

VBKI  
SYMPOSIUM  
2021



# MITEINANDER BESSER LEBEN

## BERLIN2037

**INNOVATION / DISRUPTION**  
**VORAB-VERÖFFENTLICHUNG**



5	RIDING THE WAVES OF CHANGE
15	PERSÖNLICHE BEGEGNUNGEN UND GESPRÄCHE SIND DURCH NICHTS ZU ERSETZEN
21	WIR WOLLEN DEN BER DER WELT ZEIGEN
27	IM TRANSIT ZWISCHEN ALTER UND NEUER WELT
39	KOMMUNIKATION, KOMMUNIKATION, KOMMUNIKATION
45	WANDEL IST FÜR DEN CHINESEN DAS URPRINZIP DER WELT
53	WEG VON DER WERKBANK DER WELT HIN ZUR TECHNOLOGIEMACHT
59	TECHNOLOGIE IST ZU EINEM KATALYSATOR FÜR DIE GROSSEN STRATEGISCHEN FRAGEN GEWORDEN
65	WIR MÜSSEN LERNEN, DASS AM ENDE ALLES MIT ALLEM ZUSAMMENHÄNGT
73	ERFOLG IST SEXY
79	DAS WICHTIGSTE IST, DASS WIR DAS VERTRAUEN NICHT VERLIEREN
86	IMPRESSUM

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.<sup>1</sup> 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 verholffen, 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, familiäre, alltagsweltliche«<sup>2</sup>. 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«<sup>3</sup>. 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.«<sup>4</sup>

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«<sup>5</sup> 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.«<sup>6</sup> 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.«<sup>7</sup> 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?

INNOVATION / DISRUPTION

PERSÖNLICHE  
BEGEGNUNGEN UND  
GESPRÄCHE SIND DURCH  
NICHTS ZU ERSETZEN

EIN INTERVIEW MIT KLAUS SIEGERS

2.1

Klaus Siegers ist seit 2010  
Vorstandsvorsitzender der  
Weberbank, die als »Privatbank  
der Hauptstadt« die Gegenwart  
und Zukunft von Unternehmen  
mitgestaltet. Seit 2014 engagiert  
sich Siegers als Präsidiumsmitglied  
des VBKI, etwa im Ausschuss  
»Frauen in der Wirtschaft«. Durch  
die Berliner Start-up-Szene ist er  
nah dran am Thema Innovation.

**FRAGE:** Heute vor genau einem Jahr begann der erste Lockdown. Gefühlt sind wir immer noch mittendrin. Was hat diese lange Zeit mit Ihnen gemacht? Wie haben Sie sich persönlich, wie haben sich Ihr Unternehmen und Ihre Branche verändert?

**KLAUS SIEGERS:** Ich habe Ende März Geburtstag und vor einem Jahr – ein runder Geburtstag – haben sich alle Pläne, die ich hatte, sukzessive in Luft aufgelöst. Von der Planung einer großen Reise, der Organisation einer großen Party, war dann am Ende nicht mal mehr der Restaurantbesuch zu zweit möglich. Wir mussten alles absagen. Letzten Endes habe ich meinen Geburtstag im kleinsten Kreis verbracht, Kinder, im Ausland lebend, konnten nicht einreisen. Meine Nachbarn haben mir jedoch vom Garten und von ihren Balkons morgens ein tolles Geburtstagsständchen gesungen. Das war eine großartige Geste.

»Die Digitalisierung ist seit Jahrzehnten im Gang, durch Corona hat sie nun einen deutlichen Schub erhalten.«

Damals war ich noch in der Annahme, alles um ein Jahr zu verschieben und dann problemlos nachholen zu können. Hätte mir im März 2020 jemand gesagt, dass auch ein Jahr später coronabedingt die Lage exakt die Gleiche sein würde, ich hätte es nicht geglaubt. Jetzt ist endlich Licht am Ende des Tunnels und es wird auch höchste Zeit, dass man die gefühlte Bleiweste endlich ablegen kann und zu unbeschwerter Normalität zurückkehren darf.

**FRAGE:** Was war in den vergangenen 12 Monaten Ihre größte Challenge?

**KLAUS SIEGERS:** Beruflich die Achterbahnfahrt an den Kapitalmärkten, dazu der Lockdown mit den Folgen der Kontaktbeschränkungen im Kundenbereich und der Organisation von Homeoffice und Kommunikationsfähigkeit intern. Darüber hinaus der Umgang mit Sorgen, Ängsten und Nöten, dem Wegfall liebgewonener Rituale, sinnstiftender Veranstaltungen und unbeschwerter Gemeinschaftserlebnisse.

**FRAGE:** Hat die Pandemie für Sie zu mehr Nähe in der Distanz geführt oder zu mehr Distanz in der Distanz? Wie stellen Sie nun Nähe in der Distanz her?

**KLAUS SIEGERS:** In meiner beruflichen Situation war ich offensichtlich privilegiert. Ich bin weiterhin ins Büro gegangen, war so gut wie nie im Homeoffice und konnte dann dank Raumlüfter, Hygiene und Abstandsregelungen viele Termine mit Mitarbeitern und Führungskräften in der Regel auch physisch durchführen. Das ging eingeschränkt auch für Kunden, hier haben wir aber natürlich auch viele virtuelle Begegnungen

## »Ich möchte weg vom Eindimensional- Ideologischen hin zum Mehr- dimensionalen.«

durchgeführt. Unproblematisch, wenn man sich schon länger und intensiver kennt; gewöhnungsbedürftig bei Neukontakten. Der Wert der persönlichen Begegnung ist in dieser Phase sehr deutlich geworden, ebenso, dass auch eine WebEx-Konferenz zu effektiven Ergebnissen führen kann. So wird es vermutlich das Beste aus beiden Welten auch zukünftig weitergeben, als sogenannte hybride Formate oder der virtuelle Austausch in Ergänzung zu unmittelbaren persönlichen Begegnung.

Im privaten Bereich haben wir durch das Zubereiten von zuvor von unseren Lieblingsrestaurants vorbereiteten Speisen, und dem Schaffen einer restaurantgleichen Atmosphäre daheim, eine analog gewordene Alternative zum digital gewordenen Alltag für uns geschaffen.

### **FRAGE: Wie hat sich Ihr Geschäftsmodell verändert?**

**KLAUS SIEGERS:** Sich damit zu beschäftigen, wie sieht unsere Kundenbasis heute aus, wie in 5, 10

und 20 Jahren? Welches Dienstleistungsangebot erwarten unsere Kunden heute und wie muss die Value Proposition sich im genannten Zeitraum entwickeln? Wie wollen unsere Kunden zukünftig mit uns interagieren, vom persönlichen Gespräch über die WebEx-Konferenz bis hin zu Smartphone-Banking? Wie soll und muss die IT-Infrastruktur die digitalen Kanäle in der Zukunft aussehen? Welches Stärkenprofil brauchen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um den Anforderungen unserer Kunden und Kundinnen bestmöglich zu begegnen und das Kundenerlebnis ganzheitlich und permanent auf Top-Level abzusichern?

Darüber hinaus haben wir eine umfangreiche Kundenbefragung initiiert, um uns dezidiert und in vielen Einzelgesprächen zu den vorgenannten Themen, aber auch zu den Fragestellungen Nachhaltigkeit, finanzielle Bildung, spezifische Informationsbedarfe und Social Media Aktivitäten auszutauschen. Die Kommunikationsbereitschaft war sehr hoch und die Impulse für unser Haus spannend und sehr wertvoll. Bei vielen Themen sind wir in der Bearbeitung bzw. schon in der Umsetzungsphase.

### **FRAGE: Vor einem Jahr haben Sie von einer großen Verunsicherung gesprochen. Wirtschaftlich war es ein sehr schwieriges Jahr, weil ständig die Parameter verrutschten. Wie hat sich diese Unsicherheit auf Ihre Bank als Unternehmen ausgewirkt?**

**KLAUS SIEGERS:** Volatilität und Unsicherheit haben die Entwicklung sowohl an den Kapitalmärkten als auch in vielen privaten Lebensbereichen unserer Kundschaft beeinflusst. Ausmaß und Geschwindigkeit der wirtschaftlichen Kontraktion, in der Folge der Einbruch der Aktienmärkte und in



Teilen der Realwirtschaft, die Auswirkungen auf Büro, Gewerbe und Wohnungsmieten etc. bis hin zu Fragen - auch wenn es skurril anmutet - zur Patientenverfügung und Testamentsgestaltung haben uns ein intensives Jahr mit unseren Kunden und Kundinnen erleben lassen. Es hat sich bestätigt gezeigt, dass Erreichbarkeit, Nähe und Umsetzungskompetenz weiterhin die wesentlichen Faktoren für erfolgreiche Kundenbetreuung in unserem Hause sind und dass diese zumindest vorübergehend auch aus dem Homeoffice heraus erbracht werden können.

**FRAGE: Welche gesellschaftlichen Entwicklungen sehen Sie?**

KLAUS SIEGERS: Die massive Beeinflussung der Zinsen durch Notenbanken und Regierungen hat enorme Auswirkungen auf die Preise von Sachanlagen. Immobilien, Aktien und Unternehmensbeteiligungen. Diejenigen, die am Kapitalmarkt oder am Immobilienmarkt investieren können, profitieren von dieser Situation. Diejenigen, die das nicht können, weil sie ihr verfügbares Monatseinkommen verkonsumieren müssen, werden von dieser Entwicklung abgehängt. Hier eröffnet sich eine gesellschaftliche Schere, die aus meiner Sicht dringend Handlungsbedarf bei Altersvorsorge spricht bei den Rentenversicherungssystemen anzeigt. Zudem sind zahlreiche Schwächen in

unserem Bildungssystem zutage getreten. Bildung als Schlüssel für gesellschaftliche Teilhabe über alle Bevölkerungsschichten hinweg muss in ihrer Bedeutung nicht nur beschrieben, sondern bearbeitet und in vielen Bereichen neu gestaltet und umgesetzt werden. Hierzu zähle ich auch den Bereich der finanziellen Bildung, um den vorher beschriebenen Auswirkungen sinnvoll begegnen zu können.

**FRAGE: Was ist Ihr persönlicher Wunsch im Wahljahr 2021 an den Berliner Senat?**

KLAUS SIEGERS: Wirtschaftliche Prosperität, gesellschaftlichen Zusammenhalt, Bewahrung von Freiheit und Eigentum und die daraus resultierende Verantwortung klug zu gestalten. Das enorme auch intellektuelle Potenzial der Bürger dieser Stadt sinnvoll einzubinden und zum Wohle aller zu nutzen. Inclusive Leadership statt ideologischer Sturheit. Agiles Miteinander statt starres Antagonisieren. Kooperationseffektivität als Schlüssel zu nutzen, um Top-Performance für Berlin zu erzielen.

»Für uns als Risikomanager in der Kapitalanlage war es ein schweres Jahr.«

# Blitzfragen →

Danke Ihnen für diese Tour d'Horizon. Zum Abschluss eine kleine Intervention, Blitzfragen als Überraschung.

**Mit Bauchgefühl und ganz spontan:**

**Alte Welt oder neue Welt?**

Neue Welt.

**Neue Home Office oder Büro?**

Büro.

**Höher schneller weiter oder ruhiger nachhaltiger bewusster?**

Schwere Frage... schneller nachhaltiger!

**Präsent oder digital?**

Präsent.

**Nähe oder Distanz?**

Nähe.

**Schneller oder langsamer?**

Schneller!

**Gemeinsam oder jeder für sich?**

Gemeinsam.

**Altbewährtes oder neu entdecken?**

Neu entdecken.

**Ruhe oder Tatkraft?**

In der Ruhe liegt die Tatkraft.

**Und zum Schluss ein Wort welches ihren Blick in die Zukunft am besten beschreibt**

Neugierig!

DIE FRAGEN STELLTEN MONIKA MARIA LEHMANN, SIMONE WILHELM UND MICHAEL KNOLL.

INNOVATION / DISRUPTION

WIR WOLLEN  
DEN BER  
DER WELT ZEIGEN

EIN INTERVIEW MIT ALETTA VON MASSENBACH

2.2

Aletta von Massenbach ist Finanzchefing der Flughafen-gesellschaft Berlin, Brandenburgs und des Bundes und übernimmt im Oktober die Gesamtverantwortung des BER als Vorsitzende der Geschäftsführung. Die Pandemie führt zu einem Innovationsschub in ihrer Branche. Das Ziel von Massenbachs ist es, den Berliner Flughafen wirtschaftlich, ökologisch und digital nachhaltiger auszurichten.

**FRAGE: Was ist die größte Veränderung durch die Corona-Krise? Was hat sich für Sie beruflich und privat verändert?**

ALETTA VON MASSENBACH: Ich fange ganz banal an: Mir geht es gut! Ich lebe nicht so, wie ich es gewohnt bin oder gerne hätte. Wir alle hätten gerne mehr Bewegungsfreiheit. Nichtsdestotrotz bin ich dankbar, weil bisher weder ich noch meine Familie oder mein Freundeskreis von Corona zu schlimm betroffen wurden. Wir haben einen Ortswechsel in diesem Jahr gemacht, seit September bin ich in Berlin, und auch das hat sehr gut geklappt. Wenn ich dieses Jahr reflektiere, dann kommt mir Dankbarkeit in den Sinn. Und das Bewusstsein, Glück gehabt zu haben.

**FRAGE: Ihre Branche dagegen ist hart getroffen. Können Sie uns einen Einblick geben?**

ALETTA VON MASSENBACH: In meinen 25 Jahren Berufserfahrung mit Flughäfen habe ich den Luftverkehr als eine erfolgreiche und letztlich auch erfolgsverwöhnte Branche kennengelernt. Eine solche Krise hätte ich mir nie vorstellen können. Ich war davon ausgegangen, dass ich der krisenprobtteste Mensch im Luftverkehr bin. Ich war in der Türkei tätig, als wir einen Einbruch von 50 Prozent hatten. Vor einem Jahr hatten wir nur noch ungefähr zwei bis drei Prozent des üblichen Luftverkehrs. Zu dem Zeitpunkt war ich für das internationale Portfolio des Fraport mit 30 Flughäfen weltweit zuständig. Zuerst haben wir in China wahrgenommen, dass der Luftverkehr um 80 Prozent heruntergefahren wurde. Anfang März hatten wir eine weltweite Krise! Mit diesem Hintergrund habe ich im September 2020 die kaufmännische Geschäftsführung der FBB übernommen. Für die

FBB war das Jahr 2020 ein ganz besonderes, es ist nicht nur mit dem beiseitigen Corona bedingten Verkehrseinbruch verbunden, sondern auch mit der erfolgreichen Eröffnung des BER. Das war ein wichtiger Meilenstein für das Unternehmen, für die Mitarbeiter, für die ganze Branche und die Region.

**FRAGE: Wie schätzen Sie im Moment die Stimmung vor Ort ein? Wie erleben Sie den BER?**

ALETTA VON MASSENBACH: Wir wollen den BER der Welt zeigen! Auch wenn wir es momentan nicht können und nach wie vor nur rund 10% des üblichen Verkehrs bedienen, sind wir uns bewusst, in einer einzigartigen Branche zu arbeiten und dass diese Branche zurückkommen wird. Der Luftverkehr wird sich verändern, aber das Bedürfnis, zu reisen, wird bleiben! Es ist nur eine Frage der Zeit. Und geduldig können wir sein, das haben wir ja bereits geübt. Mehr als Corona wird das Thema Nachhaltigkeit den Luftverkehr verändern.

**FRAGE: Was wird aus Ihrer Perspektive in der Zukunft konkret anders sein?**

ALETTA VON MASSENBACH: Wir befinden uns aktuell in Zeiten großer Veränderungen. Wir lernen unglaublich viel, meinen, das Neue erkennen zu können, um es dann auch schon wieder zu hinterfragen. So gehen wir im Luftverkehr davon aus, dass der Geschäftsreiseverkehr zurückgehen wird, weil wir auf Videokonferenzen zurückgreifen und damit auch Einsparungen erzielt werden können. Aber das Bedürfnis, Menschen persönlich zu treffen und sich Dinge vor Ort anzuschauen, bleibt bestehen und wir sind uns des Wertes des persönlichen Umgangs bewusster geworden. Früher war

es gang und gäbe, für ein Meeting schnell nach New York zu fliegen, einen Drink zu nehmen und wieder zurückzufliegen. Heute hinterfragen wir es nicht nur aus Kostengründen, sondern aus Nachhaltigkeitserwägungen ganz anders. Deswegen möchte ich aber keinen Totengesang über den Geschäftsreiseverkehr einläuten. Viele Dinge, die heutzutage über die Distanz funktionieren, funktionieren nur dank der früheren Reisen und persönlichen Begegnungen. Wir ernten gerade, was wir in der Vergangenheit gesät haben.

**FRAGE: Wo wird die Flugbranche in zwei, drei Jahren stehen, und wie wird dann der BER aufgestellt sein?**

ALETTA VON MASSENBACH: In der Industrie ist man momentan noch zurückhaltend, konkrete

»Viele Dinge, die heutzutage über die Distanz funktionieren, funktionieren nur dank der früheren Reisen und persönlichen Begegnungen.«

Aussagen über die nächsten zwei, drei Jahren zu treffen. In diesen beispiellosen Zeit haben wir gelernt, dass man nur noch bedingt planen kann. Wir entwickeln stattdessen Szenarien und leiten daraus gewisse Handlungsoptionen ab. Es gibt aber eine verbreitete Erwartung, dass der Luftverkehr in Europa zwischen 2024 und 2027 das Vorkrisenniveau erreichen wird. Die Szenarien spielen die Fragen durch, welche Verkehre wann wiederkommen werden, wie stark der »Home Carrier« sein wird, welche Verkehrssegmente bedient, welche Langstrecken tragfähig sein werden. Je weiter man sich Ziele außerhalb von Europa anschaut, umso unklarer wird das Bild: Man kann nicht sagen, das wird so sein oder jenes so. Wir sehen aber auch, dass in großen Flächenländern mit starkem Inlandsverkehr, wie z.B. China oder die USA, dieser auch wieder nahezu auf Vorkrisenniveau liegt, d.h. das Reiseverhalten sich nicht Corona bedingt nachhaltig zu verändern scheint.

Was den BER angeht, bin ich optimistisch, da er eine sehr starke Destination bedient. Anders als andere Flughäfen sind wir wegen des Portfolios der Fluggesellschaften breiter aufgestellt. Aber bis zur Rückkehr zum Vorkrisenniveau ist es noch ein langer Weg, brauchen wir eine Menge Zeit und die leider noch nötige finanzielle Unterstützung.

