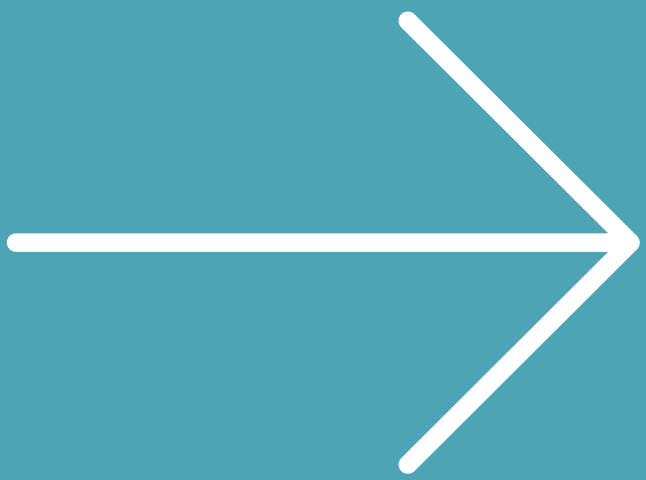
VBKI
SYMPOSIUM
2020
CHANGE

INNOVATION UND DISRUPTION NACH CORONA: DER CHANGE IST IM CHANGE

KIRSTEN GIERING, MICHAEL KNOLL,
UND MONIKA MARIA LEHMANN



Mit der Corona-Krise erleben wir hautnah Disruption – eine kollektive, ökonomische und soziale Disruption: Stillstand unserer Gesellschaft und unserer Wirtschaft, Distanzierung als Form von Rücksichtnahme. Die Welt nach Corona wird eine andere sein als die Welt vor 2020.

Disruptives Berlin – das Berlin der Veränderungen – das war eines der Leitthemen, die sich die VBKI-Ausschüsse im Februar 2020 ausgewählt hatten. In Vorbereitung auf das Symposium »Berlin2037« haben sich vor allem die Ausschüsse »Ethik und Wirtschaft«, »Frauen und Wirtschaft«, »Internationales« und »Junge Fach- und Führungskräfte« dieses Thema auf die Agenda geschrieben – nicht ahnend, dass schon einige Wochen später eine disruptive Lage ungeahnten Ausmaßes eintreten würde. Sie gab den Anlass, diesen Text zu verfassen und seit April immer wieder fortzuschreiben. Und: Wir werden daran weiterschreiben …

Der Guru der disruptiven Innovation ist tot. Am 23. Januar 2020 verstarb **Clayton Christensen** an Leukämie. Bleiben wird sein Buch **»The Innovator's Dilemma«**[20] von 1997, in dem er seine Theorie der disruptiven Technologie erörterte. Disruption ist seitdem ein geflügeltes Wort der Ökonomie. Christensen beschreibt das Dreiecksverhältnis von disruptiven Innovationen, neuen Märkten und etablierten Anbietern. Disruptive Technologien werden, so Christensen, häufig auch deshalb unterschätzt, weil sie etablierten Produkten anfangs meist unterlegen sind. Zudem sind es häufig kleine Volumen oder Kundensegmente – Randerscheinungen eben. Das Dilemma beginnt dann, wenn die Nutzungsmöglichkeiten – aus welchen Gründen auch immer – rasch steigen und damit die Produktionskosten ebenso rasch fallen. Kodak oder Nokia können von diesen Geschichten lange, traurige Lieder singen.

Selbst in dieser kurzen und unvollständigen Wiedergabe der Thesen von Christensen wird deutlich, dass der ehemalige Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Harvard Business School neben abstrakten unpersönlichen Akteuren stets auch den **Faktor Mensch** im Blick hatte. Es ist der Mensch, der sich hinter den etablierten Anbietern verbirgt. Ja, und wir wissen, auch im Begriff Märkte sind Menschen verborgen, aggregiert in einen unpersönlichen Faktor, aber mit individuellen Entscheidungen.

Wenn wir also über Innovation und/oder Disruption schreiben, so haben wir immer den Menschen im Blick und seine Fähigkeit, sich auf Veränderungen einzustellen. Wir wissen, Menschen können dies – die einen besser, die anderen schlechter, die einen mit Freude, die anderen mit Skepsis.

Mit der Corona-Krise erleben wir hautnah Disruption – eine kollektive, ökonomische und soziale Disruption: Stillstand unserer Gesellschaft und unserer Wirtschaft, Distanzierung als Form von Rücksichtnahme.

Die Welt nach der Corona-Pandemie wird eine andere sein als die Welt vor 2020.

