



Foto: ©Microgen - stock.adobe.com

# Zurück in die Zukunft?

## Leben und Arbeiten nach Corona

von Prof. Dr. Constantin May und Prof. Dr. Andreas Syska

Prof. Dr. Constantin May und Prof. Dr. Andreas Syska machen sich Gedanken über Deutschland, in diesem Beitrag über die Zeit nach der Corona-Krise. Beide Professoren sind sowohl mit der Hochschulwelt als auch mit der Wirtschaft eng verbunden. Sie halten engen Kontakt zu Unternehmen unterschiedlichster Größe und Branchen. So erfahren sie von beiden Seiten "wo der Schuh drückt". Prof. May und Prof. Syska lassen in diesem Dialog die Leser an ihren Erfahrungen und Gedanken zu unterschiedlichen Themen teilhaben.

**E**in Virus namens Corona hat dafür gesorgt, dass unser Leben im privaten wie im beruflichen Bereich disruptiven Veränderungen unterliegt. Viele sprechen schon von der "Neuen Normalität". Jetzt liegt es an jedem Einzelnen, die neuen Herausforderungen zu meistern.

**Prof. May:** Ich beobachte, dass momentan von politischer Seite außer Geldfluten nur wenig Lösungsansätze kommen. Was machen der lange Lock-down und die Ein-

schränkungen mit den Menschen? Und was glauben Sie, wie unsere Wirtschaft nach der Krise aussehen wird?

**Prof. Syska:** Ich weiß es nicht – niemand weiß es. Was aber viele nicht davon abhält, uns zu erklären, was in Zeiten von Corona jetzt gemacht werden muss, was uns Corona lehrt, was durch Corona deutlich wird, etc. Ich kann es nicht mehr hören, zumal viele Empfehlungen alte Bekannte sind. Für die eine politische Richtung

ist Corona der Beleg, dass die Reichen besteuert werden müssen, für eine andere, dass die Unternehmen entlastet werden müssen, für die dritte ist klar, dass die ökologische Wende unbedingt zu vollziehen ist und für eine weitere steht fest, dass "die da oben" dunkle Sachen mit uns machen. Viele versuchen, die Krise und ihre Auswirkungen für sich zu instrumentalisieren. Sie klappen ihre Bauchläden auf und halten ihre angestaubten Auslagen hoch. In jeder Situation sehen sie eine Bestätigung ihrer Gedanken-

gebäude. Mein Vertrauen steigert das nicht. Ich warte auf jemanden der sagt: „Corona hat meine Sichtweise, meine Einstellung, meine Haltung komplett verändert“.

**Prof. May:** Das wird dauern, denn der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Er kann sein Verhalten zwar sehr schnell an neue Gegebenheiten anpassen, aber bis er sein Mindset ändert, braucht es Zeit. Wir sollten jetzt darüber nachdenken, was sich verändern sollte, um die neuen Denk- und Verhaltensweisen zu trainieren.

**Prof. Syska:** Dazu sind wir doch gar nicht in der Lage. Wir kennen die Situation noch nicht und sind mittendrin im Prozess. Eigentlich müssten wir im Kreidekreis stehen und alles genau und ohne Vor-Urteile beobachten. Erst dann können wir die Situation bewerten und erst danach Empfehlungen aussprechen. Wer dies bereits heute tut, ist entweder unfähig oder unseriös. Damit meine ich nicht Sofortmaßnahmen zur Krisenbewältigung. Wenn der Dachstuhl brennt, mache ich als ersten Schritt ja keinen Ishikawa-Workshop, sondern lösche den Brand. Wir sind Labormäuse und Forscher zugleich. Ein Umstand, mit dem nicht jeder klarkommt und der den meisten gar nicht bewusst ist. Ein bisschen Demut wäre deshalb angesagt und die Bereitschaft, einfach mal nichts zu sagen, wenn man keine Ahnung hat. Allenfalls können wir von ersten Beobachtungen berichten.

**Prof. May:** Und was sind denn so Ihre ersten Beobachtungen?

**Prof. Syska:** Meine Studenten - Digital Natives - sagen mir, dass digitale Lehre ja schön und gut sei, dass sie aber den persönlichen Kontakt sehr vermissen. Wohl gemerkt: auch den persönlichen Kontakt zum Dozenten. Das überrascht mich wirklich. Des Weiteren sehe ich, dass die Menschen unglaublich anpassungsfähig sind. Und dass sie sehr wohl mit ihrer Zeit

etwas anfangen können, wie der Ausbruch an Kreativität und Witz zeigt. Auffällig ist auch, dass viele Entscheidungen und die Kritik an diesen Entscheidungen oftmals nicht auf Fakten, sondern auf Ängsten basiert.

**Prof. May:** Das erlebe ich auch und alle wollen wieder zur Normalität zurückkehren. Den Menschen fehlt der persönliche Kontakt!

