dabei folgt die Betriebswirtschaft der Idee, dass Ziele beliebig sein können – solange sie profitabel sind. Aus der Perspektive der Organisationstheorie zeigt sich dagegen ein ganz anderes Bild: Es wird klar, dass Unternehmen soziale Systeme sind, die durch Profitziele nur so lange steuerbar sind, so lange auch das Umfeld stabil ist. Mit steigender Umweltkomplexität taugen KPIs daher nicht mehr als Steuerungselement.

Neben dem Kontext des Marktes bilden künftig auch die Kontexte Wirtschaft und Gesellschaft sehr viel relevantere Rahmen für Entwicklungsmöglichkeiten. Im stra-

Die Post-Corona-Wirtschaft wird permanente Anpassung zum Regelfall erheben.

tegischen Alltag der meisten Unternehmen ist das längst spürbar. Wer hat noch keine Strategie in Sachen Wachstum oder Digitalisierung (Wirtschaft) beziehungsweise Gender oder Corporate Social Responsibility (Gesellschaft)? Dazu kommen jetzt verstärkt der "Faktor" Mensch (Gesundheit, Ernährung) und die Natur (Klima, Pathogene). Beides wird zum Pflichtprogramm in der strategischen Ausrichtung (vgl. Zukunftsinstitut 2019b) – und umfasst weit mehr als nur den Antrieb einer Fahrzeugflotte (Kontext Natur) oder die Verwendung von Zucker in Kantinen (Kontext Mensch).

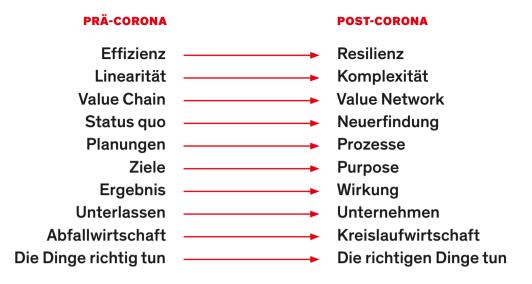
Solange man die Gesellschaft, den Menschen sowie die Natur nicht als Teil des eigenen Unternehmens und vice versa betrachtet, werden Strategien massiv von außerhalb des Unternehmens beeinflusst und festgelegt – ein Luxus, den sich noch viele Managementlehren leisten, die bloß auf der Betriebswirtschaft fußen. Radikal moderne Unternehmen beziehen diese großen Kontexte implizit mit ein. Daher formieren sich in der Post-Corona-Ökonomie rasch Geschäftsmodelle mit einem größeren Kontextbewusstsein. Dies ist umso nötiger, da wir als Menschen nie in der Lage sein werden, das große Ganze immer intuitiv zu überblicken. Arbeiten in hoher Komplexität bedeutet, permanent kontraintuitiv zu handeln. Was dafür nötig ist, nennt man

"Beobachtung zweiter Ordnung": Die Fähigkeit, Innen und Außen gleichermaßen zu erkennen und spielerisch zwischen den Dimensionen des Unternehmens zu variieren (vgl. Gatterer 2018 sowie futureroom.network).

Die Mechanik dafür ist längst vorhanden — in der Praxis aber erst ansatzweise eingeführt. Unter normalen Umständen ist das auch nur schleichend möglich, denn die altbekannten Geschäftspraktiken funktionierten ja. In der Krise aber zeigen sich nun deren Grenzen. Die Post-Corona-Wirtschaft wird permanente Anpassung zum Regelfall erheben — selbst im Best-Case-Szenario. Die Fokussierung auf Zahlen und lineare Ketten greift zu kurz, weil diese nur unterkomplex abbilden, was im und um das Unternehmen geschieht. Die Frequenz der Störungen wird höher — und damit eine Planung auf Jahre unmöglich. Das Wachstum von Zahlen ist nur mehr eine Wachstumsdimension von vielen. Künftig steht das große Bild der Weltentwicklung im Vordergrund, selbst für kleine Unternehmen.

١٧

POST-CORONA-PRINZIPIEN



IMMER IM SPIEL BLEIBEN

Um in der Wirtschaft nach Corona immer im Spiel zu bleiben, brauchen Unternehmen die Fähigkeit zur Adaption als Basiskompetenz. Dafür müssen sie sich strukturell, kulturell und strategisch rüsten.

- → Strukturell: Selbstorganisation der Mitarbeitenden ist das Gebot der Stunde. Das erfordert auch Vertrauen. Wer als Führungskraft glaubt, alles kontrollieren zu müssen, wird innerhalb von Wochen im Burn-out landen. Doch Selbstorganisation ist kein Selbstzweck. Der Zweck oder Purpose des Unternehmens gibt den Rahmen vor. Darin bewegen sich die Menschen und strukturieren ihre Arbeit. Glokal, digital und ausgestattet mit Modellen und Werkzeugen der Komplexität.
- → Kulturell: Die Basis moderner Organisationen und die Grundlage für Selbstorganisation der Mitarbeitenden – ist Vertrauen. Auch der Austausch, die Metakommunikation und das kluge Umgehen mit Widerständen sind erfolgsentscheidend. Selbstorganisation ist keine schöne neue Welt. Es gibt immer Konflikte und diverse Meinungen. Aber