**FRAGE: Wir stehen vor einem Superwahljahr. Auf Bundes- und Landesebene werden wir am 26. September die Parlamente neu wählen. Was sind Ihre Wünsche an die Politik sowohl im Land als auch im Bund mit Blick auf ein Berlin2037?**

ALETTA VON MASSENBACH: Mein Wunsch ist es, die langfristigen Entwicklungen und Chancen in allen Facetten in den Blick zu nehmen. Wie kann

Berlin eine Wirtschaftskraft entwickeln, die die Stadt trägt? Wie können wir die Aspekte Infrastrukturen, sozialer Frieden und Nachhaltigkeit zusammendenken? Ich wünsche mir eine ganzheitliche, langfristige Perspektive.

**FRAGE: Unsere Gesellschaft wird systemisch herausgefordert. Wie schaffen wir es, dass Menschen miteinander interessenübergreifend zusammenarbeiten?**

ALETTA VON MASSENBACH: Im Moment ist eine gewisse Verwundbarkeit spürbar, die wir – zumindest in meiner Generation - in dieser Ausprägung bisher nicht kannten. Daraus haben sich auch positive Dinge entwickelt, von denen ich hoffe, dass sie bleiben. Viele Dinge wurden angepackt, von denen wir ausgegangen sind, sie seien nicht möglich. Plötzlich sind sie möglich, und diesen Elan und Gestaltungswillen sollten wir beibehalten.

**FRAGE: Sie haben vorhin den Wunsch nach persönlichen Begegnungen erwähnt. Gibt es für Sie eine neue Nähe in der Distanz? Haben Sie in den letzten Monaten neue Rituale entwickelt, die Sie beibehalten möchten?**

ALETTA VON MASSENBACH: Über die vielen Videokonferenzen im Homeoffice haben wir viel Privates mitbekommen. Wir haben immer wieder gesehen, wie Kinder durchs Bild laufen, wir haben in die Bücherschränke blicken können, in die Wohnzimmer und Küchen.

Es ist eine neue Sichtbarkeit des Privaten entstanden, mehr, als wenn man neben den Kolleginnen und Kollegen im Büro sitzt. Dass wir

gemeinsam mit einer neuen Situation kämpfen, hat unser Leben sehr verändert. Nicht nur individuell, auch gemeinsam müssen wir die Pandemie bewältigen.

»Mehr als Corona wird das Thema Nachhaltigkeit den Luftverkehr verändern.«

**FRAGE: Inwiefern hat Corona Sie infiziert? Was wird bleiben?**

ALETTA VON MASSENBACH: Ein schönes Wortspiel! Infiziert heißt, dass irgendetwas zurückbleibt. Für mich ist eine neue Sichtbarkeit und ein »neues« Bewusstsein entstanden. Bei mir spielt die bereits erwähnte Dankbarkeit eine große Rolle. Mir und meiner Familie geht es sowohl körperlich wie auch seelisch gut. Wir haben diese Zeit anders miteinander verbracht, ungewöhnliche Sachen gemacht und uns an ungewohnten Dingen erfreuen können – gemeinsam erfreuen können! Gespräche bei gemeinsamen, langen Spaziergängen sind zu Highlights, regelrechten Festen geworden.

# Blitzfragen →

Zum Ende unseres Interviews nenne ich Ihnen zehn Begriffspaare, bei denen Sie spontan entscheiden müssen.

**Legen wir los: alte Welt oder neue Welt?**

Beide Welten.

**Homeoffice oder Büro?**

Freiheit.

**Höher, schneller, weiter oder ruhiger, bewusster, nachhaltiger?**

Ja, höher, schneller, weiter!

Ich weiß, diese Antwort sollte ich nicht geben. Aber trotzdem!

**Präsenz oder digital?**

Präsenz.

**Nähe oder Distanz?**

Je nachdem.

**Schneller oder langsamer?**

Schneller.

**Gemeinsam oder jeder für sich?**

Gemeinsam.

**Altbewährtes oder neu entdecken?**

Bring beide Welten zusammen!

Mach das Beste daraus!

**Ruhe oder Tatkraft?**

Tatkraft.

**Ein Wort, das Ihren Blick in die Zukunft am besten beschreibt?**

Positiv.

**Vielen Dank!**

DIE FRAGEN STELLTEN MONIKA MARIA LEHMANN UND MICHAEL KNOLL.



INNOVATION / DISRUPTION

IM TRANSIT ZWISCHEN  
ALTER UND NEUER WELT

EIN INTERVIEW MIT JANIN KRONHARDT

2.3

Janin Kronhardt ist Diplom-Psychologin, Autorin und Referentin und arbeitet als Psychoonkologin in einem Berliner Klinikum. Resilienz, Glück und Change sind Themen ihrer Instagram-Kolumne mit den Hashtags #meingoldenerichmoment und #meinsilbernerchangemoment.

### FRAGE: Was bedeutet CHANGE als ur-eigenes Prinzip des Lebens?

JANIN KRONHARDT: Wir befinden uns in einem allumfassenden Wandel in der Welt. Alles befindet sich stets im Wandel. Als Vertreterin der Positiven Psychologie und Resilienz-Expertin bin ich fest überzeugt, dass im Change eine große Chance liegt. An erster Stelle steht, dass wir uns alle bewusst machen, dass wir uns in einer Zeit der Umbrüche und Veränderungen befinden und wir uns neuen Herausforderungen stellen müssen. Akzeptanz ist die oberste Prämisse. Es geht zuerst darum, die jetzige Situation – mit all ihren Unsicherheiten, Restriktionen, negativen Gefühlen aber auch Chancen – so wie sie ist zu akzeptieren. Ich bin überzeugt, dass wir unsere Entwicklung nicht nur individuell vollziehen, sondern sich seit jeher auch das kollektive Bewusstsein in einem Reifeprozess befindet. Die Natur ist stets mächtiges Vorbild und wohl auch Impulsgeber – im kleinen Individuellen ebenso wie im großen Universellen.

### FRAGE: Wie führen neue Visionen zu einem WANDEL?

JANIN KRONHARDT: Wir befinden uns in einem Paradigmenwechsel, im Transit zwischen alter und neuer Welt. Weg von einem einfachen Existieren hin zu einem vielschichtigen Leben und Aufblühen. »Flourishing« nennt Prof. Martin E. P. Seligman, Begründer der Positiven Psychologie, dieses dynamische Konzept vom gelingenden Leben. Die neuen erstrebenswerte Ziele sind nicht mehr Anerkennung, Ruhm und Reichtum im Außen, sondern vielmehr Fülle im Inneren: Glück und Lebenszufriedenheit als Sinnbild für einen

geglückten Change und ein geglücktes Leben. »Die Zeit verwandelt uns nicht, sie entfaltet uns nur.« (Max Frisch). Für Seligman basiert diese Lebenszufriedenheit und das Wohlbefinden auf

»Akzeptanz  
ist die oberste  
Prämisse.«

fünf Dimensionen: PERMA. Die Integration dieser fünf Bereiche kann einen Change-Prozess glücken lassen und uns in eine glückliche Transformation führen.

- Positive Emotions – Positive Emotionen spüren
- Engagement – Sich für etwas engagieren
- Relationships – Positive Beziehungen pflegen und Verbundensein mit anderen Menschen erfahren
- Meaning – Bedeutung, Sinn und Sinnhaftigkeit in unserem Tun finden
- Achievement/Accomplishment – Sich Ziele setzen und diese auch erreichen und merken, dass wir etwas bewegen können

Dieses Akronym kann die Antwort auf die Frage sein, wie ein Wandel gelingen kann.

### Glück und Positivismus als neues, selbst ernanntes Lebensziel

»Wer ständig glücklich sein möchte, muss sich oft verändern.« (Konfuzius). Change bedeutet nicht nur an sich einen Prozess der Veränderung

sondern auch einen Prozess der Integration der verschiedenen Lebensbereiche mit fließenden Übergängen. Die moderne Welt besteht nicht mehr aus unabhängigen Bereichen wie Arbeit, Familienleben, Freizeit, Bildung, Politik, Gesundheitswesen, Sport, Kunst und Kultur, sondern ist ein flexibles einheitliches System mit größer werdenden Schnittmengen, in denen der moderne Mensch zwischen diesen Bereichen quasi fließt.

Change impliziert somit Prozesse der Veränderung im Innen wie im Außen. Es geht um einen Wandel in materiellen ebenso wie in ideellen Bereichen, der begleitet wird von Transformationsprozessen des Seins. Bei einem umfassenden Change sind demnach alle Lebensbereiche betroffen: Der Mensch, die Unternehmenswelt, die Gesellschaft, die Werte.

Wir leben in einer schnelllebigem Zeit. Die hohe Geschwindigkeit der Veränderungen und auch die Radikalität der Umbrüche in unserer Welt üben einen hohen Veränderungsdruck auf uns Menschen aus. Hierbei werden Anpassungsleistungen zu einer täglichen Herausforderung und Flexibilität zum höchsten Gut. Der Mensch und auch die Umwelt befinden sich dabei in einem nichtendenden Prozess des Wandels. Ein organischer Flow, der nicht immer bewusst vollzogen wird, sondern sich ebenso im Unbewussten vollzieht.

Wenn wir über Change sprechen, dann kommen wir an der Kaizen-Methode nicht vorbei. Sie hat ihren Ursprung in Japan und steht für kai als »Veränderung« und zen »zum Besseren«. Hierbei handelt es sich um einen langsamen und nachhaltigen Verbesserungsprozess als Kontrast zu einem schnellen und kurzen Erfolgsstreben.

Das daran angelehnte CANI-Prinzip von Tony Robbins, welches für Constant And Neverending

Improvement steht, fokussiert ebenfalls die »konstante und niemals endende Verbesserung«. Dies ist das Grundgesetz der Evolution über Generationen hinweg und gleichzeitig das Lebensprinzip der steten Verbesserung.

Eines der Ur-Prinzipien menschliches Seins und allen Lebens ist und bleibt die Veränderung. Als Change-Initiatoren gelten Krisen, wie wir sie gerade weltweit erleben, und auch Kritik. Sie sind DIE Auslöser für Veränderungen und besitzen eine enorme Innovationskraft. »Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.« (Max Frisch).

Erst wenn die Neue Welt in unserer Vorstellung als erstrebenswert kategorisiert wird, trifft sie womöglich den richtigen Nerv und erzeugt in den Menschen eine intrinsische Motivation für Change.

Es liegt in unserer Verantwortung, neue Perspektiven so zu erschaffen, dass wir dem Ruf der Neuen Welt gerne folgen und sich jeder in seinen Möglichkeiten innovativ, unterstützend und motivierend einbringt – im privaten wie auch im beruflichen und im gesamtgesellschaftlichen Kontext. Oft hat per se das Neue eine magische Anziehungskraft. Andererseits impliziert alles Neue auch ein Bedrohungspotenzial und löst damit oft auch Ängste aus. In diesem Spannungsfeld zwischen Neugier als »Hoffnung auf Erfolg« und Angst als »Angst vor Misserfolg« schlägt die Geburtsstunde für Veränderung und Entwicklung.

Es gilt nun, diese Ängste anzuschauen, anzunehmen und zu minimieren, die Neue Welt positiv zu antizipieren und so mit offenen Armen willkommen zu heißen. Die Welt wird sich auch ohne unser Wollen verändern. Wäre es nicht einfacher und effizienter, diesen Wandel mitzutragen,

gar zu forcieren und die Neue Welt so aktiv mitzugestalten?

### Zukunftsorientierung als Werkzeug für Change

Wird durch Krisen ein hoher Veränderungsdruck erzeugt oder ist die Zeit einfach reif für den Wandel, dann braucht es entschiedene, proaktive Handlungen, um den Change-Prozess zu initiieren und auch zu vollziehen.

Die Welt verändert sich täglich und fordert den Menschen stets aufs Neue heraus. Der Mensch verändert sich stetig – interindividuell und intraindividuell mit differentem Ausmaß und in unterschiedlichen Tempi. »Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu belassen und zu hoffen, dass sich etwas ändert.« (Albert Einstein).

Das kollektive (Unter-)Bewusstsein verändert sich parallel und somit ist auch die kollektive Seele im Prozess des Wandels integriert. Erfolg wird denen vergönnt sein, die mit einem hohen Maß an Flexibilität und Resilienz (psychischer Widerstandskraft) ausgestattet sind, da diese Eigenschaften einen Entwicklungsvorteil verschaffen. »Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die

einen Schutzmauern, die anderen bauen Windmühlen.« (Chinesische Weisheit).

Die Angst vor Veränderung aktiv zu bewältigen und proaktives Handeln der Bequemlichkeit vorzuziehen, ist eine der Aufgaben im Change-Prozess. Dies kann über die richtige Attitude wie die sogenannte Zukunftsorientierung realisiert werden, die auch mit Neuorientierung und Neuausrichtung betitelt werden kann. Sie ist eine Strategie zur Stärkung der Resilienz und gilt als einer der Königswege zur inneren Balance. Sie fördert die Lebenszufriedenheit und stärkt das psychische Immunsystem. So kann Wandel und Veränderung mit einer gesunden Haltung zum Leben und zu sich selbst möglich werden.

Veränderungen bringen Unsicherheiten mit sich. Sind sie doch das genaue Gegenteil, wovon der Mensch nach der Maslowschen Bedürfnishierarchie so viel braucht, um sich angekommen und gut zu fühlen: Sicherheit. Das Bedürfnis nach Sicherheit ist direkt nach den physiologischen Grund- und Existenzbedürfnissen wie Essen, Trinken, Schlafen, Fortpflanzung das zweite Bedürfnis in der Pyramide. Daher ist das Streben nach Sicherheit auch in jedem Menschen stark

»Die Angst vor Veränderung aktiv zu bewältigen und proaktives Handeln der Bequemlichkeit vorzuziehen, ist eine der Aufgaben im Change-Prozess.«

»Krisen zwingen uns, uns selbst und unser Leben immer wieder zu reflektieren, sich dem Veränderungsprozess hinzugeben und unseren Blickwinkel auf Situationen zu verändern.«

motiviert. Automatismen und Routinen geben Sicherheit und sind das Gegenteil von Veränderung. Ein Wohlgefühl stellt sich dann ein, wenn unsere Bedürfnisse befriedigt sind.

Da Wandel ein hohes Maß an Unvorhersehbarkeit bedeutet, ist die Zukunftsorientierung eine essenzielle Strategie zur Resilienz, zu innerer Stärke und Balance und somit im Change-Prozess der Weg zum Erfolg. Es geht darum, aus dem Gefühl der Abhängigkeit von äußeren Umständen rein

in eine selbstgegebene Orientierung und Sicherheit zu gelangen und dabei in sich selbst Halt und innere Stärke zu finden. Der Blick nach innen – in der Neuen Zeit gewinnt er an Bedeutung.

Vielleicht ist die Zukunftsausrichtung im Leben so fundamental wichtig, weil sie vom Werden-Sein Vergehen-wieder Werden-Programm der Natur inspiriert als Archetyp fest in uns abgespeichert ist.

Die Kraft unserer Seele kann gestärkt werden, indem wir offen und befähigt sind, neue Wege zu erkennen und zu gehen. Besonders dann, wenn alte Wege versagen oder ungesund sind. Es ist gut und innerlich stärkend, dem eigenen Leben nach eigenen Impulsen eine (neue) Richtung zu geben – die Richtung von der wir selbst überzeugt sind.

Krisen zwingen uns, uns selbst und unser Leben immer wieder zu reflektieren, sich dem Veränderungsprozess hinzugeben und unseren Blickwinkel auf Situationen zu verändern, um auch nach anderen Optionen und Interpretationen zu suchen. So kann der Weg frei werden für neue Erfahrungen und für Neuorientierung und Wandel. Neuorientierung impliziert dabei, den Fokus auf die Gegenwart und auch auf die Zukunft zu richten.

**FRAGE: Welches sind Schlüsselfaktoren des CHANGE? Wie kann eine Transferleistung von Alt in Neu gut gelingen?**

**JANIN KRONHARDT: Bewusstwerdung und Bewusstheit als Ausgangspunkt für Wandel**

Zu Beginn der Reise in die Neue Welt darf eine Art »Ich-Bestandsaufnahme« nicht fehlen. Die ideellen und materiellen Ressourcen wie Freunde, Persönlichkeitseigenschaften, besondere Fähigkeiten, Gefühle und Gedanken ebenso wie

Gegenstände und Besitztum, aber auch Kompetenzen, Besonderheiten und Talente schnüren das Change-Paket und sichern Überleben.

Lebensträume dürfen richtungsweisend sein und das große Ziel in kleinen Etappen Schritt für Schritt anvisieren lassen. Für Notfälle sollte stets ein Plan B bereitliegen. Unsere Ziele bestimmen letztlich den Weg in unsere Zukunft mittels einer Orientierung in Etappen. »Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht noch immer geschwinder, als jener, der ohne Ziel umherirrt.« (Gotthold Ephraim Lessing).

Es ist wichtig und zielführend, die persönlichen Erfahrungen aus der Vergangenheit für die Zukunftsgestaltung zu nutzen. Eine neue Perspektivenausrichtung kann zum Innehalten und persönlichen Reifen beitragen und dabei helfen, Krisen auch als Chance zu begreifen. »Wir glauben, Erfahrungen zu machen, aber die Erfahrungen machen uns.« (Eugène Ionesco).

#### **Gefühle und Flexibilität als Schlüsselfaktoren für einen erfolgreichen Change**

Bereits das Wort Lebensgefühl verdeutlicht klar die prominente Betonung der Gefühlsebene beim Leben und Erleben. Gefühle erlangen eine Schlüsselrolle für eine Compliance zum Change. In der heutigen Welt werden Gefühle immer wichtiger und gelangen zu größerer Bedeutung. Vulnerabilität ist kein Zeichen von Schwäche mehr, sondern ein Zeichen von Stärke. Gefühle zuzulassen ist gesund. Gefühle zu unterdrücken gilt als Stressauslöser und Mitverursacher vieler Krankheiten. Wer seine Gefühle selbstfürsorglich mittels adäquater Emotionsregulations-Techniken in Balance hält, ist nicht nur ausgeglichen, sondern womöglich auch glücklicher, kreativer und produktiver. »Das Gefühl kann viel feinfühlicher sein als der Verstand scharfsinnig.« (Viktor Frankl).

»Flexibel bleiben« ist laut der American Psychological Association (APA) der wichtigste Tipp für innere Stärke und für ein positives Lebensgefühl. »Resilienz zu erhalten, bedeutet, auch in schwierigen Lebenslagen Flexibilität und Balance zu bewahren.« Hierbei helfen die vier von der APA benannten Wege zur inneren Balance.

