

INNOVATION / DISRUPTION

RIDING THE WAVES
OF CHANGE

KIRSTEN GIERING, MONIKA MARIA LEHMANN, MICHAEL KNOLL

2.0

WELCHE WELLEN DER VERÄNDERUNG CORONA GESCHLAGEN HAT UND WIE WIR SIE FÜR EIN BERLIN2037 NUTZEN KÖNNEN.

Corona ist eine Gegenwart, die nie vergeht. Die Rückkehr in die erhoffte Welt beyond der Pandemie verschiebt sich. Der Sommer des Jahres 2020 war eine trügerische Hoffnung. Statt in die alte Normalität schlitterte die Welt in die zweite und dritte Welle, die uns Historiker und Pandemieexpertinnen vorausgesagt hatten. Der kurze Wellenbrecher-Lockdown im November 2020, mit dem uns ein Weihnachten wie immer versprochen wurde, ging ansatzlos in einen Lockdown über. Und weil dieser im Gerangel zwischen Bundes- und Länderkompetenzen aufgeweicht, verschärft, hinterfragt und hintertrieben wurde, galten Änderungen des Infektionsschutzgesetzes, inklusive einer »Bundesnotbremse«. Dem Virus sollte ab dem 23. April 2021 die Chance genommen werden, zwischen den Verantwortlichkeiten von politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern hindurchzuschlüpfen und neue Wege der Verstreuung zu finden.

Der Volkswirt Moritz Schularick hat eindrücklich beschrieben, wie sich der deutsche Staat in der Corona-Krise selbst entzaubert hat.¹ Im Frühjahr 2020 schien Deutschland die Pandemie vorbildlich zu bewältigen. Im Laufe der Krise habe sich der deutsche Staat nach Schularick immer stärker als nur bedingt handlungsfähig erwiesen. Die Politik ließ strategischen Weitblick vermissen und verlor sich stattdessen in Detailregelungen. Impfstoffproduktion und -verteilung wurden darüber verschlafen. Während die USA und China ihre Wirtschaft entschlossen mit viel Geld ankurbelten, diskutierte man hierzulande lieber über die innig geliebte Schuldenbremse. Deutschland leistet sich für gute Zeiten einen großen Staat. Er erweist sich jedoch als schwach und überfordert, wenn rasch Entscheidungen gefällt werden müssen, für die es kein Regelbuch gibt. Schularick fordert, dass in Krisen Dinge notwendig werden, die in normalen Zeiten falsch sind. Das nötige Selbstvertrauen müsse das Land eigentlich haben.

Die deutsche Politik sollte gelernt haben, ihren Bürgerinnen und Bürgern zu vertrauen. Viele Menschen haben im Spagat von Homeoffice und Homeschooling beeindruckend unter Beweis gestellt, dass sie zu agilen Denk- und Handlungsweisen in der Lage sind. Kein noch so gut designer Fortbildungskurs und Kulturprozess hätten Unternehmerinnen und Unternehmer auf die Schnelle zu dem Mut verholfen, einfach mal zu machen, das Neue auszuprobieren und das Neue durch das Bessere zu ersetzen. Beim Blick »nach oben« ist mit der Zeit der Wunsch nach »dem starken Mann oder der starken Frau«, die doch bitte alle Antworten und Konzepte zu haben hat, verloren gegangen. Dort oben gab es keine Antworten, sondern ebenso viele Fragen. Die weltweite Hilflosigkeit vieler Politikerinnen und Politiker, das permanente Nachsteuern, die vielen Fehler, die wir, wie Jens Spahn es zu Beginn der Krise prophezeite, einander verzeihen (werden) müssen, haben das Bild der weisen Weltenlenkerinnen und -lenker endgültig ad acta gelegt.