- es gibt viele Wege, damit umzugehen. Die Kultur eines Unternehmens bildet den Kern für neue Geschäftsfelder und Wirtschaftszugänge. Dazu gehört auch eine neue Form der Führung, die weniger mit Regeln und Standards als mit klugen Modellen und Bildern der Zukunft agiert (siehe dazu auch "Arbeit: Aktive Zukunftsgestaltung", S. 100).
- Strategisch: Die Strategie nutzt Future-Business-Modelle, um integrativ und situativ zu bleiben. Die nötigen Anpassungen setzen "Rough Data" (Harald Katzmair) voraus - Daten, die nicht immer detailliert und nicht ausschließlich rechnergeneriert sind, aber fundiert und vor allem: in Zusammenhängen gedacht. In der Strategie geht es um Denken und Mindsets, um Kontextvermögen und das Verständnis von Rückkopplungen. Dies müssen Geschäftsmodelle der Zukunft berücksichtigen, um strategische Wirksamkeit zu erreichen. Strategie ist ein immerwährender Gestaltungsprozess, dessen Produkt Entscheidungen sind. Die Qualität strategischer Entscheidungen misst sich an ihrer Anschlussfähigkeit. Jede Entscheidung muss sich, unausgesprochen, auf vorangegangene Entscheidungen beziehen können, und weitere Entscheidungen ermöglichen. Strategie ist der Fluss der Mitarbeitenden des Sich-Entscheidens.

Harry Gatterer

ist Geschäftsführer des Zukunftsinstituts und berät Unternehmen dabei, relevante Trends zu erkennen und für sich zu nutzen. Er ist Autor der Bücher "Future Room. Entdecken Sie die Zukunft Ihres Unternehmens" (Hamburg 2018) und "Ich mach mir die Welt. Wie wir mehr Leben in unsere Zukunft bringen" (Wien 2020).

RESILIENZ STATT EFFIZIENZ

Im Zeitalter des "Manything goes" endet das klassische Effizienzdenken, das sich nur auf endliche Spiele und Engpässe bezieht. Auf die Effizienz folgt nun die Resilienz. Resiliente Unternehmen bleiben beweglich und passen sich auch in Krisen bestmöglich an. Wie beim Gesundheitssystem gilt für Unternehmen: Solange sie am Anschlag operieren, sind sie vielleicht effizient – aber nicht resilient.

Die Hohepriester der Wirtschaft, die Beraterclans in ihren Consultingmaschinen, haben die gesamte Wirtschaft über Jahrzehnte auf Effizienz getrimmt. Es ist kein Wunder, dass sie ihren Kunden nun in der Krise raten, sich auf ein "Wieder-Hochfahren" vorzubereiten. Doch genau diese Kultur der Effizienz ist durch Corona an ein Ende geraten. Powerpoint-Charts helfen nicht mehr weiter, selbst wenn sie durch Künstliche Intelligenz befüllt werden. Unternehmende, die in der Post-Corona-Ökonomie erfolgreich sein wollen, vertrauen auf Prinzipien, die auf dem Wissen um Komplexität basieren.

Deshalb wird die Post-Corona-Ökonomie das Lernen ins Zentrum rücken. Nicht die reine Informationsaufnahme, denn dafür haben wir Computer. Sondern das Lernen als

Erwerb neuer Fähigkeiten, als Neuerschaffung unseres Selbsts im Kontext der Welt. Es geht um die Wiederentdeckung unserer Beziehung zur Welt und die Entfaltung von Kreativität.

Wie kommt die Zukunft in mein Geschäft?

Versuch eines Neuanfangs: Harry Gatterer über die Entstehung eines zukunftsweisenden Business-Modells für die Wirtschaft nach Corona.

Das Denken in Geschäftsmodellen ist zu einer Mode in der Wirtschaft avanciert. Auf schicken Canvases werden Geschäftserfolge vordesignt, um damit harte Unternehmensziele zu erreichen. Die Radikalität der Coronakrise ändert nun nicht nur unsere Lebenswelten, sondern auch die Idee der Geschäftswelt. Zum einen wird sich der Unternehmenszweck deutlich stärker am gesellschaftlichen Wandel und an der Natur orientieren. Zum anderen wird das Arbeiten am Geschäftsmodell die sogenannten weichen Faktoren des Unternehmens berücksichtigen müssen. Dafür geeignete Techniken werden künftig die Welt der Geschäftsmodelle ergänzen.

WIR BRAUCHEN KONTEXTSENSIBLE MODELLE

Modelle, das macht auch die Coronakrise klar, sind keine Wahrheiten: Sie sind zeitgeistige Prothesen der Weltanschauung, die keine Realität abbilden, sondern nur ausgewählte Merkmale. Das, was wir "Realität" nennen, wird erst durch das menschliche Wahrnehmen, Denken und Erinnern konstruiert. Dabei können uns Modelle aber helfen, eine unüberschaubare Masse an Eindrücken und Möglichkeiten zu sortieren – und uns eine Logik, eine Vorgehensweise für einen "Plan" anbieten. So hat die berühmte "Business Model Canvas" Tausenden von Menschen geholfen, ihr Denken zu strukturieren, mit allem, was die Betriebswirtschaft an modernen Einsichten und Erfolgsversprechen zu bieten hat: von Kundenzentriertheit und Werteversprechen über Kanäle und Wertschöpfungslinien bis zu Kreativtechniken und Umsatz- und Kostenverläufen.