- Lassen Sie (auch starke) Emotionen zu.
- Packen Sie Probleme aktiv an und stellen Sie sich den Herausforderungen des Lebens.
- Verbringen Sie viel Zeit mit Menschen, die Sie lieben.
- Vertrauen Sie auf andere – und vor allem auf sich selbst. Zwei weitere hilfreiche Tipps für einen resilienten Change:
  - Planen Sie Ihr Leben und seien Sie offen für Ungeplantes.
  - Suchen Sie etwas, was Ihnen wirklich am Herzen liegt.

#### **FRAGE: Was genau beinhaltet CHANGE der verschiedenen Systeme ?**

#### **JANIN KRONHARDT: Der Mensch im Wandel – Transformation in die Selbstbewusstheit und in eine gemeinsame Verbindung**

Die Ganzheitlichkeit des Menschen steht im Fokus aller Betrachtungen: Körper, Geist und

»Für Notfälle sollte stets ein Plan B bereitliegen.«

Seele bilden eine Einheit und bedingen einander wechselseitig. Entwicklungspsychologisch betrachtet entwickelt sich der Mensch kontinuierlich. Wir sind dem Wandel der Zeit ausgeliefert. Wir altern, wir reifen und wir verändern uns auf allen Ebenen unseres Seins. Bestenfalls

## »Die Ressource Mensch und seine Gefühle stehen im Mittelpunkt.«

blühen wir mit unseren Potenzialen auf und finden Erfüllung in der Selbstverwirklichung, dem höchsten Wachstumsbedürfnis in der Maslowschen Bedürfnishierarchie.

Akzeptieren wir Veränderungen und Wandel im Leben, so leben wir glücklicher und es fällt uns leichter, den Regeln des Change zu folgen. So kann der individuelle und gesellschaftliche Reifungsprozess in einer vollständigen Potenzialentfaltung gipfeln. Transformationsprozesse sind von der Natur gewollt. Nur so ist sichergestellt, dass sich eine Entwicklung in Richtung Optimierung des Lebens vollzieht und dass das Gesamtpotenzial ausgeschöpft wird. Transformations- und Wandlungsprozesse im Menschen vollziehen sich dabei physisch, mental und emotional. Und in ihrer Gesamtheit ermöglichen sie

spirituelle Reife und Transzendenz als übergeordnetes Verständnis unseres Lebens und Seins.

### Wie geht der Mensch mit Veränderung um?

Bei all der Magie des Neuen ist der Mensch immer auch ein Gewohnheitstier, der seine Komfortzone liebt und ungern verlässt. Die Befriedigung von Lust – im Freudschen Ansatz des Hedonismus – wie auch die Befriedigung der Grundbedürfnisse – in Maslows Hierarchie der Bedürfnisse – stellen unsere größten Motivatoren für Handeln und Veränderung dar. In einer Zeit, in der Lust zunehmend einfach und unkompliziert und grundlegende physiologische, Sicherheits- und soziale Bedürfnisse weitestgehend befriedigt werden können, braucht es andere Ziele und Motivatoren.

Sind alle Grundbedürfnisse befriedigt, dann entwickeln sich im Menschen neue Bedürfnisse und es etablieren sich neue Ziele. Wir leben in einer gesättigten und befriedigten Gesellschaft, die den Fokus mehr denn je auf die individuelle Entwicklung, die Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung des Menschen legt. Die Individualbedürfnisse wie Wunsch nach Erfolg und Anerkennung, nach Wertschätzung und Prestige, nach Freiheit und Unabhängigkeit bilden Entwicklungsmotoren, die uns in eine nächste Entwicklungsstufe führ(t)en. Wenn wir Maslows Bedürfnishierarchie weiter betrachten, dann erkennen wir an der Spitze das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und in seiner Modell-Erweiterung durch Maslow selbst das Bedürfnis nach Transzendenz.

Selbstverwirklichung und Transzendenz führen uns thematisch in neue Sphären des Seins und bilden nicht nur die modernen Motivatoren, sondern sind per se Wege zu einem



glücklichen und somit geglückten Leben. Der Mensch möchte nicht mehr nur existieren, sondern leben. Er folgt dem Wunsch nach Entfaltung seiner Potenziale, Ziele und Hoffnungen. Hierfür engagieren sich Menschen der Neuen Zeit mit aller Kraft und Liebe.

Spiritualität als »die Fähigkeit, das volle Potenzial unseres Geistes und unserer Seele zu nutzen.« (Dr. Susanne Braun) wird im Kontext von Lebenssinn und Lebenswandel immer bedeutsamer. Jeder hat seine ureigene Lebensaufgabe, die es zu finden und wenn möglich zu erfüllen gilt. Dabei stellt der moderne Mensch sich die Frage, ob er selbstbestimmt sein Leben lebt oder ob er gelebt wird.

#### **Unternehmen im Wandel – Der ganzheitliche Mensch als wichtigste Ressource**

Vom Leistungsprinzip zum Prinzip des inneren Engagements und Gefühle als Schlüssel zum Erfolg

Die Unternehmen befinden sich im Spannungsfeld enormer Kräfte des Wertewandels. In der heutigen Zeit verändern sich die Ansprüche und Wünsche und auch Prioritäten der Mitarbeiter und die Meinung der Gesellschaft wird dank digitaler Medien transparenter. Dem logischen, zahlenorientierten, betriebswirtschaftlichen Denken steht nun der fühlende Mensch gegenüber.

Für die Wirtschaft und die Unternehmen besteht die große Herausforderung darin, alles in sich zu einen und den besten Mix zur Bedürfnisbefriedigung aller Beteiligten mit Blick auf Werte und Wandel bereitzustellen.

Mehr denn je geht es in der Unternehmenswelt auch darum, den Menschen ins Zentrum ihres Schaffens zu setzen und dabei den holistischen Ansatz zu leben. Personalauswahl und

Personalentwicklung wird in Zukunft mehr zu einer Persönlichkeitsentwicklung und -förderung unter dem Gesichtspunkt werden, eine Auslese von Passionierten und Berufenen umzusetzen anstelle der bisher priorisierten Kriterien wie Zertifikate und Berufserfahrung. »Wähle einen Beruf, den du liebst, und du brauchst keinen Tag in deinem Leben mehr zu arbeiten.« (Konfuzius).

Was wird für den unternehmerischen Erfolg der Zukunft mit verantwortlich sein?

Der Erfolg der Zukunft wird sich nicht in Zahlen bemessen, sondern in der Gesamtzufriedenheit

»Nur wer die Herzen bewegt, bewegt die Welt.«

Ernst Wiechert

aller Mitwirkenden. Mit großer Sicherheit geht es darum, die Bereitschaft in den Mitarbeitern zu wecken, Wandel und Veränderung nicht nur mitzutragen sondern als Vision mitzugestalten. »Nur wer die Herzen bewegt, bewegt die Welt.« (Ernst Wiechert).

Die Führungselite der Neuen Welt ist eingeladen, eher mit Kopf und Herz als Einheit zu führen als Kopf und Herz voneinander getrennt zu betrachten. »Um erfolgreich zu sein, ist die

eigene Einstellung genauso wichtig wie die eigenen Fähigkeiten.« (Walter Scott). Es wird nicht mehr um Anpassung und Tempo und kurzfristige Zielerreichung gehen, sondern vielmehr um Individualität, Langsamkeit und Nachhaltigkeit. Weg von einer steten Verbesserung der Technik und einem Fokus auf Gewinn und Karriere hin zu einem achtsamen Miteinander und einem Grundgefühl der Lebenszufriedenheit.

Lange galt Funktionieren als oberste Prämisse in erfolgreichen Unternehmen. Vielleicht werden gerade menschliche Komponenten wie eine selbsternannte Fürsorgepflicht für die Gesundheit und das Lebensglück der Mitarbeiter die Kriterien sein, die aus Mitarbeitern zufriedene und damit intrinsisch motivierte und innovative Menschen macht. Auch die Erlaubnis für vulnerable Gefühle kann zu mehr Präsenz im Sein und Tun führen.

### Ein Plädoyer für mehr Gefühl in allen Lebensbereichen

Die Ressource Mensch und seine Gefühle stehen im Mittelpunkt. Der Mensch – ob als Bürger\*In, Mitarbeiter\*In, potenzieller Kunde\*In oder Konsument\*In, ob als Eltern, Partner\*In, Kollege\*In oder Freund\*In möchte in seiner Ganzheit gesehen, gehört und wahrgenommen werden.

Das Fühlen etabliert sich mehr und mehr auf der Werteskala weit oben. Weg von den Spezialisierungen, in denen das Potenzial eines Menschen im intellektuellen, physischen oder emotionalen Bereich auf Kosten der Ganzheitlichkeit des Menschen ging.

Es geht nicht mehr darum, effizient nur die Spezialbegabungen der Mitarbeiter zu fördern, sondern vielmehr Bedürfnisse des Menschen in ihrer Gesamtheit zu akzeptieren und zu

befriedigen. Die Integration des Menschen als holistisches Wesen, in die sich verändernde Welt kann gelingen, wenn wirtschaftliches Schaffen, Arbeitsklima ebenso wie Familien- und Sozialklima ein positives Lebensgefühl und ein Wohlgefühl auslösen und ermöglichen.

Oft wird auf Veränderungsdruck erstmal mit Schockstarre und Widerständen reagiert. Die Aufgaben für Unternehmen können darin liegen, eine Bewusstheit und Akzeptanz für Wandel zu schaffen und für Transformationsprozesse zu sensibilisieren, um die Bereitschaft für Veränderung zu erhöhen und so intrinsische Motivation zu begünstigen. Ziel kann es sein, ein organisches Fließen in einzelne Transformationsprozesse zu bringen und gezielt kreativen Output der Mitarbeiter ebenso wie Mitgestaltung zu erlauben und zu fördern.

Wie sich jemand fühlt, bestimmt seinen Arbeitseinsatz. Der Mensch ist produktiver und kreativer, wenn es ihm gut geht. Das Gefühl der Anerkennung und Wertschätzung und der Mitbestimmung sind grundlegend für ein gutes Job-Fee-ling. ZUKÜNFTIG GEHT ES WENIGER UM EIN FÜHREN ALS VIELMEHR UM EIN BEGLEITEN IN DER REIFUNG UND IM WANDEL. Wobei Intuition einer der Wegweiser in die Zukunft werden darf.

### Die Welt im Wandel – Vom Egoismus zurück zum Humanismus

Wir (er)leben einen Wertewandel. Werte verschieben und verändern sich unter den Einflüssen von Politik, Wirtschaft und Bildung und auch Krisen. Wenn sich neue Prioritäten herausbilden oder neue Werte alte Werte ablösen, dann ist dies Indiz für einen gesamtgesellschaftlichen Wertewandel und fundamentales Zeichen der Entwicklung einer Gesellschaft – also für Change.

Die Neue Welt ist da und fordert vehement Veränderung und Transformation in allen Lebensbereichen. Leistung, Wettbewerb, Konkurrenz und Egoismus machen einem kollektiven Bewusstsein Platz, in dem mehr Raum geschaffen wird für Werte wie Dankbarkeit, Selbstfürsorge, Respekt und Wertschätzung (anderen und der Natur gegenüber) sowie Solidarität bis hin zu Selbstverwirklichung und Spiritualität.

Die Außenschau wird fließend abgelöst von einer Innenschau als priorisierte Perspektive auf das Leben und das Sein. Der alte Fokus auf Macht, Materialismus, Problemorientierung und Denken in festen Strukturen wird zum Zentrieren auf Begleiten, Idealismus und Spiritualität, Lösungsorientierung und Fühlen in flexiblen Entitäten. Hierbei fordert diese Trendwende jeden einzelnen auf, die neuen Werte nicht nur theoretisch anzuerkennen, sondern auch praktisch zu leben: Humanität, Solidarität, (Selbst-)Liebe, Nachhaltigkeit, Ganzheitlichkeit (Körper, Psyche, Geist) und physische wie psychische Gesundheit.

Von einer Bewusstheit für Change kommen wir organisch in eine Bewusstseins-erhöhung, in der der Durchbruch alter Dogmen möglich wird. Der Weg in die Neue Welt führt von Fremdbestimmung zu Selbstbestimmung, von Führen in ein Begleiten, vom Ego in ein Wir-Gefühl. Weniger Ego und mehr Herz, Verbundenheit und mehr Gefühl schaffen auch Platz für intuitives Wissen. Spiritualität gewinnt an Bedeutung und initiiert Transformationsprozesse im kollektiven Bewusstsein, die durch Sinnfragen und Selbstbestimmung getriggert werden. Ein Lebensgefühl steht über einem Lebensgedanken. Work-Life-Balance wird immer wichtiger.

Die Globalisierung der Welt und die weltweiten Krisen stellen besondere Herausforderungen

im Change-Prozess dar. So gilt es die Diversität in Kulturen und Werten in eine gefühlte Homogenität der Ziele zu bringen. Manchmal überrollt uns die Welt mit ihrem Wandel. Dann macht es Sinn, Ruhe im Chaos zu suchen, sich zu sortieren und Ziele zu fokussieren. Geduld und Gelassenheit werden weitere Schlüsselfaktoren für einen erfolgreichen Change sein. Vertrauen in den Lauf der Dinge und Intuition können hilfreiche Wegweiser in die Zukunft sein. Sind wir hierfür mutig genug?

### FRAGE: Wie wirkt sich ein erfolgreicher CHANGE auf den Menschen und sein Leben aus?

JANIN KRONHARDT: »Die Seele hat die Farben Deiner Gedanken.« (Konfuzius). Um ein Wohlgefühl zu etablieren ist es von großer Bedeutung, Gefühle und Gedanken in Einklang zu bringen, um eine allgemeine Lebenszufriedenheit zu etablieren. Sogenannte Glaubenssätze und innere Überzeugungen können Change begleiten und Veränderungsprozesse aller Art und in allen Bereichen leichter gestalten:

- Prinzip der Selbstbestimmung: Wir haben Kraft unserer Gedanken Einfluss auf unser Leben.
- Fokus: Wir können Ziele fokussieren und so den Verlauf der Dinge mitbestimmen.
- Choice: Wir können täglich wählen.

Diese lebensdienlichen Prinzipien bilden die neue Erfolgsorientierung wobei sich eine neue Zeitperspektive herausbildet. Statt in der Zukunft zu leben, wird das »Im Hier und Jetzt« als Zeitqualität und Lebensfokus immer bedeutender.

### FRAGE: Wie kann CHANGE als Chance verstanden werden?

JANIN KRONHARDT: »Jeder trägt alle Ressourcen zum (Über-)Leben in sich.« Diese Ressourcen gilt es zu aktivieren und gemeinsam zu teilen. Erst so kann uns ein Change glücken. Bei all der Zukunftsorientierung beginnt die Zukunft immer JETZT! »Denke immer daran, dass es nur eine wichtige Zeit gibt: Heute. Hier. Jetzt.« (Leo Tolstoi). Im Wandel öffnen sich Räume, gezielt persönliche Strategien zu entwickeln, um mit Herausforderungen, wie z. B. den aktuellen sich verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, besser umgehen zu können.

Eine Gemeinschaft von stabilen und gefestigten Menschen wird geeignete Strategien und Lösungen finden, um mit der Komplexität von Change und Krisen adäquat umzugehen. Selbstfürsorge und Psychohygiene sind essenziell bei einer Neuorientierung und Neuausrichtung, da sie die wichtigsten Ressourcen wie psychische und körperliche Gesundheit und Lebenszufriedenheit ermöglichen.

Es ist hilfreich, wenn wir die durch Veränderung und Wandel bedingten Unsicherheiten aushalten und akzeptieren und Verantwortung für uns selbst und unser psychisches Gleichgewicht übernehmen lernen. »Die Zukunft kann man am besten voraussagen, wenn man sie selbst gestaltet.« (Alan Kay). Eine gemeinsame Zukunftsvision kann der rote Faden des Change-Prozesses sein.

Ein offenes Mindset und balancierte Emotionen sind die Wegbereiter für Erfolg im Wandel. Eine Zukunftsorientierung angereichert mit Optimismus und Zuversicht sowie Flexibilität im Denken und Handeln können Change in der Realität glücken lassen. Und es wird Ehrlichkeit und Mut brauchen! Denn seien wir ehrlich, »Ohne Schmerz kein Erfolg« (Ali Arseven). Und seien wir mutig, mit Vertrauen und Intuition kann der Wandel gelingen. Doch bei all unserem Wissen »Im Hier und Jetzt« braucht es die wichtigste Transferleistung überhaupt – Vom Wissen ins Tun zu kommen.

»Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun.« (Johann Wolfgang von Goethe).

#### DIE FRAGEN STELLTE KIRSTEN GIERING

INNOVATION / DISRUPTION

KOMMUNIKATION,  
KOMMUNIKATION,  
KOMMUNIKATION

EIN INTERVIEW MIT BIRGIT ASPIN

2.4

Birgit Aspin ist  
Vorstandsmitglied und CPO  
der Unternehmensgruppe  
Gegenbauer, die deutschlandweit  
vielfältige Dienstleistungen im  
Facility Management anbietet.  
Mit Veränderungsprozessen  
setzt sich Aspin intensiv  
auseinander. Sie kümmert sich  
um ein zukunftsfähiges und agiles  
Arbeitsumfeld bei Gegenbauer  
und denkt HR-Prozesse weiter.

**FRAGE: Wie geht es Ihnen denn jetzt in eineinviertel Jahren Pandemiezeit? Wie haben Sie sie persönlich erlebt und wie haben diese Monate Sie persönlich verändert?**

BIRGIT ASPIN: Die Pandemie hat sowohl bei mir persönlich als auch bei unseren Mitarbeitern und Führungskräften natürlich Spuren hinterlassen, aber es hat uns auch gestärkt. Auf der einen Seite haben wir in kurzer Zeit viel gelernt, haben Chancen genutzt, uns schnell zu adaptieren und absolut flexibel zu sein. Auf der anderen Seite wurden wir mit Schwachstellen konfrontiert, die wir vorher so nicht auf dem Schirm hatten. Stichwort: Digitalisierung! Aus den eineinhalb Jahren habe ich für mich mitgenommen, die Pandemie als Chance zu begreifen. Das meine ich sehr ernst. Als Chance, nicht nur für unsere internen Prozesse, sondern auch für unsere Prozesse mit unseren Kunden und Lieferanten. Die Beziehungen zu unseren Kunden sind an vielen Stellen deutlich intensiver geworden, auch weil sie uns plötzlich ganz anders brauchten als vorher, nicht nur als Dienstleister-, sondern auch als Berater und Lieferant.