Nein, diese Kritik soll nicht die Politik allein treffen. [DIE PANDEMIE ZWINGT POLITIK, GESELLSCHAFT, WIRTSCHAFT UND DAS INDIVIDUUM, DAS EIGENE, DAS BISHERIGE ZU ÜBERDENKEN](#). Armin Nassehi hat kürzlich darauf hingewiesen, welche »unglaublich gegenwartsorientierte Kultur« die deutsche Gesellschaft ist. Als »Gesellschaft der Gegenwart« begnügt sie sich mit der Situation, die gerade vorherrscht und »in der gleichzeitig unglaublich unterschiedliche, nicht eindeutig miteinander vermittelbare Dinge passieren – ökonomische, politische, wissenschaftliche, familiale, alltagsweltliche«². Dies sei die Ursache, so der Soziologe, warum es dem bundesrepublikanischen Deutschland enorm schwerfällt, kollektiv zu handeln und vor allem die Zukunft einzubeziehen. Das sei aber zwingend nötig: Nur im komplexen Zusammenspiel werden sich Strukturen, Institutionen und Mentalitäten für eine Zeit nach Corona herausbilden können, die – hoffentlich – fit genug sind, die nächste Katastrophe zu beherrschen: den Klimawandel.

Schon vor Corona hatte der Publizist Philipp Blom eine gesellschaftliche Omega-Phase konstatiert. Übernommen hat er den Begriff aus den Wirtschaftswissenschaften. Eine solche Phase ist von einem Abstieg gekennzeichnet, in der Betriebe, die in Schwierigkeiten geraten sind, versuchen, ihre Probleme mit den alten Rezepten zu lösen. Sie investieren dort, wo sie es bisher getan haben: Produktivität, Innovation, Sparmaßnahmen, Stellenabbau, Preisdruck, Werbung – alles mehr, schneller, radikaler. Wenn aber der Fehler im Modell liegt, so Blom, weil es für Produkte, die auf falschen oder veralteten Technologien aufbauen, keine Käufer gibt, »wird diese Omega-Phase den Ruin nur beschleunigen und auch das, was eigentlich noch zu retten wäre, unter sich begraben«³. Das Problem in der Omega-Phase liegt woanders: Es gibt keine Konzeption für eine qualitativ andere und bessere Zukunft, für etwas außerhalb der gegenwärtigen Struktur. Was es weiterhin gibt, ist das mehr oder wenige Bekannte.

Wir haben in den letzten Monaten gelernt, dass eine Disruption kein Loop ist. Wir kehren nach Monaten nicht zum Ausgangspunkt zurück. 2022 wird kein 2019 werden. Im Gegensatz zu vielen, die in einer Omega-Phase stecken, haben wir bereits verstanden, dass zur Gegenwart keine wirkliche Alternative besteht. Dass wir nicht weitermachen können wie bisher, ahnen wir seit mehr als einem Jahr. Als Protagonisten der Gegenwart und Zukunft müssen wir unter neuen Annahmen und unsicheren Vorgaben handeln und planen. Auch das Impfen wird uns nur temporär in einen neuen Normalitätszustand versetzen können. Der Wirtschaftswissenschaftler Klaus Schwab verwies erst kürzlich auf die zwei großen Probleme, die das Impfen eigentlich lösen sollte: Wie wirksam sind die Impfstoffe gegen die neuen Varianten, die sich noch entwickeln, solange wir das Virus nicht besiegt haben? Und wie lange hält der Impfschutz? Wir verfügen über zu wenige gesicherte Erkenntnisse, aber wir sollten von der Annahme ausgehen, so der Gründer des Weltwirtschaftsforums, dass der Impfschutz – je nach Alter – nur sechs bis zehn Monate besteht. Also müssten viele rasch erneut geimpft werden. Und er kommt zum Schluss: »Der Impfstoff wird wieder schnell knapp werden, und das Virus könnte sich wieder ausbreiten. Man muss die ganze Welt impfen, um die Pandemie zu besiegen.«⁴