Sicher: Die Betriebswirtschaft mit all ihren psychologisierten Ableitungen, etwa der Verhaltensökonomie, wird auch ein Bestandteil zukünftiger Modelle sein. Allerdings wird sie immer weniger exklusiv erklären können, wie Unternehmen funktionieren. Denn die Coronakrise hat unmissverständlich klargemacht: Unternehmen sind vollumfänglich abhängig von der Gesellschaft und ihren Bedeutungsräumen (Trends). Es geht um Menschen (jenseits von Kunden-Personas) – und um die Natur. Zukunftsfähige Modelle müssen ihre Kontexte daher drastisch über die reine Betriebswirtschaftsfunktion hinaus erheben. Anders gesagt: Modelle müssen kontextsensibel werden, damit sie Zukunft beinhalten.

Aber wie soll das gehen?

DAS GESCHÄFT DER ZUKUNFT IST KOMPLIZIERTER

Zunächst gilt es, die Betriebswirtschaft um Aspekte der Organisations- und Systemtheorie zu erweitern – denn der Erfolg künftiger Geschäftsmodelle wird von einer Verschiebung der Innen-Außen-Differenz gekennzeichnet sein. Heute sind wir gut darin, KPIs festzulegen und diese in Canvas-Strukturen zu übersetzen. Wir können also aus Schnappschüssen Maßnahmen ableiten, der Vorteil besteht in der einfachen, intuitiv verständlichen und visuellen Darstellung. "Künftig wird es jedoch weniger um solche klassisch konstruierten Ziele gehen", sagt Marcel Aberle, der im Zukunftsinstitut die Future-Room-Beratungsmethode verantwortet: "Die neue Leitfrage lautet, welchen Zweck ein Unternehmen für die Gesellschaft und die Menschen

innerhalb des natürlichen Ökosystems erfüllt – darin liegt die neue ,licence to operate:"

Es ist das große Ganze, das eine Organisation prägt und ihr die entscheidenden Impulse zur Selbststeuerung gibt. Erzwungene Ziele oder kreative Impulse von innen können eine Organisation nur unter optimal-stabilen Bedingungen steuern. Doch die Wirtschaft der Zukunft ist nicht mehr optimal, im Gegenteil: Sie ist kompliziert. Allzu schnell verliert man sich in seinen eigenen Zielen und übersieht, was wirklich auf dem Spiel steht. Was Unternehmen künftig langfristig überlebensfähig macht, begründet sich im sozialen Angebundensein an die Welt.

VON KOMPLIZIERT ZU KOMPLEX

Kompliziert ist die Wirtschaft vor allem dann, wenn man die Brücken zwischen dem Innen und dem Außen der Organisation nicht erkennt. Dann operiert man im Blindflug der eigenen Ziele und macht Pläne, die ohnehin nie aufgehen. Arbeiten an einem Future-Business-Modell bedeutet daher genau das: Die Brücken von innen und außen als Feedbackloops organisieren, blinde Flecken identifizieren und damit das eigene Geschäft als immerwährenden Gestaltungsprozess aufsetzen. Es ist dann nicht mehr kompliziert – aber komplex.

Kompliziert ist eine Lage, wenn es nicht gelingt, Innen und Außen in Verbindung zu bringen: Dann ist jede kleine Bewegung der Gesellschaft ein strategisches Desaster. Sind die Bezüge zwischen Innen und Außen aber deutlich erkennbar, so wird die sich permanent wandelnde Gesellschaft zum inspirierenden Antrieb der eigenen Entwicklungen. Dann hat man gelernt, mit einer höheren Komplexität umzugehen, ohne dabei verrückt zu werden. So kommt die Zukunft immer wieder aufs Neue in das eigene Geschäft, weil sie in der Gesellschaft als Stimulus mitgedacht und mitbeobachtet wird. Und zwar ständig.

PRAGMATISMUS: VORSCHLAG EINES NEUEN MODELLS

Um dies pragmatisch anzupacken, arbeiten Marcel Aberle und sein Team im Zukunftsinstitut zusammen mit dem Business-Vordenker Stephan Grabmeier und unter wissenschaftlicher Leitung von Prof. Dr. Stefan Tewes, Professor für Digitale Transformation und Innovation an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, an einem Geschäftsmodell der Zukunft. Auch dieses soll Unternehmenden dabei helfen, das eigene Geschäft zu formen und zu gestalten – jedoch mit einer neuen Verbindung von Innen und Außen.

Die Stärke des Modells ist das inhärent vernetzte Denken in Kontexten und Rückkopplungen. Denn auf der einen Seite bewegen sich die meisten Unternehmen in einem Kontext, der sehr stabil ist und keine Agilität erfordert – auf der anderen Seite brauchen sie aber auch eine Organisationsform, die der wachsenden Dynamik, Komplexität und Innovation gerecht wird. Dieser Anspruch wird die kommenden Jahre dominieren: weniger Stabilität, mehr permanente Anpassung.