**FRAGE: Eine elfjährige Tochter fragte erst kürzlich ihre Mutter, ob sie rückblickend auf das Jahr Pandemie hätte verzichten wollen und damit auf alles, was sie in diesem Jahr erlebt und gelernt. Mich hat die Frage dieses Mädchen begeistert. Wie würden Sie diese Frage beantworten?**

BIRGIT ASPIN: Ein klares Nein für mich persönlich. Allerdings steht Corona auch für Krankheit und Tod und dies wird wirtschaftliche Konsequenzen über die nächsten Jahre nach sich ziehen. Und die

Pandemie wird unsere nachwachsenden Generationen sehr stark belasten. Vor diesem Hintergrund hätte ich gerne auf die Pandemie verzichtet.

Die Pandemie hat aber auch deutlich gemacht, wie wichtig das menschliche Miteinander ist. Die fehlenden persönlichen Kontakte werden einem erst bewusst, wenn diese nicht mehr möglich sind. Der Mensch ist ein soziales Wesen. Virtuelle Treffen können dies abfedern, aber nicht ersetzen. MÜTEND, EIN WORT, WELCHES ICH ERST KÜRZLICH VON EINER TRAINERIN GEHÖRT HABE, – also die Wortkombination aus MÜDE und WÜTEND – beschreibt dies ganz gut. Auch meinen eigenen Gemütszustand.

**FRAGE: Sie haben erwähnt, dass sich die Beziehung zu Ihren Kunden intensiviert hat. Was konkret hat sich in der Beziehung zu Ihren Kunden verändert?**

BIRGIT ASPIN: Unsere Kunden sehen unsere Mitarbeiter oftmals nicht, da unsere Dienstleistungen zum Teil im Verborgenen erbracht werden, bevor Menschen Gebäude betreten oder eben danach. IN DER PANDEMIE HAT DAS THEMA HYGIENE EINEN GANZ ANDEREN STELLENWERT ERHALTEN. »SYSTEMRELEVANZ« GILT NUN AUCH FÜR UNSERE BRANCHE UND DIES HAT DEN BLICK UNSERER KUNDEN AUF DIE WICHTIGKEIT UNSERER DIENSTLEISTUNG VERÄNDERT, die deutlich mehr an Anerkennung und Wertschätzung erfährt.

**FRAGE: Seit Herbst 2019 sind Sie CPO, Chief People Officer. Sie bringen die Unternehmenskultur bei Gegenbauer in Einklang mit den Anforderungen agilen und innovativen Arbeitens. Nur wenige Monate später waren Sie in der ersten Lockdown-Phase. Wie geht man eine solche Herausforderung an?**

**BIRGIT ASPIN:** Veränderung fußt meines Erachtens immer auf Vertrauen. Vertrauen wächst mit Beziehung. Beziehung ist einfacher aufzubauen im persönlichen Kontakt. Insbesondere ein Beziehungsnetzwerk mit Menschen, die Veränderungen mit vorantreiben müssen. Darin lag die eigentliche Herausforderung. Die Anstrengung war mit virtuellen Hilfsmitteln deutlich größer! Wie macht man das? Durch Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation. Und Transparenz.

**FRAGE: Haben sich während der Pandemie Ihre Werte gewandelt?**

**BIRGIT ASPIN:** Ich persönlich habe ein unglaubliches Ausmaß an Solidarität erleben dürfen. Das Gefühl: »Gemeinsam schaffen wir das!«. Deshalb meine ich, dass unsere Unternehmensgruppe gestärkt aus dieser Krise hervorgeht. Sowohl, was die gesellschaftliche Wertschätzung unserer Branche betrifft, als auch, was unsere Infrastruktur, unsere Technik und unser Wissen, wie wir mit solchen Situationen umgehen müssen. Ganz besonders möchte ich hier auch unsere Vielfalt im Sinne des »Anders Denkens«, der anderen Perspektive, die wir ausdrücklich wertschätzen, erwähnen. Wir begegnen uns auf Augenhöhe und lösen gemeinsam Probleme. Das ist für ein Unternehmen mit einer eher hierarchischen Tradition eine ganz neue und sehr positive Erfahrung. Das spiegeln uns auch unsere Mitarbeiter zurück!

**FRAGE: In welcher Hinsicht hat Corona Ihr Unternehmen beschleunigt?**

**BIRGIT ASPIN:** Corona hat die Umsetzung von hybriden Arbeitsformen beschleunigt, die es vorher so nicht gab. Die Zusammenarbeit mit

unseren Kunden und Dienstleistern funktionierten auch virtuell ganz gut. Corona hat auch die Frage aufgeworfen, welche unserer Dienstleistungen zukünftig nachhaltig sind.

**FRAGE: Inwiefern?**

**BIRGIT ASPIN:** Unsere Kunden stammen aus der gesamten Wirtschaft, aus allen Branchen. Einige unserer Kunden aus der Industrie haben aufgrund des harten Lockdowns Werke geschlossen und Dienstleistungen bei uns reduziert oder gekündigt. Es kam darauf an, mit den Kunden im Dialog zu bleiben. Für uns ist es absolut lohnend, immer wieder in unsere Kundenbeziehungen zu investieren. Als wir in der Pandemie gezeigt haben, dass wir ein verlässlicher Partner sind, haben sich unsere Kunden schnell zurückgemeldet. Das macht uns stolz.

**FRAGE: Bezogen auf die Wirtschaft und Gesellschaft in Gänze: Welche Chancen sehen Sie in der Krise?**

**BIRGIT ASPIN:** Wir haben nun erkannt, dass viel mehr geht, als man sich selbst zutraut! Diese Erkenntnis müssen wir für uns mitnehmen, denn wir stehen vor unglaublichen Herausforderungen. Wir müssen eine ausgewogene Balance zwischen Gemeinwohl und marktwirtschaftlichen Spielregeln finden. Wir müssen uns eine neue Qualität der Kooperation erarbeiten. Das Zusammenwirken Einzelner ist entscheidend, und deren respektvolle Begegnung auf Augenhöhe.

**FRAGE: Wie können wir diese Form der Selbstreflexion beibehalten und uns daran erinnern, durch welche intensive Phase wir miteinander gegangen sind?**



BIRGIT ASPIN: Veränderungen sind Teil der Normalität. Und sie führen oft zu einer Form von Unsicherheit. Dies zu akzeptieren, schafft eine positive Grundhaltung und das nötige Selbstbewusstsein, mit dieser Unsicherheit umzugehen.

**FRAGE: Wie haben Sie sich sowie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den pandemischen Zeiten geführt?**

BIRGIT ASPIN: Führung ist eine tägliche Herausforderung. Mich leitet das Bewusstsein, dass jeder Mensch einzigartig ist. Als Mitglied des Vorstandes unserer Unternehmensgruppe trage ich nicht nur die Verantwortung für den Fortbestand unseres Unternehmens mit, sondern auch die Verantwortung für mich selbst. Nur eine gesunde Selbstführung führt zu einer guten Führung! Ist mir das immer leichtgefallen? Nein. Es ist eine tägliche Herausforderung, ein persönliches lebenslanges Lernen. Also ich bekomme viel von meinen Mitarbeitern unseres Unternehmens zurückgespiegelt. Führung verlangt Wertschätzung und Respekt. Dazu gehört für mich, Fehler machen zu dürfen, sich dafür entschuldigen zu können. Ich versuche, mein eigenes Handeln zu reflektieren und zu schauen, ob ich diese Vorsätze in meinem Umfeld lebe, ob meine Mitarbeiter Fehler machen dürfen, ob ich sie ausreichend lobe. Unser Unternehmen ist trotz der Pandemie leicht gewachsen. Das lag an dem unglaublichen Engagement unserer Mitarbeiter. An ihrem Engagement, ihrer Bereitschaft, weiterhin ihren Dienstleistungen nachzukommen und weiterhin in all die Objekte zu gehen. Ich habe höchsten Respekt davor und ich kann mich gar nicht oft genug bedanken. Ohne deren

Engagement auf allen Ebenen wäre uns das nicht gelungen!

**FRAGE: Wahljahr 2021 – Sie haben einen Wunsch an den Berliner Senat frei. Welchen?**

BIRGIT ASPIN: Grundsätzlich habe ich immer den Wunsch, dass Politik den Menschen und den Unternehmen mutige Impulse gibt, die mit Perspektiven und Planungssicherheit verbunden sind. Wenn ich das konkretisieren darf: Digitalisierung. Mit klarem und auch messbarem Ergebnishorizont voranzubringen. Ein Stück weit die Bürokratie abzubauen! Dabei wird das Verständnis entscheidend sein, dass Tradition nicht als Hemmnis für Innovation verstanden wird. Das finde ich wichtig! Und den Mut für eine gelingende Integration. Mein Ziel ist ein gemeinsames gesellschaftliches Miteinander als Gegenentwurf zu Parallelwelten.

**FRAGE: Wenn wir aus dem Jahr 2037 auf 2021 zurückblicken, wie lautet da der Narrativ?**

BIRGIT ASPIN: Stärke. Die Stärke kollektiver Aktionen. Zugleich war es für mich ein Jahr der Unbeständigkeit. Ein Jahr der Ambivalenzen, der Chancen und der Sehnsucht nach »Normalität«.

**FRAGE: Gibt es noch ein Thema, das wir noch nicht angesprochen haben?**

BIRGIT ASPIN: Das Thema Vorbild. Wenn sie das Wort zerlegen, dann ist es ein Bild, welches Sie mit Ihrer Persönlichkeit anderen vermitteln, und dieses Bild steht den Menschen vor. Sie können es immer sehen. Vorbild bietet Orientierung – gerade in solchen unsicheren Zeiten.

# Blitzfragen →

Und nun zu unseren Blitzfragen als Überraschung.

**Alte Welt oder neue Welt?**

Neue Welt.

**Home Office oder Büro?**

Home Office und Büro.

**Höher schneller weiter oder ruhiger  
bewusster nachhaltiger?**

Letzteres.

**Präsenz oder digital?**

Präsenz.

**Nähe oder Distanz?**

Nähe.

**Schneller oder langsamer?**

Schneller gemeinsam als langsamer allein.

**Altbewährtes oder neu entdecken?**

Neu entdecken.

**Ruhe oder Tatkraft?**

Tatkraft.

**Ein Wort welches ihren Blick in die Zukunft  
am besten beschreibt?**

Zuversicht.

**Liebe Frau Aspin, ich danke Ihnen  
für dieses Gespräch.**

DAS INTERVIEW FÜHRTE KIRSTEN GIERING.

INNOVATION / DISRUPTION

WANDEL IST FÜR  
DEN CHINESEN DAS  
URPRINZIP DER WELT

EIN INTERVIEW MIT CARSTEN SENZ

2.5

Carsten Senz. Vice President  
Corporate Communication Huawei  
Deutschland. Exzellente China-  
Kompetenz und Interkulturelle  
Kommunikations-Expertise.  
Versteht international unterschied-  
liche Herangehensweisen an  
Change und übersetzt diese  
in die jeweils andere Kultur.  
Im wahrsten Sinne NETZ-Werker  
und sympathischer Youtuber.

**FRAGE:** Sie wissen, dass wir uns ganz besonders dafür interessieren, wo genau Sie Unterschiede im Umgang mit Change zwischen Deutschland und China sehen. Aber zuallererst die Frage: Wie geht es Ihnen mit einem Jahr Pandemie? Wie kommen Sie damit zurecht und was haben Sie in dieser Zeit gelernt?

CARSTEN SENZ: Für mich hatte die Pandemie große Auswirkungen, weil ich wegen meines Berufs ständig nicht nur innerhalb Deutschlands, sondern auch zwischen Deutschland und China unterwegs bin; 2019 bin ich insgesamt 22-mal nach China geflogen. Als Vice President of Corporate Communications von Huawei treffe ich auf hohes Medieninteresses an unserem Unternehmen. Corona hat mein Leben insofern komplett verändert als ich seit Monaten weder geflogen noch ins Büro gegangen bin und dennoch sehr viel Arbeit umsetzen konnte. Mein Leben hat sich zudem entschleunigt und ich konnte in diesem Jahr sehr viel mit meiner Familie zusammen sein.

Nach einer Eingewöhnungsphase haben sich Videokonferenzen sehr schnell als etwas Normales etabliert. Manchmal habe ich das Gefühl, dass ich mehr arbeite als früher, weil das private und berufliche Leben zu Hause noch mehr ineinander übergehen.

Meine Arbeit korrespondiert mit meinen persönlichen Interessen. Interkulturelle Kommunikation ist seit meinem Studium der Sinologie und Japanologie vor mehr als 20 Jahren ein ganz großes berufliches Anliegen von mir.

**FRAGE:** Wie sieht es mit Ihren Mitarbeitern aus? Arbeiten alle vom Home Office aus?

CARSTEN SENZ: Ja, der Großteil der Belegschaft ist im Home Office. Weniger als ein Viertel gehen noch ins Office für die Aufgaben, die absolut notwendig sind und nur im Office erledigt werden können. Das Unternehmen unterstützt sie dabei mit Tests sowie Abstands- und Hygieneregeln! Das ging alles sehr schnell. Als chinesisches Unternehmen ist Huawei gewohnt, sehr agil zu sein und Schwierigkeiten meistern zu müssen.

**FRAGE:** Können Sie diese chinesische Agilität näher beschreiben?

CARSTEN SENZ: Es gibt viele Theorien darüber, warum China so rasch und durchgreifend handelt. Einige werden kulturell begründet, andere historisch oder mit dem Status Quo, in dem sich China gerade befindet. China hat vor 40 Jahren praktisch bei null angefangen. In den diesen Jahren hat die Entwicklungspolitik, die damals von Deng Xiaoping gestartet wurde, eine unglaubliche Dynamik entwickelt. Obwohl es in China mittlerweile Menschen gibt, die einen sehr guten Lebensstandard haben, gibt es, gerade in den ländlichen Regionen Millionen von Menschen, die sehr hart und flexibel daran arbeiten, »aufzurücken«. Diese Hauptantriebsfeder wird die Dynamik dieses Prozesses noch lange weiter befeuern.

Wir müssen uns in Deutschland auch Fragen gefallen lassen, was z.B. unsere Haltung bzw. Flexibilität und Schnelligkeit betrifft. Sind wir hier zu satt, zu langsam, zu wenig agil geworden? Der Gründer von Huawei – Ren Zhengfei – musste in seiner Kindheit und Jugend hungern. Wer solche Erfahrungen in Kindheit und Jugend macht, dem machen andere Herausforderungen im Leben weniger aus.

**FRAGE: Wie ist Ihr Unternehmen aufgebaut? Welche Strukturen ermöglichen es, agil reagieren zu können?**

CARSTEN SENZ: Unser Unternehmen ist ein Privatunternehmen, das den Mitarbeitern gehört. Die Anteile des Unternehmens können nur von den Mitarbeiter gekauft werden. Alles basiert auf einem Performance System, in dem jeder einzelne jedes Jahr zusammen mit seinem Vorgesetzten seine Ziele festlegt. Wenn man diese Ziele erreicht, darf man weitere Anteile am Unternehmen kaufen. Dieses System ist in China sehr populär geworden ist und der Grund dafür, warum Huawei einer der begehrtesten Arbeitgeber in China ist. In den letzten 30 Jahren konnten viele Mitarbeiter, die aus sehr ärmlichen Verhältnissen kommen, sehr viel verdienen. Nicht nur finanziell hat es sich für die Mitarbeiter ausgezahlt, sondern auch durch die Erfahrung, die man mit dem Unternehmen sammeln konnte. Man ist in der ganzen Welt unterwegs, man arbeitet an den global führenden Technologien. So funktioniert das Unternehmen: Jeder arbeitet für das Unternehmen und damit gleichzeitig für sich selbst. Daraus speist sich auch unsere langfristige Orientierung, unsere Nachhaltigkeit. Wir haben sehr langfristige strategische Ziele, denken in ganz anderen Zeitdimensionen als andere Unternehmen oder speziell im Westen und lassen uns deshalb auch nicht von kurzfristigen äußeren Bedingungen abhalten.

**FRAGE: Die deutsche Kultur wird generell als unsicherheitsvermeidend beschrieben, die über Regelwerke und Standards Sicherheit in ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Dimensionen gewinnen möchte. So wie**

**Sie die chinesische Kultur darstellen, gibt es dort eine geringere Unsicherheitsvermeidung, die Unsicherheit als Chance, besonders auch für kreative Prozesse, begreift. Stimmt das so?**

CARSTEN SENZ: Ich habe den Eindruck, dass man in Deutschland versucht, alle Unwägbarkeiten und Wahrscheinlichkeiten abzuwägen und in einen Plan zu integrieren, um den einen richtigen idealen Lösungsweg zu erarbeiten. China tickt da anders.

In China akzeptiert man die Unwahrscheinlichkeit der Welt per se und setzt sich Ziele, die man kontinuierlich an eine sich verändernde Realität anpasst.

Nicht umsonst stammt das erste Werk, welches je über Wandel geschrieben wurde, aus China: »Yijing« 易经 (Buch der Wandlungen). Wandel ist für den Chinesen das Urprinzip der Welt. Darauf kann man keinen Plan, kein ideales abstraktes Konstrukt, aufsetzen, der alle Unwägbarkeiten des Lebens und der Arbeit umfasst. Ganz im Gegenteil, Pläne werden kontinuierlich geändert und angepasst. Dieser Weltblick erlaubt es, mit Unsicherheit ganz gut zu leben, auch weil man weiß, dass man selbst innerhalb dieser Unsicherheit steuert und lenkt. Die Chinesen wissen sich befähigt, in schwierigen Situationen einen Ausweg zu finden. Dies ist ein grundsätzlicher Unterschied in Deutschland und China.

**FRAGE: Wo sehen Sie Unterschiede in der Art der Kommunikation?**

CARSTEN SENZ: Es gibt häufig kommunikative Probleme. Ich verstehe mich als Mediator, möchte eine Offenheit herstellen, um Vertrauen aufzubauen. Es dauert eine Zeit, bis wir uns gegenseitig

vertrauen können. Es ist ein sehr schönes Gefühl, wenn man bemerkt, der andere erzählt mir tatsächlich, was er denkt. IN CHINA WIRD ZWISCHEN BERUF UND PRIVATLEBEN SEHR VIEL WENIGER UNTERSCHIEDEN ALS BEI UNS, DIE ARBEITSKOLLEGEN SIND EINE ART ZWEITE FAMILIE. Dies ist in Deutschland häufig nicht gewollt. Das führt aber wiederum zu Missverständnissen, denn in einer Familie spricht man sehr offen miteinander. Das deutsche Arbeitsumfeld ist sehr viel professioneller, aber man spricht weniger über privaten Dinge, vor allem spricht man weniger über eigene Gefühle. In China kann man Schwächen zugeben. Diese unterschiedlichen Ansätze führen zu kommunikativen Herausforderungen.