Corona ist eine Zeit der Fragen, nicht der Antworten. Vor der Pandemie kannten wir bereits die Antworten, ohne die Fragen gehört haben zu müssen, heute überfordern uns die Fragen. Die Zeit der Pauschalantworten und -konzepte ist »an und mit Corona« gestorben. Wir können ergänzen: zum Glück. Die letzten eineinhalb Jahre sind zu einer Zeit des Neu-, Anders- und Umdenkens geworden, zu einer Zeit des Lernens – sei es privat, gesellschaftlich oder wirtschaftlich. Ein Aspekt, der uns Unternehmerinnen und Unternehmer besonders interessiert. Abnehmende Umsätze zwingen zum Handeln, Kundenbedürfnisse definieren sich neu – kennt man sie nach einer Phase der Enthaltbarkeit noch? –, Angebote sind nur unter Auflagen oder gar nicht zu machen, der Trend zu mehr Nachhaltigkeit ist ungebrochen oder wächst weiterhin. Aber nicht nur Kundinnen und Kunden sind zu schwer durchschaubaren Wesen geworden, auch die Mitarbeitenden des eigenen Unternehmens. Viele Monate des Homeoffice haben Menschen entweder vereinzelt oder empowered, zu selbstständigen, eigenverantwortlichen Stakeholdern verwandelt. Fehlende Ressourcen wurden durch Kreativität ersetzt. Arbeits- und Privatleben sind ineinander verwoben, Job und Homeschooling verlangen jede Menge Disziplin, das Familienleben ersetzt das Sozialleben in den Büros, noch stärker als bisher spielen Faktoren wie Output und Outcome eine Rolle. Remote Work ist der neue Goldstandard.

Wenn Organisationen klug sind, werden sie diese Erfahrungen und das Kreativitätspotenzial des Führungspersonals und der Angestellten zukünftig nutzen. Noch mehr: Dies zu verstetigen und weiter auszubauen, wird eine Change- und Kultur-

kompetenz der Zukunft sein. Kreativität entsteht, wenn Menschen zusammenkommen. Eben deshalb braucht es – physische wie virtuelle – Räume der Begegnung, für zufälligen Austausch, für Kollaboration und für die Sichtbarkeit von Ideen. Ja, es braucht Raum und Zeit für das Zufällige als Voraussetzung für bisher Ungedachtes. Der Wissenschaftsautor Steven Johnson hat diese »glücklichen Zufälle« mit dem Begriff »Serendipität«⁵ beschrieben. Einige Baustellen gibt es dennoch: Kreativität braucht Rahmenbedingungen, aber sie entsteht nicht durch diese. So disruptiv sich Serendipität anhört, brauchen Innovationen mehrere Komponenten: Zeit, Wissen, Vernetzung, Forscherdrang als Methode für glückliche Zufälle. Wie heißt es so schön: »Der Zufall begünstigt nur einen vorbereiteten Geist.« Wer nur zu Hause im Homeoffice sitzt wie früher in einem sterilen Büro, wird nur selten mit glücklichen Zufällen honoriert.

Mit vielen Monaten Erfahrung des Remote Work, nach unzähligen Videokonferenzen und Online-Besprechungen: Nichts wird in Zukunft so wichtig sein wie die zufällige Begegnung im virtuellen Raum. Auch das ist eine Herausforderung der weltweiten Pandemie: Sie fordert uns heraus, Begegnungen neu zu denken. Über Nacht haben sich im März 2020 Begegnungen in digitale Welten verlegt. Und sie werden dort zum Teil auch bleiben. Die Dualität zwischen analog und digital wird überwunden, die Zukunft wird hybrid sein. Der Alltag zeigt, dass es funktioniert. Wenn uns Wahlmöglichkeiten zur Verfügung stehen, differenzieren wir sensibler und entscheiden bewusster, welchen Austausch wir in welcher Form haben möchten. Die Kartografie wird sich dabei in den Dimensionen der Anzahl der Gesprächspartner, Reichweite und Preis und in der Kategorie physisch, digital oder hybrid bewegen. Und die Vielfalt der technischen Tools und Möglichkeiten wächst stetig. Wir sitzen nicht mehr nur rezipierend in einem Online-Seminar, sondern bauen unseren eigenen Avatar, mit dem wir durch virtuelle Meetingräume wandern. Hologramme holen uns vielleicht zukünftig Räume und Personen erlebbar ins Homeoffice, und mit der Virtual-Reality-Brille auf dem Kopf sind wir nicht nur als kollaborative Gamer unterwegs, sondern erleben Tagungen, Change-Kick-offs und andere Begegnungsformate real virtuell oder virtuell real. Diese Vielfalt wird sich vermutlich auf ein paar praktikable Alternativen kondensieren, so lehrt es uns die kurze Geschichte der Digitalisierung. Diese Erfahrung zeigt uns aber noch einmal mehr, welche Bedeutung diese Spielwiesen haben.