Bisher mussten Unternehmen dafür zwei Betriebssysteme installieren, um Stabilität und Anpassungsfähigkeit zu garantieren. Diese Ambidextrie – Beidhändigkeit – wird künftig nicht mehr ausreichen, um mit der hohen Komplexität in vernetzten Systemen umgehen zu können: "Es braucht eine "Holidextrie", um dieser Herausforderung gerecht zu werden", so Stefan Tewes. "Wir müssen die Modelle der bisherigen Welt infrage stellen und unsere Skills weiterentwickeln, um Zukunft nur nicht reaktiv zu erleben, sondern aktiv gestalten zu können."

Was kompliziert klingt, ist in der Anwendung zwar ungewohnt, aber gar nicht so schwer. Das Modell setzt auf zwei zusammenhängende Bilder, die in drei Schritten erschlossen werden.

Diese Publikation ist unheberrechtlich geschützt. Sie ist ausschließlich für die persönliche Nutzung durch Julia Vögele, julia vöegele @tirolwerbung.at, lizenziert (Best.-Nr. 192907). Jede auch nur teilweise Weitergabe, Nutzungsüberlassung, Vervielfältigung oder Veröffentlichung ist ohne ausdrückliche Zustimmung der Zukunftsinstitut GmbH untersagt.

Step 2 Step 1

DIE DIAGNOSE

DIE KREATION

Im ersten Schritt geht es um das Erkennen des gro-Ben Ganzen: Im Big Picture wird deutlich, wie das eigene Unternehmen im Kontext der Natur, des Men-Modell Wert auf Kopplungen: Keiner der acht Kongebunden an andere. So macht das Big Picture deutich, wie ein Unternehmen in seine Umwelten eingeschen und der Gesellschaft agiert. Dabei legt das texte des Unternehmens steht alleine da, jeder ist bettet ist. Von diesem Ausgangspunkt ergeben sich Schwerpunkte und Möglichkeitsräume – die grobe Erstellung einer ersten "Future Roadmap".

Die Technik dafür ist bereits seit Jahren im gut ersel, um implizites Wissen zu heben, ist die Beobachbewusst gestaltbar. Außerhalb der üblichen Wahr-"Future Room" (vgl. futureroom.network). Der Schlüsprobten Einsatz des Zukunftsinstituts, wir nennen sie tung zweiter Ordnung. Sie kann das Mindset eines nehmung durch eine Managementbrille bleibt vieles strukturierte Einsichten – die sich dann auf das Ge-Unternehmens sichtbar machen – und damit auch schon deshalb unerschlossen, weil es nicht explizit und messbar ist, etwa durch Kennzahlen. Das Big Picture ermöglicht diese Beobachtung und liefert schäftsmodell selbst anwenden lassen.

Im zweiten Schritt geht es um die Anbindung an die geschäftlichen Prinzipien. Im "Business Picture" werden die Potenziale und Erkenntnisse aus der Di-Frends und Megatrends werden in Verbindung gesowie in seine Marketing-, Vertriebs- und Distribuagnose in acht Kreationsräume überführt. In ihnen wird konkret abgeleitet und erarbeitet, was das Big Picture für das eigene Geschäft bedeutet – vom individuellen Sinn über den Unternehmenszweck bis zur Zukunftsbotschaft. Die jeweils relevanten bracht mit dem unternehmerischen Purpose und schließlich in die Performance des Unternehmens tionskanäle übersetzt.

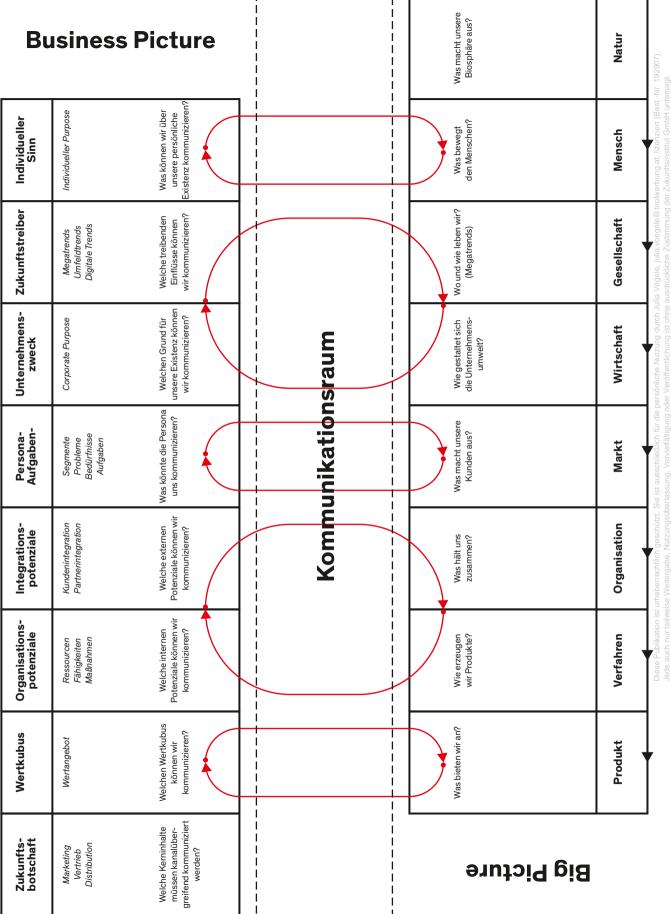
das eigene Geschäft zu bilden. Der "Kommunikaionsraum" zwischen den Bildern dient den unternehmensrelevanten Strukturen: Geld, Kommunika-Damit ist es am Ende dieses zweiten Schrittes gelungen, aus dem Big Picture des Mindsets und der Weltentwicklungen konkrete Ableitungen für ion und Purpose.