**FRAGE: Sie haben mir erzählt, dass chinesische Kollegen zuhören und nicht sofort eine Antwort geben.**

CARSTEN SENZ: Bei Diskussionen in Deutschland kommt es mir häufig so vor, dass nur diskutiert wird, um am Ende recht zu bekommen; dabei fehlt dann der Fokus auf das eigentliche Ziel. Häufig höre ich, dass in China alles von oben herab bestimmt wird. Das sehe ich anders. Zumindest gilt dies nicht für unser Unternehmen, dort wird viel diskutiert. Es gibt bei einer Diskussion das unausgesprochene Prinzip, bei Kritik bitte auch immer eine bessere Lösung zu präsentieren. Mit dieser Haltung wird Kritik auch akzeptiert. Wird nach einer langen internen Diskussion eine Entscheidung gefunden, wird diese von allen mitgetragen. In Deutschland wird nach einer Entscheidung noch einmal anfangen, darüber zu diskutieren. Bei unserem Unternehmen findet diese Form von Entscheidungsfindung zu einer großen Effizienz bei der Implementierung von Strategien.

**FRAGE: Stimmt das Klischee eines chinesischen Gemeinschaftsgefühls versus eines westlichen Individualismus?**

CARSTEN SENZ: Der Konfuzianismus prägt sehr die Vorstellung von Familien: die Familie als Urzelle und dann weitet sich das in konzentrischen Kreisen. Nach der Familie kommen die engen Freunde, dann kommen die Kollegen und dann die Außenwelt. Im Business Umfeld, gehören die Menschen, mit denen man zu tun hat, zu einem Inneren Circle. Ihnen gibt man sich ähnlich wie gegenüber der Familie. Es ist wichtig, dies zu verstehen. Auch das Phänomen des »guanxi« 关系: wenn zwei Personen sich kennen und eine Dritte tritt hinzu, die eine der beiden kennt, entsteht sofort eine emotionale Verbindung zwischen allen drein. In China funktioniert das natürlich gut; international natürlich nicht so.

»Die Chinesen wissen sich befähigt, in schwierigen Situationen einen Ausweg zu finden.«



**FRAGE: Sehen Sie noch andere Unterschiede?**

CARSTEN SENZ: Sprechen wir über unsere Gemeinsamkeiten. Wir haben viele Gemeinsamkeiten. Beide Länder haben eine eher konservative Vorstellung davon, was die individuelle Sicherheit – die Sicherheit für die Familie, die finanzielle Sicherheit des Einzelnen – betrifft. Gemeinsam ist auch die Wirtschaftsstruktur, auch hier sind beide Länder sehr konservativ unterwegs. Es wird großen Wert darauf gelegt, dass im eigenen Land ein hohes Maß an Industrieproduktion vorhanden ist. In China liegt sie bei etwa 25 Prozent, in Deutschland bei knapp 20. Im Vergleich zu den USA oder Großbritannien, wo die Industrieproduktion seit Jahren abnimmt, ist dies ein großer Unterschied.

»In Wuhan wurde ein Krankenhaus innerhalb von zehn Tagen aufgebaut.«

**FRAGE: Wie beschreiben Sie den Führungsstil bei Huawei und den klassischer Führungsstil in einem deutschen Unternehmen?**

CARSTEN SENZ: Normalerweise bin ich viel in China unterwegs. Das bedeutet unterschiedlichen

Zeitzone und ich bin nicht immer erreichbar. Von meinen Mitarbeitern habe ich während der Pandemie das Feedback bekommen, viel besser erreichbar zu sein als früher. Das hat mich gefreut, aber auch gezeigt, was ich vorher falsch gemacht habe. Ich möchte mich mehr um meine Mitarbeiter kümmern.

Was die unterschiedlichen Führungsstile angeht, so habe ich bisher in keinem großen deutschen Unternehmen gearbeitet. Ich kenne sie nur aus der Beobachterperspektive. In meinem Team arbeiten sowohl deutsche als auch chinesische Mitarbeiter und ich versuche, die beiden Kulturen da miteinander zu verbinden. Ich selbst schätze ein vertrautes und enges Verhältnis. Gleichzeitig habe ich den Anspruch, professionell zu sein. Wir reden im Team über viele Dinge sehr offen miteinander.

Wir haben nicht nur die Corona-Pandemie als Herausforderung, sondern auch die US-Sanktionen, die gegen Huawei erhoben wurden. Dies ist eine sehr viel größere Herausforderung. Durch den Druck von außen ist der Zusammenhalt innen eher stärker geworden; inspiriert und verbindet uns. Als Team-Leader bin ich dafür zuständig, die Informationen aus der Zentrale in China und hier aus Deutschland hin und her fliegen zu lassen, sodass sich alle integriert fühlen.

**FRAGE: Disruptiv wirkt nicht nur die Pandemie bei Ihnen, sondern auch die Herausforderungen durch diese US-Sanktionen?**

CARSTEN SENZ: Richtig! Die Sanktionen sind für uns eindeutig die größere Herausforderung. Die Pandemie hat das Bedürfnis an Technologie noch stärker in den Vordergrund gestellt. Und damit unseren Beitrag. Erstens mussten die Netze



stehen und stabil sein. Zweitens haben wir in einigen Bereichen schneller neue Innovationen entwickelt, die auf unseren Kernkompetenzen der schnellen Datenübertagung und hoher Rechenleistung basieren. Im E-Health Bereich haben wir zum Beispiel mit Partnern gemeinsam neue KI-gestützte Diagnose-Tools für Corona und andere Krankheiten entwickelt. In Wuhan wurde ein Krankenhaus innerhalb von 10 Tagen aufgebaut, wo wir innerhalb von zwei Tagen ein 5G-Netz installiert haben. Gemeinsam mit Partnern haben wir eine neue Online-Lernplattformen für den digitalen Unterricht aufgesetzt. Wir spüren deutlich, dass die Pandemie die Digitalisierung beschleunigt hat.

**FRAGE: Wenn wir uns mal ins Jahr 2037 beamen und auf 2021 zurückschauen: Wie lautet Ihr Narrativ für 2021?**

CARSTEN SENZ: Im Rückblick wird 2021 das Jahr sein, in dem wir nach über einem Jahr die Pandemie überwunden haben. In diesem Jahr haben wir erkannt, dass wir im Bereich Digitalisierung in Deutschland vieles aufzuholen hatten. Es ist eine

Dringlichkeit entstanden, sie hat zu einem Ruck durch die deutsche Gesellschaft geführt.

**FRAGE: Welches Narrativ haben Sie für Huawei?**

CARSTEN SENZ: 2021 ist das Jahr, in dem wir uns noch breiter diversifiziert haben – sowohl in unseren globalen Lieferketten als auch bei unserem Produktportfolio. Diese Entwicklung hat schon früher eingesetzt, aber das Jahr 2021 führt zum endgültigen Durchbruch, was wir vertikale Industrien nennen. Wir haben insgesamt drei Tausend 5G-Innovationsprojekte in zwanzig verschiedenen Industrien durchgeführt, wie Automotive, Produktion, Bergbau, Medizin. Hier findet ein großer Durchbruch statt, vor allem in China. Ich hoffe, man sieht, was wir alles für viele Industrien in Deutschland leisten und liefern könnten. Wir verstehen uns als komplementärer Partner für die deutsche Wirtschaft.

»In China akzeptiert man die Unwahrscheinlichkeit der Welt per se und setzt sich Ziele, die man kontinuierlich an eine sich verändernde Realität anpasst.«

# Blitzfragen →

## Alte Welt oder neue Welt?

Neue Welt.

## Home Office oder Büro?

Beides.

## Höher, schneller, weiter oder ruhiger, bewusst bewusster, nachhaltiger?

Das erste.

## Präsent oder digital?

Durch digitale Technologien immer präsent.

## Nähe oder Distanz.

Nähe.

## Schneller oder langsamer?

Schneller

## Gemeinsam oder jeder für sich

Gemeinsam.

## Altbewährtes oder neu entdecken?

Neuentdecken.

## Ruhe oder Tatkraft?

Tatkraft.

## Ein Wort, welches Ihren persönlichen Blick in die Zukunft am besten beschreibt.

Fortschritt.

## Lieber Herr Senz, herzlichen Dank für das Interview. Xiexie. 谢谢。

DAS INTERVIEW FÜHRTE KIRSTEN GIERING.

INNOVATION / DISRUPTION

WEG VON DER  
WERKBANK DER  
WELT HIN ZUR  
TECHNOLOGIEMACHT

EIN INTERVIEW MIT DR. SIGRUN ABELS UND KIM ANNE BEESE

2.6

Die Sinologin Dr. Sigrun Abels leitet das Center for Cultural Studies on Science and Technology in China an der Technischen Universität Berlin und das Chinesisch-Deutsche Hochschulkolleg (CDHK), das den Wissenschaftsaustausch zwischen Deutschland und China fördert. Kim Anne Beese begleitet hier unter anderem die TUB Summer School.

**FRAGE:** Wir interessieren uns für den unterschiedlichen Umgang mit dem Thema Veränderung beziehungsweise Change in Deutschland und China. Um diesen genauer zu verstehen, bitten wir Sie zuerst, uns einen Ein- und Ausblick über Entwicklungen in der Volksrepublik zu geben.

DR. SIGRUN ABELS, KIM BEESE: Chinas Aufstieg vom Agrarland zur Wirtschaftsmacht setzt sich seit Jahrzehnten fort. Trotz Handelskonflikten, Corona-Pandemie und EU-Sanktionen verfolgt die chinesische Führung weiterhin ihr ehrgeiziges Ziel eines global führenden Akteurs in Wissenschaft, Technologie und Innovation. Die im Jahr 2015 in Beijing gestartete industriepolitische Strategie »Made in China 2025« soll China in einen Hightech-Produzenten verwandeln – weg von der Werkbank der Welt hin zur Technologiemacht. Geplant ist, bis 2025 den Anteil chinesischer Hersteller von Kernkomponenten und wichtigen Werkstoffen auf dem einheimischen Markt auf 70 Prozent ansteigen zu lassen. Gepaart mit dem Konzept des »doppelten Wirtschaftskreislaufs« soll China nach und nach unabhängiger von ausländischer Technologie werden.

Mit der sogenannten Seidenstraßeninitiative (Belt and Road Initiative, BRI) hat China seit 2013 mehr als 90 Milliarden US-Dollar in Infrastrukturprojekte investiert. Neben dem Ausbau von Handelsrouten, der Sicherung seiner Energiezufuhr und den Abbau industrieller Überkapazitäten durch die Erschließung neuer Exportgebiete ist die Seidenstraße ein wesentlicher Bestandteil der Außenpolitik Xi Jinpings, mit der er den Einfluss Chinas in den Nachbarregionen und darüber hinaus ausbauen will.

China trägt etwa ein Viertel zu den globalen Investitionen in Forschung und Entwicklung bei und ist damit fast gleichauf mit den USA. China stärkt vermehrt die eigene Innovationsfähigkeit – bis zum Jahr 2035 soll China zu den innovativsten Ländern weltweit zählen.

Ebenso ist China bereits führend bei internationalen Patentanmeldungen und wissenschaftlichen Publikationen. Chinas Wirtschaft wächst auch in den Pandemie-Jahren 2020 und 2021. Bis zum 100-jährigen Jubiläum der Gründung der Volksrepublik China im Jahr 2049 soll das Land zur internationalen Wissenschaftsnation heranwachsen und eine globale (technologische) Führungsposition erreicht haben.

Daher baut die Regierung ihre Forschungs- und Innovationskapazitäten systematisch und sehr dynamisch aus. Innovation ist zum wichtigsten Treiber für Entwicklung geworden. Anders als in Deutschland, zeichnet sich die chinesische Innovationspolitik allerdings durch eine parteistaatliche Makro-Steuerung aus (gelenkte Marktwirtschaft, parteiideologische Verpflichtung von Unternehmen), KREATIVITÄT MUSS SICH INNERHALB STAATLICHER VORGABEN ENTFALTEN.

Die strategischen Pläne reichen bis ins Jahr 2060 – bis dahin will China im Kampf gegen den Klimawandel klimaneutral werden. Die mit der Entwicklung und dem Fortschritt des Landes verbundenen notwendigen Veränderungen sind jedoch seit einiger Zeit an eine große Nachhaltigkeitsdebatte geknüpft: Fortschritt nicht mehr auf Teufel komm raus, sondern China ist entschlossen, eine weltweite Führungsrolle bei umweltfreundlichen Technologien und nachhaltigen Lösungen einzunehmen. Ein gedrosseltes Wirtschaftswachstum wird mit der Förderung grüner Innovationen verbunden.

**FRAGE: Wie erklären Sie die schnellere Veränderungs- und Handlungsfähigkeit in China?**

DR. SIGRUN ABELS, KIM BEESE: Die Fähigkeit der chinesischen Bevölkerung, sich auf (historische) Veränderungen pragmatisch, schnell und mit enormer Anpassungsfähigkeit einzustellen, ist enorm und bewundernswert.

Als 1978 Deng Xiaopings Wirtschaftsreformen erstmals in Südchina eingeführt wurden, betrug Chinas Pro-Kopf-BIP etwa 300 US-Dollar. Um zu betonen, dass es keinen Fahrplan für Wirtschaftsreformen gab, sagte Deng, die Chinesen müssten »den Fluss überqueren, indem sie die Steine mit den Füßen fühlen«. Seine berühmteste Parole in Bezug auf die sozialistische Marktwirtschaft war: »Es ist egal, ob eine Katze schwarz oder weiß ist, solange sie Mäuse fängt.« Besser kann man den chinesischen Pragmatismus und die Bereitschaft zu Trial-and-Error nicht fassen.

Seit den Reformen ist Chinas Volkswirtschaft jährlich um rund 10 Prozent gewachsen, das BIP hat sich alle sieben Jahre verdoppelt. Das chinesische Pro-Kopf-BIP war bis 2015 auf über 8.000 US-Dollar gestiegen. Beispiele für diesen explosiven wirtschaftlichen Aufstieg sind, dass China in nur zwei Jahren (2011 bis 2012) mehr Zement (6,6 Gigatonnen) produzierte als die USA im gesamten 20. Jahrhundert (4,5 Gigatonnen). Ebenso produzierte China in zwei Jahren (2017 bis 2019) mehr Stahl als Großbritannien jemals (in 150 Jahren). Die Begleiterscheinungen und großen Veränderungsprozesse dieses enormen Wachstums werden von der chinesischen Bevölkerung häufig quittiert mit Aussprüchen wie »怎么办? zenme ban« (»Was soll man da machen?«) und »没有办法 meiyou banfa« (»Da kann man nichts machen.«) – was auch eine gewisse Zurückhaltung bei der Teilhabe politischer

Prozesse sowie eine höhere Machtdistanz zum Ausdruck bringt. Andererseits ist man in China technischen Neuerungen wie der Digitalisierung sehr aufgeschlossen gegenüber. So hat man sich rasant auf digitale Bezahlmethoden und innovative Kommunikationsdienste umgestellt.

Vier Jahrzehnte Aufholjagd gehen mit größten gesellschaftlichen Veränderungen in China einher. Deutschland und Europa fragen sich, inwiefern die chinesischen Veränderungsprozesse und insbesondere die chinesische Innovationspolitik ein Vorbild sein können. Wie funktioniert Wandel in China? Was können wir voneinander lernen?

**FRAGE: Wo genau sehen Sie Unterschiede im Umgang mit Veränderung zwischen Deutschland und China?**

DR. SIGRUN ABELS, KIM BEESE: Grundsätzlich kann man feststellen, dass sich der Management- oder Führungsstil in China vom europäischen Führungsstil unterscheidet: China hat eine höhere Machtdistanz und ausgeprägtere hierarchische Strukturen. Deutschland hingegen verfügt über eine geringe Machtdistanz und einen zunehmend agilen Management- und Führungsstil in Unternehmen, Institutionen und Behörden. Kurz: partizipatorisches, eher transparentes Management in Deutschland versus Top-down, eher von einzelnen Entscheidungsträgern dominiertes Management in China. In Deutschland werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Regel in Change-Prozesse, deren Vorbereitung und Diskussion einbezogen. Dazu gehört, Vorgesetzten auch mal zu widersprechen, und eine unabhängige Meinungsbildung. Das liegt sicher auch am vielzitierten Individualismus versus Kollektivismus sowie dem wieder erstarkten Einfluss konfuzianischer Werte

auf die Arbeitsethik und das Arbeitsethos in China. Dort werden Entscheidungen eher von mächtigen Personen getroffen, denen Folge zu leisten ist. Entscheidungskompetenzen sind somit häufig zentralisierter als bei uns, was zu einer hohen Durchsetzungskraft von Regeln und Anweisungen führt.

Spannend ist auch die Beobachtung gesellschaftlicher Normen, die einen bedeutenden Einfluss auf den Umgang mit Veränderungen nehmen: In China spielt das 关系, Guanxi, das das Geben und Nehmen im Netzwerk einer Person umfasst, eine wichtige Rolle. Das gemeinsame Klären von Prozessen über Bekannte und entferntere Familienkreise ist hier oftmals der erste Schritt, um ein Problem oder eine Fragestellung anzugehen. In Deutschland äußert sich dieser erste Schritt hingegen häufig in einem Blick in die Vorschriften, die Change-Prozesse in Unternehmen nicht immer beschleunigen.

**FRAGE: In welchen kulturellen Dimensionen begegnen wir Veränderung mit einer unterschiedlichen Grundeinstellung und auch Herangehensweise?**

DR. SIGRUN ABELS, KIM BEESE: Das Beispiel des Umgangs mit der Corona-Pandemie zeigt die hohe Anpassungsfähigkeit der chinesischen Bevölkerung. Dort war man bereit, persönliche Freiheitsrechte gesellschaftlichen Zielen unterzuordnen. Gesellschaftliche Verantwortung und Konsenswille ersetzen Pluralismus und Individualismus. Weitere Beispiele hierfür sind die chinesischen Video-Überwachungsmaßnahmen in millionenfacher Ausprägung im öffentlichen Raum sowie das Sozialkredit-System. Hier ist ein deutlich abweichendes Bewusstsein für private Daten und Sphären erkennbar.

»Das Beispiel des Umgangs mit der Corona-Pandemie zeigt die hohe Anpassungsfähigkeit der chinesischen Bevölkerung.«

Zweifellos geht dies auch mit der rigiden Durchsetzungspolitik der autoritären chinesischen Regierung einher, deren Machtstrukturen rigorose Maßnahmen wie zur Eindämmung der Corona-Pandemie erst ermöglichten.

