

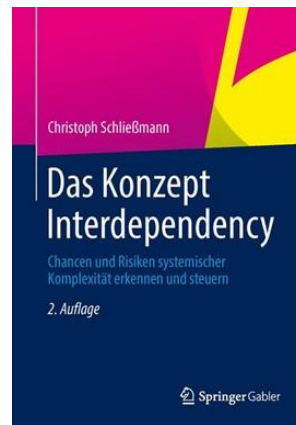
6 Fragen an Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann

1) Ihrem 2014 in zweiter Auflage erschienenen Buch liegen mehr als zehn Jahre Forschungsarbeit rund um die Lebensfähigkeit von Systemen zugrunde. Die erste Auflage veröffentlichten Sie 2010 mitten in der damaligen Wirtschafts- und Finanzkrise. Nun erleben wir durch Corona eine neue Dimension einer weltweiten, alle Bereiche erfassenden Krise. Sind Ihre Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen gerade jetzt wieder aktueller denn je?

Mit Sicherheit ja und mehr als damals. Ich habe dieser Tage immer wieder meine Erkenntnisse in der Hand und sehe deren Bedeutung und Nutzen gerade jetzt, auch wenn bei prosperierender Schönwetterlage sich damit keiner beschäftigen wollte. Aber schauen wir uns einmal genauer an, was da aktuell im Vergleich zu vor 10 Jahren passiert.

Die Wirtschaftskrise vor 10 Jahren hat uns erstmals an das Phänomen der Komplexität herangeführt, an systemische Zusammenhänge und die Macht von Dominoeffekten. Wir haben vorher nicht gewusst und geglaubt, wie hoch vernetzt unser ökonomisches, soziales und finanzwirtschaftliches globales System ist und welche latenten Interdependenzen wir vielfach ja selbst geschaffen haben, ohne wirklich zu verstehen, was wir da im Labor unserer Möglichkeiten züchten. Der Begriff der „Systemrelevanz“ bekam erstmals Bedeutung, auch wenn er sich vorwiegend auf die Banken- und Finanzwelt und deren Zusammenhänge mit der realen Wirtschaft bezog. Viele Bereiche der Gesellschaft waren nicht direkt betroffen, nur wenige hatten Aktien, die in den Keller rauschten. Die Krise des „Kapitals“ führte auf der anderen Seite z.B. zu günstigen Mieten und bezahlbaren Immobilien. Was uns damals als „Warnschuss“ für die Ergebnisse unreflektierter Planbarkeits- und Ratinggläubigkeit, Black-Box-Routinen und Derivaten, die nur wenige nachvollziehen konnten, eigentlich vor Augen halten sollte, wie fragil Systeme sein können, wurde schnell überwunden. Gelernt haben wir nicht wirklich daraus.

Die Corona-Krise ist fundamental anders, trifft uns unvorbereitet, in unserer Trägheit, wir verstehen das, was da passiert noch weniger und haben keine Waffe dagegen. Es gibt keine einzig richtige Entscheidung, eher Optionen. Dazu ist jeder sehr persönlich betroffen, es besteht Gefahr für Leib und Leben sowie Arbeit und Wohlstand und viele von uns sind wie vor 10 Jahren nicht Zaungast eines Zusammenbruchs von Teilen unseres Systems, sondern es betrifft ausnahmslos alle. Wir erkennen Systemrelevanz in neuer Dimension, nämlich in der Grundversorgung einer Gesellschaft. Vor allem das Gesundheitswesen, in den letzten Dekaden leichtfertig gewinnorientierter Effizienz und Outsourcing unterworfen, offenbart seine Schwachpunkte. Wir merken plötzlich, was wirklich „lebenswichtig“ für eine funktionierende Gesellschaft ist, wo sich Grenzen der Globalisierung zeigen und wie viele Unternehmen nur zombihaft lebensfähig derart auf „Kante genäht“ sind, dass sie keinerlei Resilienz aufweisen, eine solche Krise zu überstehen. Null Rücklagen, keine strategische Lebensfähigkeit und Positionierung in Systemen für die Zukunft.