Step 3

DIE EMERGENZ

nen Erkenntnisse nun zu greifbaren Projekten und Prototypen geformt. Es geht darum, ein "unendliches Unternehmen bleiben, die über die größte Adaptionsfähigkeit und Selbstorganisation verfügen – die Big Picture und Business Picture am besten vereinen und Im dritten und letzten Schritt werden die gewonne-Spiel" zu designen: Denn im Spiel werden nur jene kontinuierlich anpassen. Damit werden auch Prototypen zum Teil des Geschäftsmodells und dienen als eine Rückkopplung auf das Modell.

Jedes Modell ist letztlich nur ein Vehikel, um den Rückkopplungsschleifen. Wenn etwa getestet werden soll, wie ein neues Geschäftsmodell eines Unternehmens im Markt wirkt, besteht ein wichtiger Schritt im Lernen aus den generierten Daten: Die Erkenntnisse werden in die Diagnose- und Kreatiin diesem Prozess sind Adaptions- und Reflexions-Das Geschäftsmodell ist deshalb auch noch nicht abgeschlossen, wenn alle Fragen beantwortet sind: Prozess des Geschäftsgestaltens im ewigen Spiel zu halten. Dieser Prozess ist iterativ und hat diverse onsphasen zurückgespielt. Zentrale Kompetenzen ähigkeit. Denn die Zukunft endet nie.



DAS FUTURE-BUSINESS-MODELL: EIN STÄNDIGER PROZESS

Dieses neue Business-Modell ist von der Komplexität der Welt geleitet. Es "denkt" in Rückkopplungen und großen Kontexten. Es sieht das Entwickeln von Geschäftsmodellen als ständigen Prozess, nicht als Einmaltätigkeit. Wir sind überzeugt, dass Modelle der Zukunft eine Zukunftsdynamik beinhalten müssen. Diese Dynamik kommt aus den Kontexten Natur, Mensch und Gesellschaft. Von dort gerät sie erst in die Märkte und lässt sich in Geschäfte übersetzen. Fängt man direkt beim Business an, greift man zu kurz.

Bestehende Modelle, allen voran die "Business Model Canvas", sind wertvolle und geeignete Instrumente. Das hier skizzierte Future-Business-Modell geht jedoch noch einige Schritte weiter – aus der Beschränkung auf das rein Betriebswirtschaftliche heraus. Es schließt "die Welt" mit ein und wird damit holistischer, komplexer, auf Basis valider forschungsmethodischer Grundlagen. Damit wird es möglich, empirische Zusammenhänge in ein Modell einzuordnen – und klare Handlungsanweisungen zu geben.

Weitere Informationen zum Beratungsansatz des Zukunftsinstituts finden Sie unter: futureroom.network

Orientierung auf dem Weg durch die Krise

Acht Lektüreempfehlungen des Zukunftsinstituts – um sicher durch die Krise zu kommen, frische Ideen zu entwickeln und gut in die Post-Corona-Ökonomie zu starten.

"Keine Panik, das ist schon wieder nicht das Ende", titelte das Wirtschaftsmagazin "brand eins" während der Finanzkrise. Natürlich ist auch die Coronakrise nicht das Ende - doch sie bringt viele vertraute Prozesse in Wirtschaft und Gesellschaft zum Stillstand. In solchen Zeiten schauen wir uns verwundert um und fragen: Wie geht es weiter? Wir möchten Ihnen helfen, diese Fragen zu beantworten. Denn im Zukunftsinstitut haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, Menschen und Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Zukunft als Möglichkeitsraum zu erkennen und Mittel und Wege für die Gestaltung dieser Zukunft zu entdecken. Hierfür wollen wir Orientierung bieten, Sicherheit geben und zukunftsweisende Ideen vermitteln. Das tun wir unter anderem mit unseren Publikationen. Speziell für den Weg durch die Coronakrise möchten wir Ihnen einige davon besonders zur Lektüre empfehlen. Wir sind überzeugt, dass sie für das Verständnis der aktuellen Lage, vor allem aber für die Gestaltung der Zukunft nach der Krise von größtem Nutzen sind.



WORKBOOK VISION

Unternehmen mit einer klaren Vision sind starke Unternehmen. Sie sind weniger anfällig für Krisen – und stärker aufgestellt für einen besseren und schnelleren Neustart in der Post-Corona-Ökonomie. Wie aber findet ein Unternehmen zu einer klaren Vision? Und wie formuliert es sie?

Das Workbook Vision gibt Antwort auf diese Fragen. Schritt für Schritt und auf Basis der erprobten Beratungsmethoden des Zukunftsinstituts zeigt es Ihnen, wie Sie die Macht der Megatrends und der Emotionen nutzen können, um tragfähige Zukunftsbilder und Ihre eigene Unternehmensvision zu entwickeln. Ein Praxisbuch, das in unsicheren Zeiten wichtiger denn je ist.