Unterschiede sind auch in den umweltpolitischen Maßnahmen beider Akteure aufzufinden: 2019 war China mit fast 30 Prozent der weltweit größte CO<sub>2</sub>-Emittent. Die Nation muss dringend handeln, um den anthropogenen Klimawandel nicht weiter zu beschleunigen. Neben der massiven Installation von Solaranlagen zur Förderung erneuerbarer Energien baut China weiterhin Kohlekraftwerke und setzt darüber hinaus auf Nukleartechnologie. Diese Klima-Change-Diskussion wird in Deutschland sichtlich konsequenter geführt und umgesetzt.

**FRAGE: Die chinesische Kultur neigt zu geringer Unsicherheitsvermeidung im Vergleich zur deutschen Kultur, die sich eher durch ungewisse Change-Situationen oder Ambiguitäten bedroht fühlt. Können wir das als chinesisches Vorteil in Bezug auf Veränderungshandlungsfähigkeit begreifen?**

DR. SIGRUN ABELS, KIM BEESE: In China sieht man im Wandel eher auch eine Chance, in Deutschland dagegen sehen wir im Wandel eher ein Problem. Neuerungen verunsichern uns häufig, und wir sind etwas weniger flexibel als die Menschen in China. Um das besser nachzuvollziehen, muss man die verschiedenen Zeitspannen betrachten: Deutschland galt jahrzehntelang als die Industrienation mit den ausgereiften und erprobten Tools. China, das regelmäßig für sein »Reverse Engineering« – das Nachbilden bestehender Technologien – kritisiert wurde, muss sich diesen Status nun zurückerarbeiten – in kürzester Zeit! In vielen deutschen Branchen war ein Wandel in diesem Sinne lange nicht nötig, weil bestehende Technologien erfolgreich und angesehen waren. Die deutsche Gesellschaft war mit dem Change-Gedanken also nicht unmittelbar konfrontiert. Die chinesische Gesellschaft hingegen ist nahezu ein Symbol des steten Wandels. In diesem bunten Mosaik verschiedenster Kulturen, Orte und Erfahrungen, die im Laufe der chinesischen Geschichte stets mit Unsicherheiten kämpften, ist eine Anpassung unerlässlich.

**FRAGE: Was können wir zum Thema Change voneinander lernen?**

DR. SIGRUN ABELS, KIM BEESE: Deutschland und China können sich einander im Change-

Management durchaus bereichern, vor allem in den Bereichen Digitalisierung und Innovation. Der Start-up-Boom, verbunden mit zahlreichen internationalen Kooperationen, zeigt deutlich, dass vor allem die jüngere Generation gewohnt ist, in einer schnelllebigen Welt über den gesamten Globus voneinander zu lernen. Eine Änderung betrifft im globalen Geflecht dieser Welt auch alle anderen Akteure: Wenn man an einer Stelle des Netzes zieht, knotet, kürzt oder erweitert, dann wirkt sich das auf das gesamte Geflecht aus.

Auch auf der Mikroebene – in Unternehmen und Institutionen – ist das genaue Beobachten und Reflektieren der Strategien relevant. Das Team des China Center, CCST, unseres Lehr- und Forschungszentrums an der Technischen Universität Berlin, tritt regelmäßig in den offenen Dialog mit Chinesinnen und Chinesen, um zu erfahren, wie deren Unternehmenskultur funktioniert. Nur wenn wir verstehen, wie Change in anderen Ländern gemanagt wird, können wir unseren eigenen Wandel besser einschätzen und kommunizieren. Jüngste politische Ereignisse zeigen deutlich, dass wir nicht allumfassend gleicher Meinung sind und die einen sich einen Change genau dort wünschen, wo die anderen ihn kaum für möglich halten.

Betrachtet man die zunehmende chinesische Konkurrenz, sollte Deutschland sich vor allem auf seine eigenen Stärken berufen sowie im Europäischen Verbund seine Vielfalt ausspielen. Unsere Hochschulen könnten im zukünftigen Technologiewandel durch eine bessere Orchestrierung ihrer Internationalisierungsstrategien entscheidende Innovationstreiber sein.

DIE FRAGEN STELLTE FRAU KIRSTEN GIERING.



INNOVATION / DISRUPTION

TECHNOLOGIE IST  
ZU EINEM KATALYSATOR  
FÜR DIE GROSSEN  
STRATEGISCHEN FRAGEN  
GEWORDEN

EIN INTERVIEW MIT LUC MÉRIOCHAUD

2.7

Luc Mériochoaud ist Managing Director bei der Deutschen Bank und leitet dort das Innovation Lab, das Ideen für eine Bank der Zukunft entwickelt. Der Betriebs- und Volkswirt beschäftigt sich schon länger mit Strategien und Innovationen für Finanzunternehmen in Europa, Asien und Nordamerika und begleitet Start-ups als Mentor.

**FRAGE: Wie lautet Ihr Resümee nach einem Jahr Pandemie? Was war Ihre größte persönliche Herausforderung in diesen Monaten?**

LUC MÉRIOCHAUD: Auf der persönlichen Ebene war es der Kampf um die tägliche Balance. Ich habe mir viele Gedanken dazu gemacht, wie es um meine innere Balance steht. In meinem Beruf lebe ich vom Austausch, vom Reisen, von neuen Impulsen. Als ich dann abrupt 16 Stunden vor der Videokamera saß, war ich mit einer neuen Situation konfrontiert. Ich habe realisiert, dass ich meinen Alltag in Zeiten des Lockdowns komplett neu denken und strukturieren muss. Zurzeit schwingt eine große Wertschätzung für das »normale« Leben mit. Ebenso die Sehnsucht, Berlins großartiges kulturelles Angebot wahrnehmen zu können.

**FRAGE: In Anbetracht Ihrer globalen Teams und der digitalen Verfügbarkeit läuft man schnell Gefahr, stets ansprechbar und wach sein zu müssen. Haben Sie sich einen neuen Rhythmus angeeignet?**

LUC MÉRIOCHAUD: Die Balance ist definitiv schwerer geworden. Mein Tagesablauf war früher strukturierter aufgebaut als der jetzige. Aktuell ist alles fließend, alles geht ineinander über. Mein Chef sitzt neun Stunden entfernt im Silicon Valley, parallel habe ich eigene Teams, die von minus neun bis plus acht Stunden entfernt sind. Um diese Zeitzonen konstruktiv zu managen, benötigt man eine durchdachte und sachgerechte Struktur. Alle Mitarbeiter haben ihre eigene Balance, ihren eigenen Weg gefunden, mit der Situation umzugehen. Einige befinden sich im dritten Lockdown, bei anderen kehrt eine gewisse Normalität zurück. Wir haben nun eine offenere Kultur, was die Arbeitszeiten

angeht, auch um alles am Funktionieren zu halten. Als Bank haben wir unseren Mitarbeitern gute Angebote gemacht, um ihnen zum Beispiel in Asien, wo einige auf 50 Quadratmetern mit Familie, Eltern, Geschwistern leben, das Arbeiten bestmöglich zu gewährleisten. Die Frage, wie wir einen Rahmen für unsere Mitarbeiter schaffen, der für alle funktioniert, hat mich als Vorgesetzter sehr beschäftigt.

**FRAGE: Welche Learnings ziehen Sie aus diesen Erfahrungen?**

LUC MÉRIOCHAUD: In einer Krise sieht man die Stärken und Schwächen eines Unternehmens sehr rasch. Ich persönlich war sehr begeistert, wie nahtlos wir von einem Modell ins nächste übergegangen sind. Der Großteil aller 90.000 Mitarbeiter hat problemlos weitergearbeitet und sich über Zoom sowie Skype ausgetauscht. Viele Mitarbeiter haben es geschätzt, dass ihr Arbeitgeber im Hintergrund alles möglich macht, um Lösungen zu finden und Unterstützung zu organisieren.

Ich arbeite im Technologiebereich und habe wahrgenommen, dass vielen die Bedeutung von Technologie mit der Pandemie bewusst geworden ist. Technologie ist zu einem Katalysator für die großen strategischen Fragen geworden. Die Aufwertung des technologischen Bereiches hat viele Kollegen in ihrer Arbeit sehr motiviert. [WIR HABEN REALISIERT, DASS UNSERE ARBEIT IN DIESER KRISE EIN TEIL DER LÖSUNG IST - VON GRUNDVERSORGUNGSAUFRÄGEN BIS HIN ZUR KUNDENSCHNITTSTELLE MIT FILIALEN.](#)

**FRAGE: Die Pandemie führt zu mehr Nähe in der Distanz oder zu mehr Distanz in der Distanz. Kann man unter diesen Umständen Nähe digital herstellen? Welche neuen Rituale haben Sie?**

LUC MÉRIOCHAUD: Ich erlebe tatsächlich mehr Nähe. Durch die digitalen Formate tauscht man häufiger persönliche Eindrücke aus, beispielsweise über Bücher oder Netflix-Serien. Dieses Bedürfnis ist durch eine Notwendigkeit entstanden, weil andere Formen des Austauschs nicht möglich sind. Ich persönlich habe viel mehr als sonst über meine Mitarbeiter gelernt, auch durch weniger Hierarchie. In einem Klima von Authentizität schaffen wir uns Einblicke in die Welt des Gegenübers. Das ist enorm wichtig!

**FRAGE: Gab es für Sie einen Prozess, der gescheitert ist?**



LUC MÉRIOCHAUD: PROZESSE, DIE SCHEITERN, SIND MEIN TÄGLICH BROT. EINE GUTE FEHLERKULTUR IST ENORM WICHTIG. Wir starten viele Testballons, um Veränderungen im Unternehmen zu provozieren. Stichwort: App! Wie binden wir in welchem Zeithorizont unsere Kunden mit ein, statt in kürzere Entwicklungszeit eine App herauszubringen, die die Kunden nicht annehmen. Diese Lernprozesse sind in jedem Unternehmen wichtig.

**FRAGE: Wie werden Sie den Arbeitsplatz der Zukunft gestalten?**

LUC MÉRIOCHAUD: Dazu führen wir viele strategische Diskussionen. Niemand hat bisher eine genaue Ahnung, wie dieser tatsächlich aussehen wird, es gibt allenfalls verschiedene Szenarien. Ich gehe von einem hybriden Modell aus. Einige Teams diskutieren über agile und interdisziplinäre Arbeitsweisen und setzen ihre Visionen um. Diese wird vor allem digital sein. Auch ich habe vor der Pandemie bereits mit Skype gearbeitet, virtuelle Unterlagen gemeinsam mit anderen

erarbeitet. Diese Entwicklung wird sich nun rasant beschleunigen.

**FRAGE: Was hat Corona konkret beschleunigt?**

Mann Wir sehen zurzeit eine beschleunigte Innovationskraft und eine große Bereitschaft für Kollaborationen. Corona hat uns allen gezeigt, welche Baustellen wir bearbeiten müssen. Ich habe mit Interesse beobachtet, wie bei vielen die Bereitschaft zur Innovation steigt. Und bei welchen Punkten die Expertise von Partnern herangezogen wird und Lösungen gemeinsam erarbeitet werden.

**FRAGE: Wie erleben Sie Ihre Branche?**

LUC MÉRIOCHAUD: Momentan gibt es in der Bank eine unglaubliche Dynamik. Statt Aktionismus an den Tag zu legen, haben wir uns auf diese Frage fokussiert: »Wie wollen wir nach der Krise erfolgreich aufgestellt sein? Wie kommen wir da hin, und was brauchen wir dafür?« Nicht kurzfristig, sondern mit Blick auf 2030. Als Katalysatoren haben wir Kollegen mit ins Boot geholt, die aus einer ganz anderen Branche kommen. Dieser andere Blick ist unglaublich gesund für strategische Wege. Eine interne Umfrage hat gezeigt, dass 92 Prozent Unserer Mitarbeitern zufrieden sind, wie wir die Krise managen.

**FRAGE: Welche Lehren für unsere Wirtschaft und unsere Gesellschaft werden wir aus diesen Erfahrungen ziehen?**

LUC MÉRIOCHAUD: Viele Entwicklungen der letzten Jahre beschleunigen sich gegenseitig. Viele Geschäftsmodelle werden sich rasant

weiterentwickeln. Für den stationären Handel zum Beispiel wird es neue Realitäten geben! Meine Einkäufe kommen mittlerweile innerhalb von zehn Minuten zu mir nach Hause. Das ist die große Chance, nach vorne zu blicken!

**FRAGE: Werden andere Kontinente, Länder und Städte andere Wege gehen, oder werden wir global ähnliche Entwicklungen sehen?**

LUC MÉRIOCHAUD: Es ist kein Geheimnis, dass digitale Angebote in manchen Regionen der Welt besser funktionieren. In den USA hat sich der Staat gemeinsam mit Unternehmen zusammengesetzt und eine Impfstrategie entwickelt hat. Gemeinsam wurde in Forschung und Entwicklung investiert. Auch in Deutschland haben kluge Köpfe Impfstoff entwickelt, aber hier mangelt es grundlegend an der Umsetzung der guten Ansätze.

**FRAGE: Warum ist das auf der politischen Ebene in Deutschland so schwierig?**

LUC MÉRIOCHAUD: Bürokratie ist die Voraussetzung, dass gewisse Dinge in einem rechtlichen Rahmen funktionieren. Unsere Bürokratie ist aber dysfunktional geworden. Unser Föderalismus verkompliziert vieles. Ich habe manchmal das Gefühl, dass wir es uns selbst schwer machen.

**FRAGE: Wenn Sie im Superwahljahr 2021 einen Wunsch an den Berliner Senat frei hätten: Wie würde dieser aussehen?**

LUC MÉRIOCHAUD: Wichtige Themen sind die Digitalisierung, der Dialog zwischen den Bürgern

»Wir sehen zurzeit eine beschleunigte Innovationskraft und eine große Bereitschaft für Kollaborationen.«

und Senat sowie der Innovationsstandort Berlin. Welche Rahmenbedingungen brauchen wir, wie bekommen wir mehr Gründer in die Stadt, und wie können wir ihnen Kapital zur Verfügung stellen? Berlin hat mit seinen 46 Universitäten viel Expertise und großes Potenzial, die Gründungsrate auszubauen und Möglichkeiten für Start-ups und junge Unternehmen zu eröffnen. Hierauf sollte definitiv der Fokus gelegt werden! Berlin hat eine Riesenchance. Aber das Land muss dringend handeln, damit es nachhaltig erfolgreich bleibt.

**FRAGE: Welche ungedachten Innovationen würden Sie zu Tränen rühren?**

LUC MÉRIOCHAUD: Zu Tränen rühren wird mich der Moment, wenn ich meine Kollegen und mein Team physisch wiedersehe. Ich freue mich so sehr auf den persönlichen Austausch!

# Blitzfragen →

Kommen wir zu unseren Blitzfragen.

**Alte Welt oder neue Welt?**

Neue Welt.

**Homeoffice oder Büro?**

Büro.

**Höher, weiter, schneller oder ruhiger,  
bewusster, nachhaltiger?**

Schneller, weiter, nachhaltiger.

**Präsenz oder digital?**

Digital.

**Nähe oder Distanz?**

Nähe.

**Schneller oder langsamer?**

Schneller.

**Gemeinsam oder jeder für sich?**

Gemeinsam.

**Altbewährtes oder neu entdecken?**

Neu entdecken.

**Ruhe oder Tatkraft?**

Tatkraft.

**Vielen Dank! Haben Sie ein Wort,  
das die Zukunft beschreibt?**

Zuversicht.

DAS INTERVIEW FÜHRTE CORNELIA KIND UND SIMONE WILHELM.

INNOVATION / DISRUPTION

WIR MÜSSEN LERNEN,  
DASS AM ENDE  
ALLES MIT ALLEM  
ZUSAMMENHÄNGT

EIN INTERVIEW MIT OLE BESENDAHL

2.8

Ole Besendahl ist Co-Founder und CEO von »5AM«. Er hat die Hamburger Digital-Marketing-Agentur 2020 mit gegründet und international ausgebaut. Sein Denken ist kundenzentriert. Besendahl gibt kreative Impulse und zeigt, wie Wachstum auch in Transformationsprozessen möglich ist.



**FRAGE: Wir haben im letzten Jahr viel Neues erleben dürfen beziehungsweise müssen. Was war Ihr schönstes Erlebnis?**

OLE BESENDAHL: Corona beschäftigt uns alle sehr. Meine Branche entwickelt sich durch den starken Digitalisierungsschub zum Glück zum Positiven. Die Nachfrage an Digitalprojekten wächst enorm, und man ist bereit, Geld in die Hand zu nehmen. Wir sind am Zahn der Zeit und setzen Digitalisierung operativ um.

»Geld ist bei jüngeren Leuten weniger wichtig, stattdessen Sinnerfüllung, Purpose.«

Am schwersten war die Aufgabe, zu einer Zeit ein Team aufzubauen, in der man sich nur digital treffen kann. Ich habe nach einem langem Einzelkämpferdasein zum ersten Mal wahrgenommen, was es mir bedeutet, mit Mitarbeitern zusammenzuarbeiten. Ich mag persönliche Kontakte sehr und entwickle relativ schnell ein Gespür für Menschen. Wenn man sich nur am Screen sieht, ist dies sehr schwierig, besonders bei Bewerbungen.

Seit Kurzem sind wir wieder regelmäßiger im Büro, hier kommen andere Gespräche zustande, eine andere Nähe. Das Zwischenmenschliche hat in den letzten Monaten sehr gelitten.

**FRAGE: Was war Ihre eindrücklichste Erfahrung im letzten Jahr?**

OLE BESENDAHL: Aus persönlicher Sicht fiel es mir am schwersten, sich von den Menschen, die man liebt, fernzuhalten. Freunde, Familie, Eltern, Großeltern – das war sehr merkwürdig. Mein Vater und meine Mutter sind Unternehmer und Unternehmerin und sehr nahe Bezugspersonen für mich. Wir tauschen uns viel aus, und ich ziehe viel Kraft aus den Gesprächen. Diese Gespräche nur über Telefon zu machen, hat mich sehr stark belastet. Am Ende des Tages sitzt man in seinem Kämmerchen und redet in diesen Computer oder ins Telefon rein. Diese Distanz zu wahren, war sehr schwer.