6 Fragen an Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann

In meiner Arbeit geht es genau um die Themen, die aktuell in Frage stehen: Systemrelevanz, nachhaltige Lebensfähigkeit im System und strategisch relevanten Markt, lebensfähige Geschäftsmodelle, Resilienz, Komplexität, Agilität und Robustheit.

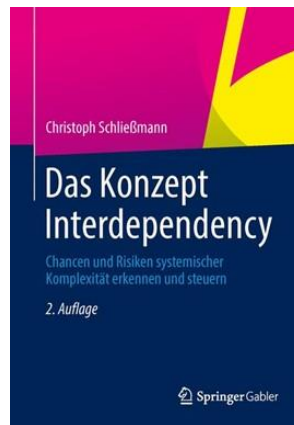
2) Was bedeuten Resilienz und systemische Lebensfähigkeit gerade jetzt?

Resilienz bezeichnete ursprünglich die Fähigkeit, Extremsituationen durchzustehen, ohne Schaden an der Seele zu nehmen. Übertragen ist Resilienz wie ein unsichtbarer Schutzschild, den Menschen oder Organisationen mit sich tragen, um Krisen, Schicksalsschläge oder schwierige Situationen ohne fundamentalen Schaden und Trauma zu meistern. Resilienz ist ein Teil der Lebensfähigkeits-DNA.

Der häufigste Grund für das Sterben eines Unternehmens ist, dass es die notwendige Lebensfähigkeit nie erreicht oder nach Erfolgen, oft sogar Marktführerschaften, den jeweils nächsten Unternehmenslebenszyklus in sich dynamisch veränderndem System- und Marktumfeld nicht schafft. Vielfach fehlt die rechtzeitig richtige Sicht auf und Einsicht für betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten und Neuausrichtung. Man trifft keine oder falsche Entscheidungen. Es fehlt an einem zukunftsfähigen Geschäftsmodell und einer Strategie mit entscheidenden Wendepunkten zur notwendigen Veränderung.

„Lebensfähigkeit“ ist dabei die situative und sensible Relation von „Komplexität“ zum Produkt aus „Agilität“ und „Robustheit“! Je höher die Komplexität und je geringer Agilität x Robustheit eines Systems, desto größer werden die Risiken für die Steuerbarkeit und Lebensfähigkeit eines Unternehmens.

„Agilität“ ist die Fähigkeit eines Systems, flexibel, anpassungsfähig und initiativ mit Veränderungen und Unsicherheiten umzugehen. Agilität ist jedoch nicht mit Aktionismus zu verwechseln. Keineswegs sind - wie oft missverstanden - Systeme ständig im Wandel, sondern sie suchen vielmehr immer wieder einen stabilen Systemzustand ggf. auf einem anderen bzw. höheren Niveau. Speziell in turbulentem Umfeld erwachsen für ein Unternehmen Risiken aber auch Chancen, die es zu vermeiden bzw. zu nutzen gilt. Die Strategische Agilität trifft eine Aussage darüber, inwieweit ein Projekt in der Lage ist, bedeutende, übergeordnete Chancen rasch zu identifizieren und zu realisieren. Die Portfolioagilität misst, wie schnell und effektiv zum Beispiel ein Projektprogramm Ressourcen von wenig versprechenden Projekten in Erfolg versprechende Projekte verlagern kann. Die Operative Agilität ist die Fähigkeit, innerhalb eines bestehenden Projekts permanent Chancen zur operativen Verbesserung schnell zu identifizieren und umzusetzen sowie auf eine Veränderung der Umgebung rechtzeitig zu reagieren, mehrere Lösungsmöglichkeiten einzusetzen und nahtlos von einer zur anderen überzugehen, neue Dinge zu tun und alte Dinge auf eine neue Art und Weise, Arbeitsprozesse zu ändern und letztlich die Fähigkeit, die Organisation zu ändern.