FREE CREATIVITY

Krisen stellen die Menschheit vor Herausforderungen. Neue Denkansätze und Lösungswege werden gebraucht, um Resilienz zu entwickeln und alternative Pfade einschlagen zu können. Dafür ist Kreativität die stärkste Kraft des Menschen.

Die Trendstudie "Free Creativity" zeigt auf, wie falsch verstandene Kreativitäts- und Innovationsgläubigkeit die menschliche Kreativität nicht steigern, sondern im Gegenteil hemmen. Sie gibt Antwort auf die Fragen, wo Kreativität in Unternehmen Wert, Sinn und Wirkung entfalten kann, welcher Umgang mit Kreativität ein Unternehmen wirklich voranbringt, welche Rolle Künstliche Intelligenz für die Kreativität des Menschen künftig spielen wird - und welche Haltung in den Bereichen Bildung und Human Resources eingenommen werden muss, um kreative Energien freizusetzen.



NEO-ÖKOLOGIE

Die Trendstudie "Neo-Ökologie" offenbart: Ein neuer Zeitgeist hat sich über viele Jahre seinen Weg aus der Nische in den Mainstream gebahnt und ist jetzt tief im kollektiven Bewusstsein verankert – ein neues Umweltbewusstsein. Es bringt neue Marktlogiken und neue Kundenbedürfnisse hervor, disruptiert Geschäftsmodelle und stellt das System Wirtschaft auf den Kopf. Unternehmen, die zukunftsfähig bleiben wollen, müssen Neo-Ökologie zum Teil ihrer DNA machen.

Das Coronavirus hat uns allen noch klarer vor Augen geführt, dass wir ein Teil der Natur sind – und dass wir mit unserem Handeln massiv Einfluss darauf nehmen, wie unsere Umwelt beschaffen ist und sich auf uns auswirkt. Der Megatrend Neo-Ökologie zielt auf die aktive Gestaltung einer lebensfreundlichen Umwelt und unseren Umgang mit ihr: Er wird das kommende Jahrzehnt stärker formen als jeder andere Megatrend.



DER NEUE RESONANZ-TOURISMUS

Der Tourismus ist eine der am stärksten von der Coronakrise betroffenen Branchen. Die Krise erzwingt soziale Isolation, sie verhindert Austausch und Begegnung. Damit lässt sie zugleich das Grundbedürfnis nach Resonanz weiterwachsen, das bereits vor Corona immer stärker spürbar wurde.

Die Trendstudie "Der neue Resonanz-Tourismus" zeigt die großen Chancen eines Tourismus auf, der Maß an menschlichen Entwicklungsbedürfnissen nimmt. Sie verdeutlicht, welche Bedeutung Reisen künftig für Menschen haben werden, wie Tourismusanbieter mit den gesellschaftlichen Veränderungen Schritt halten können und was sie tun müssen, um nicht nur perfekt geplante Reisen, sondern auch eindrückliche Urlaubserfahrungen anzubieten. Das ist die Zukunft des Tourismus – nach Corona mehr denn je.



NEXT GROWTH

Mit unerwarteter Plötzlichkeit und Vehemenz unterbrach die Coronakrise die altbekannte Wachstumslogik. Unsere Wirtschaft erweist sich als unfassbar anfällig - weil sie einseitig auf Wachstum ausgerichtet ist. Immer mehr verbreitet sich - nicht erst seit Corona, nun aber sehr viel intensiver und realer - ein neues Mindset, ein neues Verständnis, das Wachstum nicht als eine rein ökonomische Kategorie begreift, sondern als Kombination aus wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, ökologischen und menschlichen Aspekten. Diese neue Perspektive auf Wachstum verlangt, Wirtschaft generell anders zu denken.

Die Trendstudie "Next Growth" liefert zukunftsweisende unternehmerische Perspektiven und handfeste Orientierung für die Post-Corona-Ökonomie. Sie zeichnet ein Bild der nächsten Wirtschaft, in der das Wachsen-Müssen abgelöst wird vom Wachsen-Können und -Dürfen: ein Leitfaden für Entscheider, die sich auf die Ökonomie von morgen einstellen wollen.



FOOD REPORT 2021

Coronakrise hin oder her: Essen müssen wir immer, auf Nahrungsmittel sind wir jederzeit angewiesen. Doch was wir essen, woher unser Essen stammt, wie es produziert wird und wie wir essen – all das entwickelt sich permanent weiter. Erst recht im Kontext einer globalen Krisenerfahrung wie der Coronapandemie.

Angesichts der Coronakrise unterzieht die Ernährungsexpertin und Food-Trendforscherin Hanni Rützler in ihrem "Food Report 2021" die wichtigsten Food-Trends der vergangenen Jahre einer Aktualitäts- und Gültigkeitsprüfung – und zeigt auf, wie die Krise unsere Esskultur verändert. Mit Biodiversity, Ghost Kitchen und Liquid Evolution als Schwerpunktthemen nimmt Rützler Entwicklungen unter die Lupe, die durch Corona besonders und überraschend befeuert werden – und sich als zukunftsweisende Konzepte und Prinzipien etablieren können.