Steven Johnson zeigt in seiner fabelhaften Geschichte der Innovation, dass die meisten Erfindungen im Kollektiv entstehen. Auch deshalb betont er die Bedeutung von Städten. Dem Physiker Geoffrey West zufolge ist der Durchschnittseinwohner einer Fünfmillionenstadt fast dreimal kreativer als der Durchschnittseinwohner einer Stadt mit 100.000 Menschen. Das hat aber nicht mit der Intelligenz der Masse zu tun, sondern mit der Intelligenz Einzelner in der Masse. Es ist nicht die Großstadt, die klug

macht, aber der Einzelne kann klüger werden. Großstädte sind deshalb innovative Umgebungen, weil dort schneller und bereitwilliger Informationen weitergegeben, ausprobiert, neu verbunden und kombiniert werden. Die Großstadt als riesiger Hobbykeller, vollgestopft mit Technologie, Talenten und Toleranz, um die drei T des amerikanischen Ökonomen Richard Florida zu bemühen. Dies noch einmal zur Erinnerung, bevor die letzten Berlinerinnen und Berliner in die Uckermark, in die Prignitz, in den Fläming oder Spreewald ziehen und die Metropole zur großen Verliererin der Pandemie machen.

Allerdings steht ihnen auch das World Wide Web zur Verfügung, das sich nun wie eine Großstadt gestaltet. Wir haben in den letzten Monaten erlebt, wie zusammengearbeitet werden kann und soll. Auch hier herrscht Wettbewerb, aber neben Wettbewerb spielen eben auch Kooperation und Zusammenhalt eine Rolle. Hybrid-Ökonomien, in denen Informationen frei flottieren und die von kultureller Vielfalt, von der Überlappung verschiedenster Gruppen und Subkulturen geprägt sind, können Ideen sich unkontrolliert ausbreiten. Früher galt: Je größer eine Stadt, desto kürzer die Zeitintervalle, in denen neue Ideen hervorgebracht werden. Heute gilt: Je stabiler

und schneller das Netz, je besser digitale Kollaborationstools, je mehr Möglichkeiten zur Vernetzung und je schneller zufällige Begegnungen sind, desto mehr wird das World Wide Web zur Innovationsmaschine.

Armin Nassehi hat erst kürzlich dargestellt, warum Digitalisierung so erfolgreich ist. Warum wir Menschen uns so schnell auf Technologien eingelassen haben und sie so gut, so tief und so selbstverständlich in unser Alltagsleben integrieren konnte. Nassehi erläutert, dass die Digitalisierung nicht als Fremdkörper eindrang oder sich von außen an die Moderne heranpirschte. Im Gegenteil, Digitalisierung gehörte vielmehr schon immer zum Wesen moderner Gesellschaften.