6 Fragen an Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann

„Robustheit“ ist als Counterpart der Agilität die Fähigkeit eines Systems, seine Funktion auch bei Schwankung der Umgebungsbedingungen aufrecht zu erhalten, ohne sich selbst und seine anfänglich stabile Struktur in Frage zu stellen. Robustheit ist eine spezifische Unempfindlichkeit, Absorptionsfähigkeit oder auch Regenerationsfähigkeit gegenüber bestimmten Einflüssen, Entwicklungen und Störungen. Robustheit bedeutet die Fähigkeit, sich von Unglücksfällen, Schäden oder einer de-stabilisierenden Störung der Umgebung zu erholen oder sich darauf einzustellen, die Fähigkeit, auf eine Veränderung der Umgebung rechtzeitig zu reagieren und mehrere Lösungsmöglichkeiten einzusetzen und nahtlos von einer zur anderen überzugehen.

3) Sie haben praktische Instrumente und Handlungsempfehlungen erarbeitet, mit deren Hilfe Unternehmen und Organisationen ihre Situation besser verstehen und daraus konkrete Maßnahmen für ihr Bestehen in der Zukunft ableiten können. Was muss zentral hinterfragt und ggf. neu ausgerichtet werden?

In der aktuellen Krise ist folgende Vorgehensweise angebracht:

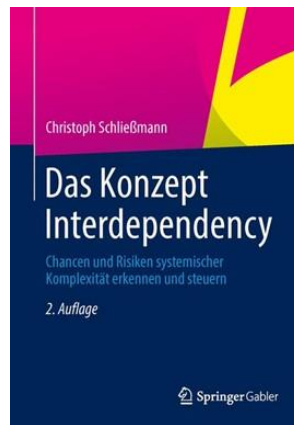
1. Analyse des aktuellen Geschäftsmodells und seiner Lebensfähigkeit.
2. Analyse des Systems, von dem das Unternehmen seine Lebensfähigkeit ableitet bzw. das es ggf. auch direkt oder indirekt beeinflussen kann

Im Rahmen der Systemanalyse wird regelrecht die für das Unternehmen individuell relevante DNA des Systems erstellt und geprüft, welche Systemparameter

- wie miteinander vernetzt sind und sich aktiv und passiv beeinflussen und
 - welche Parameter systemrelevant sind, d.h. das System bestimmen, also eine Art Hub-Schlüsselfunktion einnehmen
3. Prüfung, inwieweit das Unternehmen mit den Erkenntnissen aus 1. und 2. die Zukunft bestehen kann, ohne dabei nur reagierender Mitläufer und „Überlebender“ zu sein.

Es gilt, sich bewusst darüber zu werden, dass

- diese Krise das Ende vieler bisherigen Entwicklung und der Beginn von etwas Neuem sein wird und muss. Sie ist disruptiv, sie beendet alles ohne Rücksicht auf Gesetze, Werte oder Wirtschaftsindikatoren.



6 Fragen an Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann

- nach dem Ende der Corona-Disruption eine Rückkehr zum Status quo von vor der Krise unmöglich ist
- Gesundheit und Lebensqualität neue Kernfaktoren sein werden, um die sich alles entwickelt
- Wachstum und Skaleneffekte als vorrangige Treiber der Vergangenheit angehören
- **wir mehr brauchen als Resilienz: Anti-Fragilität ist der Maßstab lebensfähiger Systeme der Zukunft**

und sich zu fragen:

- Wie steht das Unternehmen im aktuellen Systemumfeld und welche Szenarien ergeben sich dynamisch?
- Kann das Unternehmen im System nachhaltig agieren?