WORKBOOK HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Um in der Post-Corona-Ökonomie zu bestehen, benötigen Unternehmen ein Höchstmaß an Resilienz. Diese basiert im Kern auf den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jedes Unternehmens. Wie aber bringen Unternehmen genau die Menschen zusammen, die sie während und nach der Krise am besten voranbringen? Wie können sie diese Menschen auch unter den bestehenden Mitarbeitern finden? Und wie gelingt ihnen im Recruiting-Prozess eine erfolgreiche Ansprache genau derjenigen, die sie wirklich brauchen und die optimal zu ihnen passen?

Für diese Fragen liefert das Workbook Human Resource Management eine starke und wirkungsvolle neue Methode, basierend auf dem bewährten Lebensstil-Modell des Zukunftsinstituts. Ein Praxisbuch für ein absolut zukunftsfähiges Human Resource Management – gerade in schwierigen Zeiten wie der Coronakrise.



MEGATREND-DOKUMENTATION

Megatrends sind Konstanten des Wandels. In ihnen ist jene Zukunft eingeschrieben, mit der wir uns als Gesellschaft schon längst angefreundet haben. Das gilt auch in krisenhaften Phasen. Wer die Megatrends kennt, der begreift, welche Treiber in jedem Moment am wirkungsvollsten sind. Er kann die Zukunft souverän gestalten – auch die Zukunft nach Corona.

Die Megatrend-Dokumentation ist die größte und detaillierteste Sammlung zu den globalen Veränderungsprozessen in Wirtschaft und Gesellschaft. Mit über 450 Seiten Analysen, Interpretationen, Prognosen und mehr als 260 Statistiken liefert sie die optimale Grundlage für das Verständnis der Gegenwart – und für alle strategischen Entscheidungen, die auch eine gute Zukunft nach Corona ermöglichen.

Alle Publikationen des Zukunftsinstituts finden Sie unter: onlineshop.zukunftsinstitut.de

Literaturverzeichnis

- Arrigo, Yasmin: A summer without festivals is an invitation for innovation. In: campaignlive.co.uk, 25.3.2020
- Bayer, Stephan und Glöckler, Philipp (2020): School must go on. Homeschooling in Zeiten von Corona mit Verena Pausder (Podcast). In: open. spotify.com, 27.3.2020
- Bush, Andrew (1989): Bonnettstown: A House in Ireland. New York
- Deutsches Ärzteblatt (2018): Dieselmotoremissionen: Eine Gefahr für die Gesundheit. In: aerzteblatt.de, 10/2018
- Drive Sweden (2020): How Cities and Companies Are Trying to Adapt During the Pandemic. In: drivesweden.net, 26.3.2020
- Ebhardt, Tommaso et al. (2020): 99% of Those Who Died From Virus Had Other Illness. In: bloomberg.com, 18.3.2020
- Economist (2020): Diseases like covid-19 are deadlier in nondemocracies. In: economist.com, 18.2.2020
- Economist (2020): The coronavirus crisis will change the world of commerce. In: economist.com, 8.4.2020
- Europäische Kommission (2009): Europäisches Jahr der Kreativität und Innovation: Abschlusskonferenz unter dem Motto "Create. Innovate. Grow" (Pressemitteilung). In: ec.europa.eu, 16.12.2009
- Europäische Kommission (2018): Neues Bewertungs-Tool SELFIE unterstützt Schulen bei der Einführung digitaler Technologien (Pressemitteilung). In: ec.europa.eu, 25.10.2018
- Feuerbach, Leonie (2020): Frauenhäuser in Corona-Zeiten. Warum häusliche Gewalt nun zunimmt. In: faz.net, 29.3.2020
- Fori, Jan Paul (2020): SAP startet digitale Lernoffensive Ist die Aktie jetzt ein Kauf? In: deraktionaer.de, 23.3.2020
- Gatterer, Harry (2018): Future Room. Entdecken Sie die Zukunft Ihres Unternehmens. Hamburg
- Gunderson, Lance H. und Holling, C. S. (2002): Panarchy. Understanding Transformations in Human and Natural Systems. Washington, D.C.
- Kantar (2020): Werte-Index 2020: Gesundheit, Familie und Erfolg sind die drei wichtigsten Werte der deutschen Konsumenten. In: kantartns.de, 18.2.2020
- Katzmair, Harald und Gulas, Christian (2018): Resilienz Das Vermögen zur Erneuerung. In: FAS Research (Hg.): Wirtschaftspolitische Blätter Nr. 504 (08/2018), S. 195–207
- Lill, Tobias (2020): Geschlossene Schulen. Ungleichheiten werden sich massiv verstärken. In: spiegel.de, 1.4.2020
- Michel, Jean-Dominique (2020): Covid-19: The game is over?! In: jdmichel.blog.tdg.ch, 24.3.2020
- OECD (2020): Covid-19: Tourism Policy Responses. In: oecd-ilibrary.org, 25.3.2020
- Penny, Laurie (2020): This Is Not the Apocalypse You Were Waiting For. In: wired.com, 30.3.2020
- Pöchhacker, Nina (2020): Gummifabrik läuft auf Hochtouren. In: noe.orf.at, 12.4.2020
- Roth, Gregory A. et al. (2018): GBD 2017. Causes of Death Collaborators. In: Global Health Metrics. Vol. 392, Issue 10159, S. 1736–1788, 10.11.2018
- Schneider, Philipp (2020): Coronavirus: Lebensmittel-Lieferdienste profitieren. In: wiwo.de, 23.3.2020
- Statista (2019a): China's Mobile Payment Adoption Beats All Others. In: statista.com. 7.5.2019
- Statista (2019b): Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage in Deutschland nach Diagnose in den Jahren 2014 bis 2018. In: de.statista.com, 5.6.2019
- Tagesspiegel (2020): Der Verkehr in den Großstädten nimmt drastisch ab. In: interaktiv.tagesspiegel.de, 24.3.2020