»Zukunft ist nicht die Fortschreibung der Gegenwart, sondern der gesellschaftliche Auftrag, das Neue zu schaffen.«

Michael Knoll

Es sei ein Mythos, dass die Digitalisierung eine in sich geordnete und bestens funktionierende analoge Welt zerstört habe. Die digitale Revolution als gesellschaftliches Phänomen der Moderne ist eine Revolution der gesellschaftlichen Komplexität. Die vormoderne Gesellschaft war durch Hierarchien strukturiert. Moderne Gesellschaften sind geordnet nach sachorientierten Funktionen wie Politik, Ökonomie, Recht, Wissenschaft, Medien, Medizin, Bildung und anderen. Digitalisierung vernetzt, verkoppelt, verschränkt die einzelnen Funktionen mittels Kommunikations- und Datenaustausch miteinander. Sie sorgt für eine Übersetzung zwischen Bereichen und zwischen Individuen. Diese Funktionen haben das Arbeiten im Homeoffice erst möglich gemacht. Digitaltechnik hat sich in kürzester Zeit praktisch bewährt. In den Worten Nassehis: »Gerade weil sie sich geradezu nahtlos in die gesellschaftliche Funktionsweise einfügt, erscheint sie spätestens dann, wenn sie in ihren konkreten Anwendungsgebieten funktioniert, nicht mehr als fremd, sondern kommt der Praxis der Gesellschaft selbst entgegen.«⁶ Nur so konnte das Smartphone so rasch zu einem wesentlichen Teil unseres Selbst werden. Es ist gerade einmal 14 Jahre alt, aber eine Welt ohne Smartphone erscheint uns so utopisch wie eine Welt ohne Corona.

Zukunft ist nicht die Fortschreibung der Gegenwart, sondern der gesellschaftliche Auftrag, das Neue zu schaffen. Im Überschwang, das Neue zu gestalten, stoßen wir immer wieder auf die Erfahrung von struktureller Trägheit. Residuen des Gestern bleiben, sie weichen dem Neuen nicht. Gesellschaftliche Inklusion und soziale Mobilität, plurale Lebensformen und Demokratisierung der Öffentlichkeit haben die Welt neu strukturiert, haben der Welt neue Muster gegeben. Bei allen Reformen und Veränderungen gilt auch für das 20. Jahrhundert die Feststellung, dass gesellschaftliche Strukturen nicht so leicht zu verändern sind.

Mit anderen Worten: Von der Entdeckung zur Umsetzung ist leider oft ein großer Schritt. Die Neurobiologie weiß auch warum: Unser Gehirn hasst Risiken! Es ist ein »Steinzeitimpuls«, der uns dazu treibt, wenn möglich jedwedes Risiko zu vermeiden. In Bezug auf den Säbelzahn tiger ist dies auch nach wie vor nicht falsch – auch wenn diese Tiger heute auf den Namen COVID-19 – oder mit vollem Namen »CORONA-Virus Disease 2019« – hört. Leider hat sich dieser Steinzeitimpuls tief in staatliche, gesellschaftliche und zum Teil auch wirtschaftliche Strukturen festgesetzt. Wir haben uns Modelle gegenseitiger Absicherung zur Risikovermeidung geschaffen, die ein risikoarmes, überschaubares und berechenbares System hervorgebracht haben. Es ist in Teilen ein dysfunktionales System geworden, wie wir im föderalistischen Verantwortungsspingpong zwischen Bund und Ländern erlebt haben.

Wie können wir diese Beschränkungen überwinden? Durch Eigenschaften wie Neugier, Mut, Optimismus, Zuversicht, Tatkraft, Renitenz und Resilienz. Diese Eigenschaften sind nicht allen Menschen im Übermaß gegeben. Sie sind zum Teil aber

auch erlernbar – lebenslang. Lernen hat dabei zwei Dimensionen: zum einen das »Er«-lernen von Neuem und zum anderen das »Ent«-lernen von Altem. Dieser individuelle Zugriff hat auch eine gesellschaftliche Dimension, denn es gilt im gleichen Maß kollektives Wissen neu zu sortieren und zu definieren.