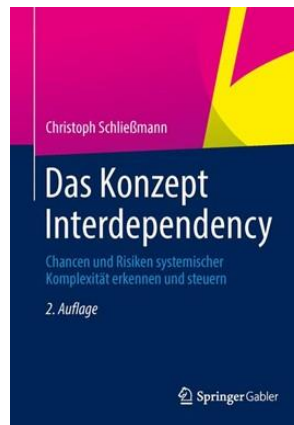
4. Je nach Ergebnis Anpassung oder grundlegende Neuausrichtung

- des Geschäftsmodells
- der Positionierung in Markt und System
- der Prozesse des Geschäfts

4) Worauf muss sich Führung konzentrieren, um die Folgen der Corona-Krise überwinden zu helfen?

Was wissen Sie über Frösche? Ein Frosch, den man in einen Behälter setzt, in dem sich Wasser aus seinem gewohnten Umfeld befindet, zeigt selbst dann keine Reaktionen auf Umfeldveränderungen, wenn das Wasser um ihn herum langsam bis zum Siedepunkt erhitzt wird. Er stirbt aufgebläht und glücklich. Wird er dagegen in bereits kochendes Wasser geworfen, springt er sofort wieder heraus – angebrüht vielleicht, aber lebendig! Haben wir uns wirtschaftlich, politisch, gesellschaftlich in den Vergangenheit nicht oft wie Frösche im Habitat aufgeführt und so an unseren gewohnten Besitzständen festgehalten, dass wir nicht einmal gemerkt haben oder merken wollten, als diese sich langsam überhitzten?

Führung anderer und sich selbst erfordert in erster Linie Wahrnehmung und Adaption auf die eigene Betroffenheit. Aufwachen – es wird nicht mehr so, wie es war. Wandel kann nur durch Bewusstmachung und Einsicht entstehen und durch Steuerung und Regulierung wo immer ein System es nicht selbst kann oder in die falsche Richtung laufen würde. Bewusstmachung ist eine Hauptaufgabe guter Führung. Glaubwürdige und nutzwolle Wertschöpfung in glaubwürdigen Systemen ist meine Forderung und Zielvorstellung für eine lebensfähige und lebenswerte Welt!



6 Fragen an Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann

Was Unternehmen jetzt brauchen, ist ein besonderes „Lebensfähigkeits-Gen“. Wir neigen alle sehr gerne dazu, uns über vergangene Ereignisse, die wir nicht mehr verändern und beeinflussen können, tagelang den Kopf zu zerbrechen. Es hilft nichts zu fragen, warum wir dies oder jenes nicht oder nicht rechtzeitig gemacht haben, sondern schnellstmöglich die entscheidenden Fragen dahingehend zu beantworten, was im Sinne eines positiven Nach-vorne-Denkens und Überlebens entwickelt werden muss.

Dabei ist die Zeit der visionsgetriebenen, planorientierten Managementlehre und -ausbildung, ausgehend von der Analyse hin zu definierten Visionen und Zielen bis zu den abgeleiteten Maßnahmen aktuell kaum erfolgversprechend.

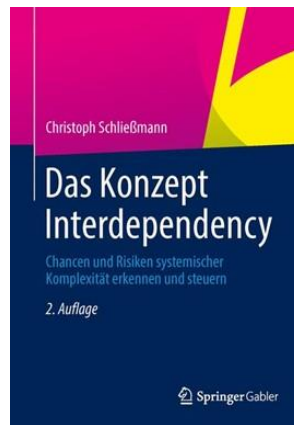
Zu viele Parameter haben sich in hochkomplexen Zusammenhängen regelrecht chaotisch verändert und sind weder greifbar noch planbar. In Zeiten massiver Unsicherheit ist ein wohlüberlegtes und pragmatisches Fahren auf Sicht die einzig greifbare Lösung. Unser Denken muss von den verfügbaren Ressourcen ausgehen und daraus pragmatisches Handeln entwickeln und ableiten. Nur worüber wir sicher verfügen können, kann eine stabile Basis für Handlungsentscheidungen sein.