**FRAGE: Sie haben ja bereits Disruption und Change erlebt, als Sie nach einem Unfall nicht mehr professionell Kitesurfen konnten. Sie haben sich danach neu erfinden müssen. Wie haben Sie das geschafft?**

OLE BESENDAHL: Ich nenne das gerne meinen Sprung in das »seriöse Leben«. Ich habe mit 16, 17 Jahren begonnen, professionell zu surfen. Ich habe es geliebt und an Meisterschaften teilgenommen. Abrupt konnte ich meiner Passion nicht mehr nachgehen. Das war eine meiner schlimmsten Erfahrungen. Ich bin ein halbes Jahr auf Krücken gelaufen. Diese körperliche Einschränkung war eine komplette Barriere. Rückblickend ist es das Beste, was mir passieren konnte. So ist

Change. Hier schlage ich den Bogen zu Corona. Niemand hat sich die Pandemie gewünscht. Es ist aber diese Situation eingetroffen, und wir müssen lernen, wie man mit ihr umgeht. Man kann entweder den Kopf in den Sand stecken, oder man kann die Zeit nutzen, um zu lernen. Das Internet bietet dafür viele Möglichkeiten. Wir können uns mit Menschen über Twitter, Facebook oder Instagram vernetzen, uns inspirieren lassen und um

oder wollen wir es nicht? Wir haben dann den Entschluss gefasst, unsere Leistung zu verkaufen. Die Nachfrage war wahnsinnig groß, und uns wurde das Geld vor der Nase »herumgewedelt«. Grundsätzlich hat sich unsere Arbeitsweise verändert. Früher haben wir den physischen Kontakt gesucht. Inzwischen ist es egal, wo man sich befindet. Digital geht alles schneller, und aktuell gibt es keine andere Option. Es wäre nicht mög-

## »Wir sind am Zahn der Zeit und setzen Digitalisierung operativ um.«

Hilfe bitten. Aus den Erfahrungen meines Unfalls und der Corona-Pandemie habe ich gelernt: Weitermachen und das Beste daraus machen!

### **FRAGE: Wie hat sich der Aufbau Ihres Unternehmens entwickelt?**

OLE BESENDAHL: Mein Geschäftspartner Felix und ich kennen uns seit der Kindheit. Eines Tages haben wir darüber geredet, wie schwierig es ist, digitale Produkte zu verkaufen. Wir haben uns vorgenommen, ein physisches Produkt zu entwickeln. Das hat nicht funktioniert, und wir sind zum digitalen Geschäft zurückgekehrt. Wir haben angefangen, eine Software zu entwickeln. Dafür benötigten wir Geld, was uns vor die Frage gestellt hat: Wollen wir Fremdkapital

lich gewesen, unsere Projekte so schnell zu entwickeln, wenn nicht dieser Zwang zur Digitalisierung gewesen wäre.

### **FRAGE: Was war denn Ihre größte Challenge in der Selbstführung?**

OLE BESENDAHL: Allmählich lege ich das Arbeiten als One-Man-Show ab. Man kann doch nicht alles allein schaffen. Ich kann alles so ein bisschen, aber es gibt Leute, die Sachen besser können. Ich möchte aber gerne weiterhin alle Sachen verstehen. Meine Steuern habe ich bisher selbst gemacht, weil ich es verstehen möchte. Aufgaben an andere abzugeben, das ist mein persönlicher Change im letzten Jahr. Das Niveau, auf dem wir arbeiten wollen, und die

Größe, die wir anstreben, können wir nicht zu zweit stemmen. Wir müssen Leute suchen und Zeit in sie investieren. Das sind die Learnings, die ich gerade mit dem Wachstum dieses Unternehmens mache.

**FRAGE: Können Sie mit der Äußerung »Das Ungewisse als Impulsgeber« etwas anfangen?**

OLE BESENDAHL: Für mich ist das Ungewisse kein Impulsgeber. Ich empfinde eher Herausforderungen als Impulsgeber. Ich brauche die Challenge, ich möchte gefordert sein, an Herausforderungen wachsen. Wir sind zwar ein junges und kleines, aber unglaublich gut strukturiertes Unternehmen. Wir durchdenken alle Prozesse sehr, sehr genau, bevor wir einen bestimmten Weg einschlagen.

**FRAGE: In einem so jungen Unternehmen gibt es auch Unsicherheiten. Wie schaffen Sie Vertrauen bei Ihren Mitarbeitenden für die Zukunft?**

OLE BESENDAHL: Gute Frage! Am Ende ist es die Vision, wo das Ganze hingehen soll. Aus der Vision extrahiert sich am stärksten die Kultur, die in der Firma gelebt wird. Kunden haben zu uns Vertrauen, weil sie sehen, welches Team wir sind, welche Mentalität wir haben, welche Expertise, dass wir Lust haben, hier etwas Großes aufzubauen. Aus dem Vertrauen der Kunden entsteht ein Mehrwert, von dem wir als Team enorm profitieren. Also fernab von dem Kunden-Dienstleistungsverhältnis.

**FRAGE: Welche Chancen sehen Sie in dieser globalen Disruption? Global, ökonomisch, sozial? Was bietet das für eine Chance?**

»Wir müssen anfangen, langfristig zu denken.«

OLE BESENDAHL: Ich sehe die Möglichkeit, dass wir weltweit näher zusammenrücken. Wir brauchen keinen physischen Kontakt mehr, um Kontakte und Freundschaften aufzubauen. Diese Erfahrung bietet große Chancen, wie Kulturen zusammenwachsen können, wie wir überregional zusammenarbeiten. Die Fragen, woher du kommst, welche Hautfarbe du hast, welches Geschlecht, verlieren an Relevanz. Die Welt hat sich zugleich dezentralisiert und globalisiert. Im Moment beschäftige ich mich mit dem Thema Blockchain und Krypto-währungen. Auch sie sind dezentral organisiert, nicht von Organisationen oder Staaten, sondern von Privatpersonen.

**FRAGE: Welches Problem sollte neben der Digitalisierung als nächstes angegangen werden?**

OLE BESENDAHL: Ganz klar: der Klimawandel. Meine Familie ist sehr involviert und aktiv in diesem Bereich. Meine Schwester lebt inzwischen in einem ausgebauten Lkw und hat die Wohnung an Flüchtlinge vermietet. Meine Cousine Louisa Neubauer ist bei diesem Thema auch sehr präsent. Als Surfer liebe ich die Natur sehr! Und schließlich ist der Klimawandel auch Treiber dieser Pandemie. Wir müssen anfangen, langfristig zu denken.

**FRAGE: Welche Lehren werden Gesellschaft und Wirtschaft aus der Pandemie ziehen?**

OLE BESENDAHL: Ich hoffe, sie ziehen überhaupt irgendwelche Lehren. Ich wünsche mir keine Rückkehr zur Normalität. Wir müssen lernen, dass am Ende alles mit allem zusammenhängt. Die Wirtschaft muss lernen, vorsichtiger und nachhaltiger mit Ressourcen umzugehen. Für Meetings müssen wir nicht um den Globus fliegen und Emissionen verursachen.

Facebook oder auch Tesla halte ich für einen gefährlichen gesellschaftlichen wie wirtschaftlichen Trend. Die Gegenbewegung ist meine Generation. Wir stellen andere Erwartungen ans Leben, unsere Themen sind andere. Wir wünschen uns mehr Selbstbestimmtheit, eine bessere Work-Life-Balance. Geld ist bei jüngeren Leuten weniger wichtig, stattdessen Sinnerfüllung, Purpose. Ich hoffe, dass diese Dynamik sich gegen den Machtgewinn dieser großen Unternehmen stellt.

## »Allmählich lege ich das Arbeiten als One-Man-Show ab.«

**FRAGE: Welche Erwartungen haben Sie an die Politik?**

OLE BESENDAHL: Für mich persönlich macht die Politik zu wenig. Mein Wunsch ist es, viel mehr auszuprobieren und gegebenenfalls nachzubessern. Am Ende müssen wir schauen, ob unsere Maßnahmen funktionieren und sie einen Lösungsansatz darstellen.

**FRAGE: Wie sieht aus Ihrer Sicht die Arbeitswelt 2037 aus?**

OLE BESENDAHL: Spannende Frage. Es gibt zwei Trends, und ich bin mir unsicher, welche Richtung sie nehmen. Die Monopolstellung von Unternehmen wie Amazon, Google und

**FRAGE: Welche bisher noch ungedachte Innovation würde Sie zu Tränen rühren?**

OLE BESENDAHL: Wenn wir es schaffen, die Natur vor dem bevorstehenden Unheil zu bewahren.

**FRAGE: Wenn Sie die Möglichkeit hätten, eine Reise in die Zukunft oder in die Vergangenheit zu machen: Was würden Sie wählen?**

OLE BESENDAHL: Auf jeden Fall die Zukunft – ich denke immer nach vorne.

**FRAGE: Wenn Sie die Möglichkeit hätten, die Zeit der Pandemie und damit alles auszulöschen, was Sie in der Zeit erlebt haben: Würden Sie das wollen oder nicht?**

OLE BESENDAHL: Nein, auf keinen Fall! Es war eine spannende Zeit, und ich habe daraus viel gelernt. Wenn man das große Ganze betrachtet und damit auch das Leid und Elend, das viele getroffen hat, dann würde ich eine andere Antwort geben. Es ist eine schwierige Frage, aber ich persönlich möchte die Zeit nicht missen.

**FRAGE: Eine Frage zu Ihren Eltern: Wie würden sie über die Pandemie denken? Was haben Ihre Eltern anders gemacht als Sie persönlich?**

OLE BESENDAHL: Meine Mutter hat es hart getroffen. Sie führt eine Kunst- und Kreativ-Schule für Kinder, Jugendliche und Erwachsene, die räumlich stark begrenzt ist. Zum Glück ist meine Mutter eine Person, die positiv durchs Leben geht. Sie hat die Krise am Ende gut weggesteckt und gemeistert. Sie kam auf mich zu und bat mich um unternehmerische Ratschläge. Unser Verhältnis hat sich verwandelt: Nicht ich, sondern sie hat um Hilfestellung gebeten. Mein Vater hatte weniger Probleme, weil der Gartenlandschaftsbau draußen stattfindet. Alles in allem haben wir das aber gemeinsam sehr gut gelöst.

# Blitzfragen →

**Kommen wir nun zu unseren Blitzfragen!**

**Alte Welt oder neue Welt?**

Neue Welt!

**Homeoffice oder Büro?**

Tatsächlich im Büro

**Höher, schneller, weiter oder ruhiger,  
bewusster, nachhaltiger?**

Auf jeden Fall höher, schneller, weiter, weil ich glaube, das kann auch nachhaltig sein!

**Präsenz oder digital?**

Beides!

**Nähe oder Distanz?**

Nähe

**Schneller oder langsamer?**

Schneller!

**Gemeinsam oder jeder für sich?**

Gemeinsam.

**Altbewährtes oder Neues entdecken?**

Unbedingt Neues entdecken!

**Ruhe oder Tatkraft?**

Tatkraft, ganz klar.

**Jetzt noch ein Wort, das Ihren Blick in die  
Zukunft am besten beschreibt.**

Mut.

DAS INTERVIEW FÜHRTE CORNELIA KIND UND MARKUS PORCHER.

INNOVATION / DISRUPTION

# ERFOLG IST SEXY

EIN INTERVIEW MIT ILKA HARTMANN

2.9

Ilka Hartmann ist Geschäftsführerin der British Chamber of Commerce in Germany.

Die internationale Netzwerkerin und Change-Initiatorin entwickelt Young-Executive-Netzwerke und innovative Dialogformate wie »SHeconomy«, das sich an Frauen in Führungspositionen richtet.



**FRAGE: Ein Jahr Pandemie: Wie geht es Ihnen? Und wie geht es Ihrer British Chamber of Commerce in Germany?**

ILKA HARTMANN: Mir persönlich geht es gut. Und was Ihre zweite Frage angeht: Wer den Brexit während der Pandemie hinkriegt, ist sehr resilient. WIR SIND STOLZ, WEIL WIR ALS WIRTSCHAFTSKAMMER DIE HERAUSFORDERUNGEN DES BREXIT GUT BEWÄLTIGEN UND ZUDEM EINE GROSSE TRANSFORMATION IM BEREICH DIGITALISIERUNG GESCHAFFT HABEN. Unser Alltag ist digital und digitale Kommunikation bei unseren Mitgliedern akzeptiert und normal geworden.

Ich gehe davon aus, dass dies nach der Pandemie zum »new normal« wird. In der Zwischenzeit ist es egal, ob jemand in Singapur, in Birmingham oder in Berlin sitzt. Auch die Qualität der Meetings hat zugenommen – wir haben uns sehr gut positioniert.

Die letzten Monate haben gezeigt, dass wir ein tragfähiges Netzwerk sowie enge Kontakte und Bindungen zu unseren Mitgliedern haben. Deswegen konnten wir trotz der wirtschaftlich schwierigen Zeiten im letzten Jahr viele Mitglieder neu gewinnen. Selbst einen kleinen Rückgang hätte ich als Erfolg gefeiert, aber einen Zuwachs zu erreichen, das ist wunderbar!

**FRAGE: Sie haben ein neues Format entwickelt: »SHeconomy«. Was können wir darunter verstehen?**

ILKA HARTMANN: Mit SHeconomy haben wir schon vor der Krise begonnen. Das Format spricht Frauen in Führungspositionen an verschiedenen Standorten an. Die britische Botschaft hatte ein großes Interesse an diesem Format, und wir

waren bereits 2019 zu Gast in der Botschaft. Die Veranstaltung im Februar 2020 musste leider pandemiebedingt ausfallen, ebenso wie der erste geplante Lunch in London, wo wir im House of Lords zu Gast gewesen wären.

Als wir merkten, dass Corona weiterhin unseren Alltag prägt, haben wir beschlossen, virtuelle Meetings auszuprobieren. 60 bis 65 Teilnehmerinnen haben sich bei einem Glas Wein per Zoom getroffen, sich einen kurzen Vortrag angehört und anschließend gemeinsam diskutiert. Das Format hat eine eigene Dynamik angenommen und es geschafft, einen Austausch zu schaffen, der die Qualität eines persönlichen Meetings hat. Mir war eine besondere Mischung der Teilnehmerinnen sehr wichtig: Jede Branche sollte mit interessanten Persönlichkeiten vertreten sein. Entstanden ist ein tolles Business-Netzwerk von und für Frauen!

Bei einem anderen unserer Formate, dem #PolitikTalk, drehte sich alles rund um das Thema Brexit. Mir war die Diskussion in Deutschland und Großbritannien zu einseitig, ich wollte einen ehrlichen Dialog schaffen. Das Ehrlichste ist es, Eindrücke live zu hören. Wir haben unter anderem mit dem britischen Beauftragten für Handel und Wirtschaft sowie mit David McAllister, Mitglied im Europäischen Parlament, diskutiert. So konnten sich unsere Mitglieder persönlich ein Bild machen und Fragen stellen. Im Dialog konnten wir auch mit der britischen Seite Probleme im Vorfeld besprechen und lösen.

**FRAGE: Abgesehen von der Digitalisierung: Was haben Sie noch verändert?**

ILKA HARTMANN: Wir haben die Gelegenheit genutzt, unser Young-Executive-Netzwerk in



mehreren Regionen aufzubauen. Jetzt können sich junge Fach- und Führungskräfte von Birmingham bis Kiel austauschen. Das Netzwerk hat eine wunderbare Eigendynamik entwickelt! Beim Onboarding von neuen Mitgliedern haben wir diese direkt mit dem Regional Committee vernetzt und somit viele Chancen und Gelegenheiten für den Austausch ermöglicht.

Zudem haben wir in Technik und Mitarbeiter investiert, das Social-Media-Team ausgebaut und Podcasts aufgenommen. Die Inhalte, die wir ohnehin produzieren, sollten auf verschiedenen Medien abrufbar sein, sodass allen die Informationen zur Verfügung stehen, die sie benötigen. Diese Investitionen haben sich bei der Mitgliederwerbung ausgezahlt!



**DIE DYNAMIK, DIE SICH WÄHREND DER PANDEMIE ENTWICKELT HAT, HAT VIELE POSITIVE GELEGENHEITEN GESCHAFFEN, SICH UNTEREINANDER ZU HELFEN!** Eine solche Herausforderung können wir nur gesellschaftlich lösen. Ich hoffe, dieses Learning bleibt. Auf der anderen Seite war die Pandemie ein brutaler Weckruf. Viele Versäumnisse sind offenbar geworden. Wir müssen aus der Krise lernen. Es geht um die Zukunft unseres Landes und die Zukunft der nächsten Generation, die ohnehin unsere Schulden tilgen muss. Wir müssen ihr die Chance geben, während der Schulzeit und des Studiums das Rüstzeug zu erwerben, um unternehmerisch visionär und erfolgreich zu sein.

Auch sind die Unterschiede zwischen Deutschland und der EU auf der einen und Großbritannien auf der anderen Seite deutlich geworden. Der angelsächsische Ansatz mit ergebnisorientierter Regulierung erlaubt wesentlich schlankere Managementprozesse als bei uns. Pragmatisch wird gefragt: Was wollen wir, und was müssen wir tun, um dahin zu kommen? In

Deutschland hingegen wollen wir alle Prozesse steuern, und jeder kleinste Schritt muss kontrollierbar sein. Schauen Sie sich die zähe Bürokratie beim Thema Impfungen oder Testungen an. Das ist nicht mehr zeitgemäß!

**FRAGE: Gibt es für Sie Branchen, für die es aufgrund des Brexits oder der Pandemie besonders schwierig wird?**

ILKA HARTMANN: Wir erleben eine doppelte Krise. Der Brexit ist wie eine Scheidung, die nicht in sieben Tagen erledigt ist. Erschwerend kam Corona hinzu. Unsere Mitglieder haben großes Interesse, dass die wirtschaftlichen Beziehungen sich wieder vertiefen. Die BCCG möchte dazu die Dialogplattform sein. Großbritannien muss sich in Gänze neu erfinden. Das setzt auch viel Kreativität und Innovation frei, zum Beispiel beim Go Green in der Industrie. Der smarte britische Ansatz lautet, 2050 das erste westliche Land mit Ziel Null-CO<sub>2</sub>-Emissionen zu sein. Die britische Regierung wird die Industrien fördern, die dieses Vorhaben unterstützen. Sie möchte den Nährboden für Erfindergeist bereiten, wie er auch in Berlin vorhanden ist. Allerdings gelingt es Berlin leider nicht, Dinge weiterzuentwickeln und hier zur Anwendung zu bringen. Brexit und Corona haben die kleinen Mittelständler hart getroffen. Sie hatten weder die personellen noch die finanziellen Mittel, sich darauf einzustellen. In der heutigen globalen Welt sind gerade bei kleineren Unternehmen die Margen zu gering, was oft dazu führt, dass der erhöhte Aufwand das Geschäft oder das Produkt unrentabel macht.