**Prof. Syska:** Ich hoffe gerade nicht, dass wir zur "Normalität" zurückkehren werden, denn diese Normalität war teilweise furchtbar. Wenn ich da nur an den Verkehrskollaps in den Städten denke. Inzwischen haben wir gelernt, dass Home-Office und E-Learning kein Teufelszeug sind.

**Prof. May:** Der Verkehrskollaps in den Städten rührt ganz klar daher, dass nicht ausreichend in die Verkehrsinfrastruktur investiert wurde. Zudem werden wichtige Straßenbaumaßnahmen von "Umweltschützern" seit Jahren blockiert. Leider wird in absehbarer Zeit für wichtige Straßeninfrastrukturmaßnahmen kein Geld mehr da sein. Es wird also schlechter, nicht besser. Die Büros und die Hörsäle werden weiter existieren, davon bin ich überzeugt. Home-Office hat sich für viele stressiger als vermutet herausgestellt. Und dazu kommt: Die meisten gehen gerne zur Arbeit – gerade weil sie sich dort persönlich mit Menschen austauschen können. E-Learning ist ja nun wirklich nichts Neues. Durch den momentanen, riesigen Feldversuch können wir ganz gut beobachten was geht und was nicht. Das digitale Lernen ist sicherlich in einigen betrieblichen Situationen hilfreich, z.B. zur bedarfsgerechten, kompakten Wissensvermittlung. An den Schulen hingegen werden zwei Sachverhalte überdeutlich. Erstens: Die miserable IT-Ausstattung. Die Lehrer haben meist keine dienstlichen E-Mail-Adressen, keine Cloud-Zugänge, keine funktionierenden Video-Meeting-

systeme, rein garnichts. Fast alle Lehrer nutzen daher zwangsläufig ihre privaten Ressourcen, denn die IT-Ausstattung der Lehrer wird von den zuständigen Stellen als Privatvergnügen angesehen. Zweiter Sachverhalt an den Schulen: Die soziale und erzieherische Komponente. Das lässt sich nicht durch digitalen Unterricht ersetzen – ist aber von zentraler Bedeutung für unseren Nachwuchs.

**Prof. Syska:** Was Arbeiten und Lernen angeht, bin ich bei Ihnen – zum Thema Verkehr habe ich eine andere Meinung. Was mir noch aufgefallen ist: Wir haben einen Ausbruch an Solidarität erlebt. Aber ausgerechnet die New-Work-Szene, die von Human-Zentrierung und Purpose redet, ist abgetaucht. Die Szene scheint nur im Biotop von Internetforen und Workshops überlebensfähig zu sein.

**Prof. May:** Wie kommen Sie denn darauf?

**Prof. Syska:** Die New Work Community ist groß darin, anderen zu erklären, wie sie mit unvorhergesehenen Situationen und Unsicherheit umgehen müssen. Sie kritisiert, dass die herkömmliche Art des Wirtschaftens empathielos sei und die Menschen nur benutzt. Darin schwingt unausgesprochen mit, dass diese Community einen überlegenen und moralisch höherwertigen Ansatz hat. Denen rufe ich zu: Die Situation ist jetzt da – zeigt Eure Kunst! Wenn aber die New Worker und Agilen es nicht einmal schaffen, sich in dieser Situation zu vernetzen, geschweige denn, sich gegenseitig zu unterstützen oder gar Dritten Lösungen anzubieten, dann wird man denen nach Ende der Krise nicht mehr zuhören. Dazu zähle ich auch Lean, Kaizen und KATA.

**Prof. May:** Nun bleiben Sie mal bitte realistisch. Diese Szene macht sich ja schon länger Gedanken darüber, wie man Teams so aufstellt, dass sie schnell und flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren

können. Agile Methoden und die KATA werden gefragter sein als jemals zuvor. Und in den Zeiten, in denen bei den Unternehmen das Geld knapp wird, sind die Methoden zur Reduzierung von Verschwendung und Verlusten aus dem Lean- und TPM-Werkzeugkasten erste Wahl.

**Prof. Syska:** Gedanken machen ist das eine, es wirklich tun, etwas völlig anderes. Und das Tun liegt derzeit leider nicht bei denen, die Ideen für ein besseres Wirtschaften und Arbeiten haben, sondern bei denen, die mangels Phantasie ein krankes System resetten wollen.

**Prof. May:** Ja, es gibt die Führungskräfte, die wie das Kaninchen auf die Schlange starren und auf ein Wunder warten. Aber viele unserer Kunden haben gute Erfolge mit den bewährten Produktivitätssteigerungsansätzen. Was mich besonders freut ist, dass es Überlegungen über eine Rückverlagerung von Produktion nach Deutschland gibt. Es wurden Abhängigkeiten erkannt und nun macht man sich Gedanken darüber, wie man der bisherigen Entwicklung gegensteuern kann.