Dabei müssen wir auch bedenken, inwieweit wir investieren bzw. welche Verluste wir uns in nächster Zeit leisten können bzw. müssen, um Notwendiges zu tun und attraktive Chancen zu nutzen. Gerade jetzt ist es vielleicht möglich, auch Ressourcen zu akquirieren, die bis vor kurzem undenkbar gewesen wären. Jedes Unternehmen muss prüfen, was derzeit erreichbar und leistbar ist, wobei sich durchaus neue und ungewöhnliche Partnerschaften und Geschäftsbeziehungen eröffnen können, um aus vorhandenen Ressourcen neue Möglichkeiten zu schöpfen. Auf den ersten Blick wenig naheliegende Konstellationen können dazu führen, aktuelle Probleme aus Vorhandenem in neuer Kombination und mit neuen Philosophien und Blickwinkeln zu lösen und etablierte Strukturen zu hinterfragen, ja regelrecht zu disrumpieren.

Gerade ein schlechtes Ereignis kann Neues entstehen lassen. Gewinner werden die sein, die mit hoher Kreativität daraus Nutzen erschaffen können. Not macht erfinderisch, Corona macht Unternehmen innerlich stärker, und setzt verborgene technologische Kreativitäts- und Effizienz-Potenziale frei.

Ich sehe die aktuelle Situation vor allem dahingehend positiv, dass wir mit unnötigem Ballast und unnötigen Strukturen oder eingefahrenen Konstellationen nach dem Motto „Das haben wir schon immer so gemacht“ endgültig aufräumen werden und müssen. Soziale Kontaktsperrern zeigen uns rigoros unsere Defizite z.B. im Bereich der Digitalisierung ebenso wie auch die möglichen Chancen und Nutzen-Bereiche auf.

Die Corona-Krise wird dieses Wissen/Tun-Gap offen legen: Wirtschaft und Wirtschaften kann auch in vielen Bereichen ohne aufwendige Immobilien, Verwaltungsprozesse und Assets



6 Fragen an Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann

stattfinden, online und vom Homeoffice und dennoch oder gerade wieder effizient die Kundenbedürfnisse bedienen.

Was brauchen wir aktuell?

- *Kapitän-artige Führung: Klarheit, Mut und Verantwortung zur Entscheidung, klare Ansage und Machen. Es ist keine Zeit für lange Diskussionen. Jetzt muss das Ruder in besonnene, erfahrene Hände.*
- *Ruhe bewahren, mit Kalkül und Intuition Orientierung geben. Jede glasklare Entscheidung ist besser als keine.*
- *Nichts beschönigen. Mut zur Wahrheit und Offenheit. Nur wenn wir dem Stier in die Augen sehen, können wir mit ihm umgehen.*
- *Laufende Informations-Aktualisierung. Reden. Dies mindert Angst.*
- *Unabhängig davon brauchen Unternehmen eine Lebensfähigkeits-Basis, d.h. eine strategische Position, die die Zukunft sichert.*

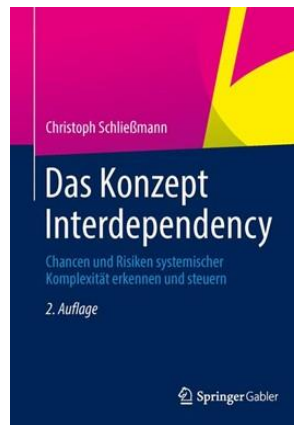
5) Was ist für Sie eine zentrale Fragestellung aktuell?

*Wie in der Medizin gilt für mich auch für die Wirtschaft die zentrale Frage: **Geht der Betrieb XY AN oder MIT Corona zugrunde?***

Letztlich bedeutet dies, dass wir im Sinne einer wirtschaftlichen Obduktion überlegen müssen, woran und warum nun Betriebe scheitern. Corona entschuldigt nicht alles und ist auch nicht der Existenzkiller, zu dem das Virus momentan gerne gemacht wird.

Je Entwicklung bzw. Erholung oder Nicht-Erholung in bestimmten Branchen kommt es zu einer V-, einer U- oder einer L-Entwicklung.