Es ist auch der Auftrag, über die eigenen nationalen wie kulturellen Grenzen hinwegzublicken. Global wurden Gesellschaften mit der Pandemie konfrontiert, entwickelten aber verschiedene Problemlösungsstrategien. Diese Strategien sind kulturell geprägt: So wie unterschiedlich programmierte Betriebssysteme den Computer als Hardware verschieden ansteuern, prägen unterschiedliche soziale Umwelten die genetisch identisch ausgestatteten Menschen. Wir können mehrere Kulturdimensionen unterscheiden, die verschiedene Programme zur Vermeidung von Unsicherheit entwickelt haben. Sie werden sichtbar bei gesellschaftlichen Normen, Standards und Regeln. Was passiert aber, wenn in einer Krise alte Regeln nicht mehr gelten?

China gilt dabei als eine Kultur mit geringer Unsicherheitsvermeidung. Das Land zeigte 2020 erneut, wie anpassungsfähig, wendig und schnell es ist. Herausforderungen haben einen geringen Grad an subjektiver Bedrohung. Wandel gilt als Norm. Damit ist einer der Pole beschrieben, die der Trendforscher Matthias Horx identifiziert hat. Er bezeichnet den Umgang mit Corona als einen Systemwettbewerb, für

den die Gesellschaftskonzepte in China und Schweden prototypisch stehen. China nutzte in der Krise seine vertikale Machtstruktur sowie seine Disziplin und Disziplinierungsfähigkeiten, Schweden seinen adaptiven sozialen Individualismus. »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

»Gemeinsamkeit
und Authentizität
schafft Nähe,
schafft Vertrauen,
schafft Zukunft.
Eine Zukunft,
in der wir
Miteinander.
Besser.Leben.«

kontrollierender Zentralmacht und aufgeklärtem Individualismus gehen.«⁷ Wo steht Deutschland in diesem Systemwettbewerb, und was kann und was möchte es von diesen unterschiedlichen, gar konträren Konzepten übernehmen? Dass die Menschen in diesem Land seinen nördlichen Nachbarn politisch, institutionell und historisch nahestehen, ist eine Selbstverständlichkeit. Das Konzept eines adaptiven sozialen Individualismus ist attraktiv.

Von China gilt es die Lust, den Mut auf das Neue zu übernehmen. Was wir von Schweden lernen können, ist Vertrauen: individuelles Vertrauen, das gesellschaftliche Solidarität impliziert. Auf Vertrauen beruht auch unsere westliche Form des Wirtschaftens. Manche Länder gehen auf »Nummer sicher« und bewerten vorrangig Leistung, Fähigkeit oder Verlässlichkeit einer Person. Andere Länder betonen stärker emotionale Nähe, Gefühl und Empathie. Die Zukunft wird geprägt sein vom Wechselspiel zwischen affektivem und kognitivem Ansatz. Gemeinsamkeit und Authentizität schafft Nähe, schafft Vertrauen, schafft Zukunft. Eine Zukunft, in der wir Miteinander.Besser.Leben.

Corona entpuppt sich als großes Sozialexperiment mit ungewissem Ausgang. Mitten in der Krise scheint uns das nicht immer bewusst zu sein. Bevor wir vom Corona-Alltag in den Alltag beyond Corona stolpern, sollten wir uns die Zeit nehmen und die Mühe machen, dies systematisch zu reflektieren. Wir können aus dieser Krise Zukunftskompetenz destillieren. Folgende Fragen geben wir Ihnen mit auf den Weg:

- Welche neuen Gewohnheiten möchten Sie in der Welt beyond Corona beibehalten?
- Was werden Sie am Lockdown vermissen?
- Sind Sie stolz auf sich, wie Sie den Lockdown gemeistert haben?
- Haben die Lockdown-Phasen Ihnen Lebenszeit geschenkt oder genommen?
- Welche neue Fähigkeit haben Sie erworben? Wie setzen Sie sie in Zukunft ein?