**Prof. Syska:** Das war aber schon vor Corona klar...

**Prof. May:** ...wird aber jetzt für viele sichtbar. Der größte Anteil der weltweiten industriellen Wertschöpfung findet inzwischen in China statt. Der Grund, dass viele wichtige Industriezweige nach China verlagert wurden, liegt schon lange nicht mehr an den günstigeren Lohnkosten, die sich den unseren immer mehr anpassen. Attraktiv für Unternehmen sind die dortigen Rahmenbedingungen. Angefangen bei den Abgaben, über Regelungen zu Arbeitszeit und Umweltschutz bis hin zu den Energiepreisen sorgt die chinesische Regierung dafür, dass sich industrielle Wertschöpfung in ihrem Land lohnt. Daher wandert die Wertschöpfung dorthin ab.

**Prof. Syska:** Rahmenbedingungen und Faktoren – das hört sich so wunderbar an. Meint man damit die Erlaubnis, Menschen 12 Stunden an ihrem Arbeitsplatz festzuhalten und Industrieabfälle in die Landschaft zu kippen? Wenn das attraktive Rahmenbedingungen für die Industrie sind, dann darf es hierzulande gerne unattraktiv bleiben.

**Prof. May:** Sie malen aber ein sehr verzerrtes Bild von China, lieber Herr Syska. Das deckt sich nicht mit meinen Beobachtungen vor Ort. Und eine 35 Stunden Woche, irrwitzige Arbeitszeitvorschriften und höchste Umweltstandards muss man sich leisten können. Wir leben schließlich nicht auf einer Insel! Wenn wir nach der Krise wirtschaftlich wieder auf die Beine kommen wollen, müssen wir unsere Industrie unterstützen, wo es nur geht. Insbesondere der Automobilindustrie kommt dabei ein zentraler Stellenwert zu.

**Prof. Syska:** Auf eine Automobilindustrie, deren Produkte den Extrakt abgestorbener Pflanzen verbrennen, kann ich gerne verzichten.

**Prof. May:** Wieso, klingt doch sehr naturnah! Aber mal im Ernst, der Verbrennungsmotor wird uns noch sehr lange erhalten bleiben. Unsere sparsamen und emissionsarmen Dieselmotoren halte ich nach wie vor für unschlagbar – im Gegensatz zu Elektromotoren, die unterm Strich keine bessere Ökobilanz vorweisen, von der problematischen Rohstoffgewinnung für die Batterien mal ganz abgesehen.

**Prof. Syska:** Da habe ich ganz andere Erkenntnisse. Nun sind wir aber in der Detaildiskussion, obwohl wir noch gar nicht wissen, wo die Reise hingehen wird. Eins scheint jedoch sicher: Durch die Corona-Maßnahmen sinken die Einnahmen des Staates drastisch und auf der anderen Seite werden gigantische Summen in nie

dagewesener Höhe zur Unterstützung der Corona-Geschädigten benötigt.

**Prof. May:** Ich höre immer nur "Gelder bereitstellen", doch niemand spricht von Senkung der Ausgaben. Viele Unternehmen versuchen jetzt ihre Kosten zu senken und den Cashflow zu optimieren. Ich erwarte daher auch vom Staat, dass er konsequent Ausgaben reduziert. In denke da zum Beispiel an den aufgeblähten Bundestag, der locker halbiert werden könnte und an Luxusausgaben wie z. B. die Förderung von NGOs.

**Prof. Syska:** Es gibt viele Gründe, den Bundestag zu verkleinern und NGOs nicht aus öffentlichen Mitteln zu finanzieren. Kosteneinsparung steht da an letzter Stelle. Beides kostet den Steuerzahler zusammen zwei Promille der Staatseinnahmen in Deutschland – nicht gerade der wichtigste Punkt, wenn es um Einsparungen geht. Von der Forderung der Kosteneinsparung ist es nur ein kleiner Schritt bis zur Forderung, diese Kontrollinstanzen ganz abzuschaffen. Dagegen wehre ich mich.

**Prof. May:** Da bin ich ganz bei Ihnen! Aber meine Oma hat immer zu mir gesagt: „Auch Kleinvieh macht Mist. Und viel Kleinvieh macht viel Mist.“ Eine drastische Senkung der öffentlichen Ausgaben wird unvermeidlich sein. Vielleicht sollte man bei den vielen Muda-Jobs anfangen? Abgesehen von der finanziellen Seite – ich finde es sehr spannend zu beobachten wohin die Reise geht: Zurück in die Zukunft oder zurück in die Vergangenheit? ■

## Die Autoren

**Prof. Dr. Constantin May**  
Akademischer Direktor, CETPM  
Hochschule Ansbach  
constantin.may@cetpm.com



**Prof. Dr. Andreas Syska**  
Lehr- und Forschungsgebiet  
Produktionsmanagement,  
Hochschule Niederrhein  
andreas.syska@hs-niederrhein.de