*Gerade für viele kleinere und mittelständische Unternehmen mit geringeren Margen und Rücklagen wie z.B. in der Gastronomie, Hotellerie, privaten Brauereien, Startups, ist und kann eine U- oder gar L-Entwicklung wirtschaftlich existentiell vernichtend sein, weil sie diese Durststrecke nicht finanzieren werden können und **AN** Corona und der damit direkt verbundenen Krise sterben. Und die staatlichen Hilfen (selbst wenn sie nicht zurückgezahlt werden müssten) sind oft nicht mehr als ein "Tropfen auf den heißen Stein" und eine kurzfristige Verlängerung des Sterbens. Ohne Perspektive eines geordneten Geschäftsbetriebes kann auch ein kleinerer Betrieb mit 5-30T€ nicht einmal einen Monat seine Kosten decken. Dies hat gar nichts mit nicht-lebensfähigen Geschäftsmodellen oder Strategien zu tun. Diese Betriebe wären an sich lebensfähig, wenn sie tätig werden dürften, aber sie werden durch den Lockdown regelrecht erstickt. Ich persönlich befürchte eine massive Spaltung in Gewinner und Verlierer der Krise, je nachdem welcher Branche ein Unternehmen zugehört. Die Folgen sind*



6 Fragen an Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann

nicht absehbar und hier werden wir in den weiteren Foren ein spannendes Diskussionsfeld haben.

Über eines müssen wir uns im Klaren sein:

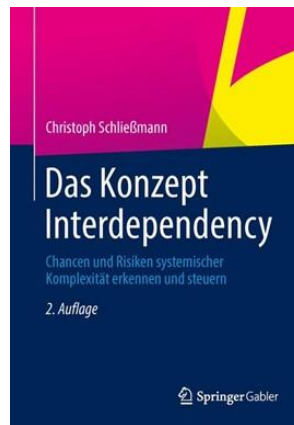
Die Corona Krise ist für eine Welt, deren Lebensfähigkeit schon vor dem Virus instabil geworden war, nur ein Brandbeschleuniger auf dem Weg Geschichte zu werden... Unternehmen und Organisationen sterben also MIT Corona, weil diese Krise bereits bestehende mangelnde Lebensfähigkeit katalysatorartig beschleunigt.

Die Disruption, die diese Krise vom Analogen zum Digitalen exponentiell beschleunigt, wird alleine schon dafür sorgen, dass wir nicht wieder in 2019 landen werden. Ich kann mich sehr gut an die Zeit vor 20+ Jahren erinnern, als führende Werbeagenturen wie Saatchi & Saatchi ihre Erkenntnisse zu den sogenannten "Love Brands" veröffentlicht haben und wir an den Business Schools ganze Lehrbausteine darauf aufbauten. Schaut man sich diese damaligen "Love Brands" einmal an, so sind die meisten davon heute "out". Altbacken, verstaubt, ersetzt. Genauso wie wir in den 80ern einmal an der Management Bibel "In Search of Excellence" (Tom Peters and Robert H. Waterman, Jr.. First published in 1982) hingen. Die meisten darin vorgestellten "exzellenten" Unternehmen sind lange Geschichte, haben den nächsten Lebenszyklus nie erreicht.

Insoweit bin ich auch davon überzeugt, dass es keinen weiteren Ausbau der Globalisierung in der Logik der Vergangenheit geben wird, sondern teilweise einen Trend zurück zur Regionalisierung und lokaler Wertschöpfungsketten. Die Auslagerung ganzer Kernkompetenzen und Wertschöpfungsketten ins ferne Ausland verursacht, wie sich nun zeigt, ungeahnte Risiken.

Und:

- **Mensch vor radikalem Wachstum!**
- **Resilienz alleine reicht nicht: Anti-Fragilität ist der Maßstab lebensfähiger Systeme der Zukunft**
- **Alte Leitbilder sind passe'; Erfolg muss neu definiert werden**



6 Fragen an Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann

6) 2012 konnte man den Eindruck gewinnen, dass viele die Krise als überwunden ansahen und in der letzten Dekade die "Weiter-so-Mentalität" gepflegt haben? Wird die Corona-Krise einen vergleichbaren Effekt haben, wenn sie überwunden sein wird?