**FRAGE: Was war Ihre größte Herausforderung in der Selbstführung und der Ihres Teams?**

ILKA HARTMANN: Mir liegt das Homeoffice wenig, deshalb war es für mich eine schwierige Zeit. Ich bin ein sehr kommunikativer Mensch, und das persönliche Gespräch lässt sich virtuell einfach nicht zu hundert Prozent ersetzen. Mir fehlt auch die Disziplin, einen Stopp beim Homeoffice einzulegen, zugleich habe ich den Eindruck »zu schwänzen«, wenn ich zu Hause bin. Dieses permanente schlechte Gewissen hat mich an meine Grenzen gebracht.

Im Team haben wir die räumlich getrennte Zeit mit Telefonaten und Videocalls gut hingekriegt. Ein wichtiger Faktor ist das gegenseitige Verständnis für den privaten Kontext im Team. Wir haben Probleme miteinander gelöst und gespürt, dass wir erfolgreich sind. So ist ein emotional gefestigtes Team entstanden, das unsere Ziele intrinsisch und mit Spaß verfolgt.

**FRAGE: 2021 ist ein Wahljahr in Berlin. Welchen Wunsch haben Sie an den Berliner Senat?**

ILKA HARTMANN: Wir müssen mehr machen! BERLIN MUSS FLEXIBEL, MUTIG UND VOR ALLEM SCHNELLER WERDEN. Der Stadt fehlen Wirtschaftskompetenz und eine definierte Zukunftsvision. Arm und sexy war einmal. Für mich ist Erfolg sexy. Und das, was wir uns an Schönerem und Sozialem leisten wollen, müssen wir auch finanzieren können. Ich wünsche mir mehr Gestaltung und weniger Verwaltung. Berlin sollte sich auf seine Stärken besinnen: mehr Vertrauen in die eigene Stadt!

**FRAGE: Unser Symposium steht unter der Überschrift »Berlin2037 – Miteinander. Besser.Leben«. Was verbinden Sie damit?**

ILKA HARTMANN: Miteinander besser leben – eine großartige Überschrift. Ich möchte die

Bedeutung unserer Wirtschaft unterstreichen. Erfolg ist nichts Schlimmes. Wer erfolgreich ist, kann andere mitnehmen und anderen etwas geben. Wir müssen das Thema Wirtschaft auch stärker in das Bildungssystem tragen. Wirtschaft erklären heißt für mich, Jugendlichen das Wissen zu geben, wie und welchen Handyvertrag sie abschließen, wie Aktien, wie Unternehmen funktionieren und welche Konsequenzen ihr Handeln haben kann. Wenn sie aus der Schule kommen, müssen sie wissen, was auf sie zukommt. Wirtschaft ist nichts Schlimmes: Sie ist eine riesige Chance!

**FRAGE: Wenn Sie aus dem Jahr 2037 auf 2021 zurückschauen werden, wie lautet das Narrativ für dieses Jahr?**

ILKA HARTMANN: Es ist das Jahr, in dem wir die Pandemie besiegt, aus den Erfahrungen gelernt und den Schalter umgelegt haben. Es ist das Jahr, aus dem wir als Gesellschaft gestärkt hervorgetreten sind. Es ist vergleichbar mit dem Wiederaufbau nach dem Krieg, mit einem gesellschaftlichen Wiederaufbau. Ich möchte, dass Deutschland wieder ein Land von Innovatoren, Dichtern und Denkern wird.

Vielleicht schauen wir in 16 Jahren dankbar zurück, weil es uns gelungen ist, die Arbeitswelt neu zu formieren und eine neue Fehlerkultur zu etablieren. Wir lernen aus Fehlern. Wer keine Fehler macht, der lernt nichts. Man muss auch scheitern dürfen, das muss sich ändern: »Done is better than perfect.«

Eines ist mir wichtig zu erwähnen: Wir haben Rechte, wir haben aber auch bürgerliche Pflichten für die Gesellschaft. Das muss uns wieder verstärkt bewusst werden!



# Blitzfragen →

## So, die erste Blitzfrage

### **Alte Welt oder neue Welt?**

Neue Welt.

### **Homeoffice oder Büro?**

Büro.

### **Höher, schneller, weiter oder ruhiger, bewusster, nachhaltiger?**

Eine Mischung aus beidem geht wahrscheinlich nicht. Dann nachhaltiger. Sonst ruhiger, bewusster, weiter.

### **Präsenz oder digital?**

Die neue Welt ist beides!

### **Schneller oder langsamer?**

Die Entwicklung muss schneller gehen.

### **Gemeinsam oder jeder für sich?**

Gemeinsam.

### **Altbewährtes oder neu entdecken?**

Neu entdecken.

### **Ruhe oder Tatkraft?**

Tatkraft.

### **Und ein Wort, das Ihren Blick in die Zukunft am besten beschreibt.**

Optimismus.

DIE FRAGEN STELLTE KIRSTEN GIERING.

INNOVATION / DISRUPTION

DAS WICHTIGSTE  
IST, DASS WIR  
DAS VERTRAUEN  
NICHT VERLIEREN

EIN INTERVIEW MIT MICHAEL SALCHER UND SARAH RUIZ GARCIA

2.10

Michael Salcher ist  
Regionalvorstand Ost bei  
KPMG und leitet für die  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
den Bereich Energie und  
Rohstoffe. Seit 2020  
gehört Salcher zum VBKI-  
Präsidium und begleitet  
den Transformationsprozess  
des Vereins.

**FRAGE: Seit einem Jahr herrscht die Corona-Pandemie. Hat sie einen Wertewandel in der Arbeitswelt ausgelöst? Und wenn ja, wie würden Sie ihn beschreiben?**

MICHAEL SALCHER: Die Pandemie hat die Bedeutung einiger Werte im Unternehmen – wie etwa »Excellence« und »Together« – als Fundament des Miteinanders erhöht. Wir haben diese bewusst gegen Ende des letzten Jahres noch einmal betont. Was wir unter unseren Werten verstehen, kommunizieren wir seit Langem intern und extern. Im Rahmen unserer virtuellen Weihnachtsfeier Ende haben wir zudem eine physische »Werte-Wand« entworfen, auf der man unterschreiben und sich dazu bekennen kann, diese Werte zu leben. Nun wandert diese Wand weiter durch die ganze Republik: von Düsseldorf über Dresden und Frankfurt nach München. Uns sind gemeinsame Werte als Basis unserer Tätigkeit sehr wichtig.

SARAH RUIZ GARCIA: Bei unseren »Welcome Days«, bei denen wir die Neuankömmlinge bei KPMG begrüßen, gehen wir auch von Beginn an intensiv auf diese Werte ein. Bereits am ersten Tag machen sich unsere neuen Kolleginnen und Kollegen gemeinsam darüber Gedanken, was sie unter diesen Werten verstehen.

**FRAGE: Wie funktioniert das unter digitalen Bedingungen?**

MICHAEL SALCHER: Durch virtuelle Interaktion. Wir schaffen eine Situation des Austauschs in eigens dafür vorgesehenen Online-Meetings. Erfreulicherweise schaffen wir es, unsere monatlich rund 30 bis 40 Neuankömmlinge in Berlin, Dresden und Leipzig interaktiv so miteinander zu

vernetzen, dass sie gemeinsam ankommen. Für sie gelten in der Pandemie erschwerte Bedingungen: Sie starten bei einem neuen Arbeitgeber und müssen gleich auf Distanz arbeiten. Momentan gilt bei uns die Homeworking-Regel, die besagt, dass alle, die können, von zu Hause arbeiten sollen. Aber wir sind eine starke Gemeinschaft und unterstützen uns gegenseitig.

**FRAGE: Sehen Sie einen Unterschied zwischen Präsenz und digital?**

MICHAEL SALCHER: Natürlich. Aufgrund der ungewohnten Situation verhalten sich gerade viele neue Kolleginnen und Kollegen sehr respektvoll und zurückhaltend im digitalen Raum. Ich ermuntere sie zum Beispiel durch die Schilderung persönlicher Erlebnisse und Anekdoten dazu, Fragen zu stellen. Ich biete allen an, dass ich jederzeit für sie erreichbar bin, und mache deutlich, dass ich mich freue, wenn sich jemand meldet. Digital erhalte ich von neuen Kolleginnen und Kollegen mehr direktes Feedback als bei Präsenzveranstaltungen, es wird sich mehr getraut.

**FRAGE: Sie beschreiben sehr schön die Nähe in der Distanz. In Online-Besprechungen wird kein Oxytocin ausgeschüttet, ein Glückshormon, das persönliche Nähe herstellt. Umso wichtiger ist es, in der virtuellen Distanz diese Nähe zu schaffen.**

MICHAEL SALCHER: Ja, Nähe im virtuellen Raum herzustellen, ist extrem wichtig, eine empathische Kommunikation und Interaktivität sind gefragt. Schwieriger finde ich hier das klassische »Netzwerken« – hier spielt der VBKI eine wichtige Rolle in Berlin.

**FRAGE: In welcher Hinsicht hat Corona in Ihrem Unternehmen als Katalysator gewirkt?**

MICHAEL SALCHER: Wir befinden uns in einem stetigen Transformationsprozess. Allerdings haben die Monate März und April des letzten Jahres auch bei uns an manchen Stellen ein Umdenken ausgelöst. Einige Transformationsprozesse und -projekte wurden erst einmal gestoppt. Wir sind aber mit unserer IT sehr gut aufgestellt und haben bereits im Februar 2019 eine Homeoffice-Regelung eingeführt, die es unseren Mitarbeitenden erlaubt, in Abstimmung mit dem Vorgesetzten pro Woche bis zu zwei Tage im Homeoffice zu arbeiten, ergänzend zum Arbeiten im Büro oder bei unseren Mandanten. Insofern waren wir wahrscheinlich besser aufgestellt als manch anderes Unternehmen. Zunehmend lebten dann auch strategische Projekte recht schnell wieder auf. Im Juli 2020 war eine erste Normalität in vielen Industriezweigen zu beobachten. Und nicht nur das. Die Pandemie beschleunigte auch viele wichtige Initiativen, so etwa die Digitalisierung der Verwaltung der öffentlichen Hand, die Digitalisierung schulischer und universitärer Einrichtungen oder der Infrastruktur.

Wir selbst haben die Zeit genutzt, um unsere Strategie an die neue Normalität anzupassen und intensive Dialoge mit unseren Mandanten über die neuen Gegebenheiten zu führen. Auch haben wir Konzepte entwickelt, wie man KPMG virtuell erleben kann. Mit virtuellen Plattformen und alternativen Zugängen zu Fachthemen haben wir unsere externe Kommunikation schnell und professionell angepasst. Gerne möchte ich unser »Hauptstadt-Frühstück« wiederbeleben. Wir arbeiten gerade an einem Format, das zunächst einmal virtuell stattfinden wird und mit dem wir

in einen direkten Austausch mit der Politik und Wirtschaft kommen möchten.

**FRAGE: COVID-19 wird uns noch lange Zeit begleiten. Gibt es Aspekte, die Sie positiv sehen? Die eine Chance für die Wirtschaft oder Gesellschaft darstellen?**

MICHAEL SALCHER: Das Wichtigste ist, dass wir das Vertrauen nicht verlieren. Viele in der Hauptstadt leiden unter den wirtschaftlichen Folgen des Virus, insbesondere die Kultur oder auch das Hotel- und Gaststättengewerbe. Andererseits herrscht in Berlin auch Zuversicht in wirtschaftlicher Hinsicht, Beispiele sind Siemens Energy, Tesla, die Siemensstadt oder der Berliner Flughafen. Diese kleine Auswahl zeugt vom Vertrauen, in die Stadt zu investieren. ES IST WICHTIG, DASS BERLIN SEIN ZUTRAUEN IN DIE EIGENE LEISTUNGSFÄHIGKEIT NICHT VERLIERT. Berlin weist eine enorme Vielfalt auf, die es immer wieder neu zu entdecken gilt. Ebenso gilt es, das Land Brandenburg als heimische Region stärker zu entdecken. Zwei wichtige Wirtschaftsräume müssen Hand in Hand gehen.

**FRAGE: Was war Ihre größte Challenge bei der Selbst- und Mitarbeiterführung in den letzten Monaten?**

MICHAEL SALCHER: Ich persönlich finde es körperlich anstrengend, den ganzen Tag vor einem Bildschirm zu sitzen und sich auf ein bewegtes Bild zu konzentrieren. Ich habe mir deshalb in meinen Kalender Blöcke eingetragen, in denen ich Sport treibe oder zumindest an die frische Luft gehe. Vielleicht bin ich darin effizienter geworden, punktuell Sachen abzuarbeiten. Insgesamt



fehlt mir die Inspiration durch eine persönliche Zusammenarbeit.

**SARAH RUIZ GARCIA:** Ja, da schließe ich mich an. Wir sind Menschen und benötigen physischen Austausch. Dies ist aktuell nur begrenzt möglich. Sich nur in der digitalen Welt aufzuhalten, ist für mich eine große Herausforderung. Meine persönliche Challenge besteht darin, einen Ausgleich über den Sport zu finden.

**MICHAEL SALCHER:** Ich führe zurzeit wichtige Gespräche auch mal bei einem Spaziergang im Park. Das hilft ungemein. Solche Änderungen müssen wir unbedingt beibehalten, auch wenn wir uns wieder in einem formaleren Rahmen treffen werden.

**FRAGE: 2021 ist ein Wahljahr in Berlin. Welchen Wunsch haben Sie an den Berliner Senat?**

**MICHAEL SALCHER:** Mehr Dialog und konstruktive Kooperation. Mehr professionelle Gemeinsamkeit. Mehr Vision. Die wichtigen Attribute der Stadt und somit die Lebensbereiche stärken. Einen klaren Plan entwickeln. Das alles haben wir in unserem VBKI-Grundsatzpapier festgehalten.

**FRAGE: Unser Symposium steht unter der Überschrift »Berlin2037 – Miteinander. Besser.Leben«. Was verbinden Sie damit?**

**MICHAEL SALCHER:** Wenn ich 16 Jahre in die Zukunft schaue, dann wünsche ich mir Berlin als Metropole, die Vorbildcharakter hat, in der viele Innovationen entwickelt und getestet werden wie innovative Mobilitätskonzepte mit Sharing-Plattformen für Räder, Roller, Scooter und Autos. Intelligente Raumnutzungskonzepte, wie sie jetzt im Nordosten der Stadt, in Tegel oder

»Berlin weist eine enorme Vielfalt auf, die es immer wieder neu zu entdecken gilt.«

in Siemensstadt entstehen. Modernste Bürogebäude, die als Labore funktionieren, wie etwa der EUREF-Campus, das Berliner Reallabor für die Energie- und Mobilitätswende. Die Gesundheitswirtschaft, die mit MedTech-Themen modernste Life-Science-Technologien entstehen lässt. Und eine Verwaltung, die digital und bürgernah funktioniert. Und das alles vielfältig, inklusiv und integrativ. Solche Projekte muss das Land Berlin aktiv fördern.

**FRAGE: Wenn Sie aus dem Jahr 2037 auf 2021 zurückschauen werden, wie lautet das Narrativ für dieses Jahr?**

**MICHAEL SALCHER:** 2021 wird das Jahr sein, in dem vieles auf dem Prüfstand gestellt und neu bewertet wurde. Das Jahr, in dem wir vieles noch einmal neu angefangen haben – angefangen bei der eigenen Gesundheit über den Beruf hin zur Gesellschaft. Diese Neubewertung unseres Alltags, unserer Gewohnheiten und Vorlieben hat großen Wert.

# Blitzfragen →

Kommen wir nun zu unseren Blitzfragen:

**Alte oder neue Welt?**

Neue Welt.

**Homeoffice oder Büro?**

Büro und auch Alternativen.

**Höher, schneller, weiter oder ruhiger,  
bewusster, nachhaltiger?**

Ruhiger, bewusster, nachhaltiger.

**Präsenz oder digital?**

Präsenz.

**Nähe oder Distanz?**

Nähe.

**Schneller oder langsamer?**

Schneller, wo sinnvoll.

**Gemeinsam oder jeder für sich?**

Gemeinsam.

**Altbewährtes oder neu entdecken?**

Neu entdecken.

**Ruhe oder Tatkraft?**

Tatkraft.

**Ein Wort, das Ihren Blick in die Zukunft  
am besten beschreibt.**

Mut

Danke schön!

DIE FRAGEN STELLTE KIRSTEN GIERING.

## ENDNOTEN

### Innovation/Disruption

- <sup>1</sup> Moritz Schularick: Der entzauberte Staat. Warum Deutschland durch die Krise stolpert, München: C.H. Beck, 2020.
- <sup>2</sup> »Tu, was du willst, aber wolle das Richtige!« Interview mit dem Soziologen Armin Nassehi. In: Süddeutsche Zeitung vom 8. Februar 2021.
- <sup>3</sup> Philipp Blom: Das große Welttheater. Von der Macht der Vorstellungskraft in Zeiten des Umbruchs. Wien: Zsolnay, 2020, S.41.
- <sup>4</sup> »Das Bedürfnis ist sehr groß, sich wiederzusehen«. Klaus Schwab im Interview. In: Süddeutsche Zeitung vom 26. Mai 2021.
- <sup>5</sup> Steven Johnson: Wo gute Ideen herkommen. Eine kurze Geschichte der Innovation. Bad Vilbel: Scoventa, 2013.
- <sup>6</sup> Armin Nassehi: »Muster«. Theorie der digitalen Gesellschaft. München: C. H. Beck, 2019.
- <sup>7</sup> Zukunftsinstitut: »10 Zukunftsthemen für eine Post-Corona-Welt (zukunftsinstitut.de)«. Aufgerufen am 3. Juni 2021.

## IMPRESSUM

### Herausgeber

VBKI e.V.

Fasanenstraße 85

10623 Berlin

T 030-72 61 08-0

F 030-72 61 08-30

info@vbki.de

### Verantwortlich im Sinne des Presserechts

Claudia Große-Leege, Geschäftsführerin VBKI

Für den Inhalt der Anzeigen ist ausschließlich  
der jeweilige Auftraggeber verantwortlich.

### Redaktion

Michael Knoll, michael.knoll@vbki.de

Kirsten Giering, kirsten.giering@sinica-consulting.com

Monika Maria Lehmann, monikamaria.lehmann@fellaws-consult.de

### Redaktionelle Beiträge

Michael Knoll, Kirsten Giering, Monika Maria Lehmann,  
Simone Wilhelm, Cornelia Kind, Marcus Porcher

### Gestaltung

KALUZA+SCHMID Studio GmbH