- Thurnfilm (2020): Welternährungskrise durch Corona?
 In: crowdcast.io, 7.4.2020 Unicef (2020): Flüchtlingslager in
 Griechenland: Kinder vor dem Coronavirus schützen. In: unicef.de,
 29.3.2020
- Tsang, Amie (2020): Here's How Those Hot Jigsaw Puzzles Are Made. In: nytimes.com, 8.4.2020
- Umweltbundesamt (2019): Radverkehr. In: umweltbundesamt.de, 10.12.2019
- Umweltbundesamt (2020): Luftqualität 2019: NO₂-Rückgang setzt sich fort. In: umweltbundesamt.de, 11.2.2020
- Velux (2018): Die Indoor-Generation. In: velux.de
- Zukunftsinstitut (Hg.) (2019): Der neue Resonanz-Tourismus. Frankfurt am Main
- Zukunftsinstitut (Hg.) (2018): Next Growth. Wachstum neu denken. Frankfurt am Main
- Zukunftsinstitut (Hg.) (2019a): Workbook Vision. Das Praxisbuch für die Entwicklung Ihrer Unternehmensvision. Frankfurt am Main
- Zukunftsinstitut (Hg.) (2019b): Neo-Ökologie. Der wichtigste Megatrend unserer Zeit. Frankfurt am Main
- Zukunftsinstitut (Hg.) (2020): Free Creativity. Wie wir die Welt verändern können. Frankfurt am Main

Über das Zukunftsinstitut

Das Zukunftsinstitut wurde 1998 gegründet und hat die Trend- und Zukunftsforschung von Anfang an maßgeblich geprägt. Heute gilt das Unternehmen als international führender Ansprechpartner bei Fragen zur Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft.

UNSER AUFTRAG

Wir treten mit dem Auftrag an, den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel in seinen Mustern zu erkennen und zu beschreiben. Unsere Analysen und Erkenntnisse teilen wir in unseren Publikationen, Vorträgen und Events. Strategische Entscheiderinnen und Entscheider begleiten wir mit unseren Beratungsformaten.

UNSER ZIEL

Ziel unserer Arbeit ist es, die Orientierung und Business-Intelligenz unserer Kundinnen und Kunden zu schärfen. Das schafft Raum für neue, zukunftsweisende Strategien, wirtschaftliche Transformation und Innovation. Wir verstehen uns als Sparringspartner, der einen differenzierten Blick auf Zukunftsfragen mitbringt, um neues Denken zu ermöglichen.

UNSERE GRUNDSÄTZE

Als Netzwerk aus Expertinnen und Experten sowie Forscherinnen und Forschern unterschiedlicher Disziplinen arbeiten wir mit fundierten Methoden und verfügen über umfassende strategische Insights. Bei all dem liegt uns besonders am Herzen: Wir sind kritische Zukunftsoptimistinnen und -optimisten und überzeugt, dass die Zukunft ein Gestaltungsraum ist – unsere Chance.

UNSER PRODUKTPORTFOLIO

Beratung

- Future Room der strategische Beratungsansatz des Zukunftsinstituts
- Trend- und Innovationsberatung Inhalte, Tools und Methoden für die besten Entwicklungsprozesse

Publikationen

- Trendstudien, Branchen-Reports, Praxis-Guides, Workbooks, Lebensstile- und Megatrend-Dokumentationen
- Individuelle Auftragsstudien, Trend-Dossiers, Trend-Guides

Expert Publishing

Maßgeschneiderte Publikationen mit größtmöglicher
 Wirksamkeit – für Unternehmende und Unternehmen

Events, Trainings und Vorträge

- Future Day Zukunftskongresse für Entscheiderinnen und Entscheider, Trainings, Managed Events
- Future-Day-Redner das Netzwerk führender
 Zukunftsreferentinnen und -referenten

Mitgliedschaft

 Future Circle – ganz vorn sein mit exklusivem Zugang zu allen Publikationen, multimedialen und interaktiven Inhalten, spezifischem Know-how und einzigartigen Veranstaltungen

www.zukunftsinstitut.de

zukunftsinstitut.de/unser-angebot

zukunfts**Institut**

MANIFEST

.

Wir erkennen, benennen und beschreiben die Zukunft.

2

Wir denken ganzheitlich und systemisch.

3

Unsere Arbeit öffnet neue Räume im Denken.

Δ

Unsere Erkenntnisse erhöhen die Zukunftskompetenz.

5

Unser Ziel ist Wirksamkeit.

6

Wir wirken, indem wir frühzeitig erkennen.

7

Wir stehen für einen kritischen Zukunftsoptimismus.

Und:

Du darfst Zukunft auch neu denken.