Es wäre naiv zu glauben, die Corona-Krise würde aus uns allen bessere, ethischere, sozialere, reflexivere, werte-orientiertere Menschen machen.

Die Wirtschaftskrise vor 10 Jahren war noch lange nicht vorbei, da sind viele bereits zu „business as usual“ übergegangen. Das wird bei Teilen unserer Gesellschaft je nach Charakter und Mentalität auch wieder so sein. Manche haben einfach das rechte Maß verloren und saturiert-ignorant verkannt, wie sich unsere Systeme schleichend bis zum Siedepunkt erhitzen. Mancher mag sogar freiwillig in siedenden Systemen zu baden oder diese mit zu initiieren, weil er dort Macht und Profit sieht. Das Parfüm des Scheins ist ja so berauschend. Warum sich mit System-Resilienz und Komplexität beschäftigen, wenn die Welt doch unverwundbar profitabel scheint und immer nur schneller, höher, weiter geht. Immer, wenn jemand glaubt es ginge ihm gut, er sei unverwundbar, begreift er die fatalerweise Zukunft als die lineare Fortschreibung der Gegenwart.

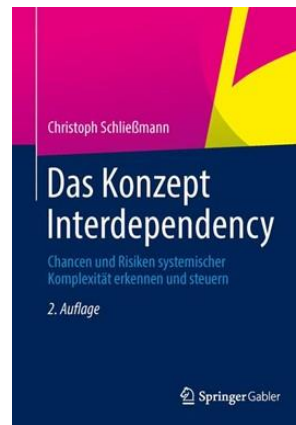
Sicher ein Irrtum. Da ist etwas nicht so passiert, wie wir es gerne hätten oder vorherzusehen meinen. Derzeit fehlt aber noch eine mächtige Koalition der Erneuerer, die die Zukunft des Ganzen und nicht nur ihres Eigenen im Sinn haben.

Dennoch, ich bin davon überzeugt, dass die breite Betroffenheit und der Einfluss eines kleinen Virus auf unser aller Lebensstandard, auf Freiheitsrechte und Gesundheit bei vielen zu einem gewissen Nach- und Umdenken führen werden.

Viele Gewohnheiten werden überdacht werden (müssen). Wie die Welt nach Corona sich entwickeln wird, bleibt abzuwarten.

Bereits jetzt gibt es für mich 6 wichtige Erkenntnisse aus der aktuellen Krise:

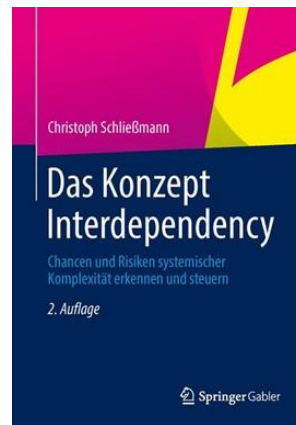
- 1. Oberste Priorität aller Regierungen der Welt muss die Gesundheit der Bürger sein. Wie sich zeigt, sind die Gesundheitssysteme und -ausstattungen in höchst unterschiedlichem und oft desolatem Zustand mit fehlendem Personal, Equipment und Technologie. M.E. gehört das Gesundheitssystem in staatliche Hände und muss ohne Achtung von Wirtschaftlichkeit und Gewinnstreben privater Gesundheitsorganisationen dem Bürger dienen. Gesundheit, Wissen und Ausbildung sind die wertvollsten Ressourcen einer Gesellschaft. Die wirksamsten Instrumente im Kampf gegen eine Pandemie sind damit Investitionen in das Gesundheitssystem, in medizinisches Personal und in ein soziales Absicherungssystem. Medizinische Versorgung muss wie Bildung ein Grundrecht sein. Die Assets dazu dürfen nicht*



6 Fragen an Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann

outgesourced werden. Wir dürfen nicht von anderen abhängig sein. Gesundheit ist ein systemrelevantes Thema, das im Kern im Land bleiben muss.

2. *Systemrelevanz muss neu definiert und organisiert werden. In der prosperierenden Partygesellschaft der letzten Dekade sind viele Honorierungsschieflagen entstanden. Nunmehr lernen wir: Systemrelevanz VOR Brot und Spiele! Wir sollten einmal alle sehr nachdenklich werden, was wir da in den letzten Jahren gebaut haben! Wir haben vor Jahrzehnten China zur verlängerten Werkbank erkoren und nicht gemerkt, wie diese mit dem verdienten Reichtum in der Lage waren zur Weltmacht wiederaufzusteigen und sich der Quellcodes und Schlüsselindustrien des Kapitalismus zu bedienen und wir erpressbar sind.*
3. *Wir müssen es schaffen die Digitalisierung konsequent zu nutzen, ohne uns davor geißeln zu lassen. Die Krise darf nicht zum Überwachungssystem und zu einer abstrakten Welt führen. Wir können nicht im Bildschirm leben. Noch sind wir Menschen. Dennoch: Home Office bedeutet in vielen Branchen keinen Produktivitätsverlust und ist oftmals ein Gewinn für die Work/Life-Balance.*
4. *Für die Gesellschaften gibt es nach Krise zwei Richtungen, die Wahl zwischen Öffnung oder Abschottung. Derartige Krisen sind nur in internationaler Zusammenarbeit und Multilateralismus zu lösen. Diese muss ohne populistischen Protektionismus neu organisiert und manifestiert werden. Die Menschheit muss in echter Zusammenarbeit und Solidarität näher zusammenrücken. Und das ist anders und weit mehr als wir bisher unter globaler Beschaffung, Wertschöpfungsketten und Money-Making praktiziert haben.*
5. *Wir sollten lernen, mit Stress und Krisen ruhiger und qualifizierter umzugehen. Was derzeit von Medien und Regierungen befeuert wird, gepaart mit unaufgeklärter einseitiger Befangenheit, was sich meist als Ahnungslosigkeit entpuppt, ist unerträglicher als das Virus selbst. 7/24 nur noch Weltuntergangsnews und -stimmung zieht selbst den Stärksten in die Depression. Und die brauchen wir gerade nicht, um mit Schwung auch wieder aus dem Tal zu kommen. Wer endlich gebietet diesem Kommunikationswahnsinn Einhalt? Wer endlich rückt Information hin zur Klarheit und Relation der Fakten? Wann lernen gerade Autoritäten sich zu kontrollieren und Verantwortung für das zu übernehmen, was sie von sich geben oder auslösen? Wann führen wir Berufs-Befangene, Apokalyptiker und Katastrophenplauderer ad absurdum? Und wann lernen wir, dass wir gegenüber den Naturgesetzen nicht allmächtig sind?*
6. *In der Art und Weise kann es maximal situativ Alternativlosigkeit zu bestimmten Maßnahmen geben. Ansonsten sind immer Einschränkungen im Detail zu prüfen und im Sinne der Verhältnismäßigkeit abzuwägen.*



6 Fragen an Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann

Aber: Es kommt anders als man denkt und in 10 Jahren blicken wir schlauer zurück.

Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann

ist Fachanwalt für Internationales Wirtschaftsrecht, Gründer und Inhaber von CPS Schließmann . Wirtschaftsanwälte in Frankfurt am Main. Die Fachkanzlei für internationales Recht ist auf internationale Geschäfte, Strukturen, Organisationsentwicklung sowie die Marine-Industrie spezialisiert. Christoph Schließmann lehrt seit den 90er Jahren Entrepreneurship und strategische Unternehmensführung an der Universität Salzburg sowie dem MCI Innsbruck und war 16 Jahre in St. Galler Executive Programmen tätig.