Oder in den Worten von Ivan Krastev: »Die Welt wird eine andere sein, nicht, weil unsere Gesellschaften einen Wandel wollen oder weil ein Konsens über die Richtung des Wandels besteht, sondern **weil wir einfach nicht mehr zurückkönnen.**«[21]

Wenn wir also in die Zukunft blicken, können, sollen und müssen wir mit weiteren disruptiven Situationen rechnen. Zukunft birgt immer Ungewissheiten. Wir wissen, dass Veränderungszyklen zunehmen und wir für die kommenden eineinhalb Dekaden mit Veränderungen rechnen müssen, die wir noch nicht kennen. Oder in den Worten des ehemaligen US-amerikanischen Verteidigungsministers Donald Rumsfeld:

> **»There are known knowns; there are things we know we know. We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns – there are things we do not know we don't know.«**

Welche diese sein werden, ob sie technologischer, sozialer, politischer oder ökonomischer Natur sein werden, wissen wir nicht. Wir müssen aber lernen, uns auf sie einzustellen. Wie begegnen wir ihnen, und wie nutzen wir unsere aktuellen Erfahrungen und das Wissen, das wir in diesen Wochen und Monaten sammeln, um uns auf kommende disruptive Ereignisse einzustellen?

Wir leben in einer Welt rasanter Beschleunigung. Wir müssen damit auch mit der **Beschleunigung von Innovationszyklen** rechnen. In Beschleunigung ist auch die Veränderung, der Wandel, Change integriert. An der Digitalisierung werden Beschleunigung und Wandel am sichtbarsten. Als technisches Mittel zur Beschleunigung hat Digitalisierung auch unser Lebenstempo und den sozialen Wandel beschleunigt. Können wir uns noch vorstellen, wie wir vor 2007, als mit dem iPhone das erste Smartphone auf den Markt gebracht wurde, gearbeitet, bestellt, bezahlt und Freunde gefunden haben?

Warum Digitalisierung so erfolgreich ist, warum wir Menschen uns so schnell auf diese Technologie eingelassen haben und warum sich Digitalisierung so gut, so tief und so selbstverständlich in unser Alltagsleben integrieren konnte, darauf hat erst kürzlich Armin Nassehi eine schlichte, aber beeindruckende Antwort gegeben: Digitalisierung drang nicht als Fremdkörper ein oder pirschte sich von außen an die Moderne heran. Im Gegenteil, Digitalisierung gehörte vielmehr schon immer zum Wesen moderner Gesellschaften. Nach Nassehi war die gesellschaftliche Moderne immer schon digital, weil »Digitaltechnik letztlich nur die logische Konsequenz einer in ihrer Grundstruktur digital gebauten Gesellschaft ist«. Die Moderne war und ist

stets auf der Suche nach Ordnung durch Zahlen, Quantitäten, Messbarem, Muster. Modernisierung weist auf Ordnung/Ordnungen hin, sie bildet Ordnung/Ordnungen. Digitalität ermöglicht nun, diese Ordnungen erstmalig und neu zu entdecken und zu erkennen.[22]

Corona trifft uns so hart und unvorbereitet, weil diese Pandemie tatsächlich einen disruptiven Charakter hat.

Wir sind unvorbereitet, die Corona-Pandemie hat kein Muster, auf das wir uns beziehen können. Das letzte Mal, als das soziale und wirtschaftliche Leben auf dem Kopf stand, verwüstete der Zweite Weltkrieg Europa. Seitdem haben wir – mit temporären Ausnahmen wie der Ölkrise 1973, dem Fall der Berliner Mauer am 9. November 1989, den Terrorattacken am 11. September 2001 oder der Finanzkrise 2008 – nie erleben müssen, dass Teile des sozialen Lebens stillstehen, die Wirtschaft aussetzt und Institutionen der öffentlichen Hand an den Rand ihrer Funktionsfähigkeit geraten.

Wenn die Krise etwas Gutes haben soll, dann muss jetzt darüber nachgedacht werden, wie die Berliner Wirtschaft die aktuellen Erfahrungen als einen Katalysator ihrer eigenen Weiterentwicklung nutzen kann. Aber nicht nur die Ökonomie, sondern auch die Verwaltungen in Berlin auf Bundes-, Landes- und auf Bezirksebene. Nach der disruptiven Erfahrung mit der Corona-Pandemie ist es vielleicht auch möglich, über eine Disruption der Verwaltungen in Berlin nachzudenken. Was sind die Aufgaben von Bundes-, Landes- und Kommunalebene? Wo muss die Bundesebene Kompetenzen an sich ziehen, wo abgeben? Wie können die Landesebenen organisatorisch, institutionell und finanziell gestärkt werden, um ihre Aufgaben adäquat umzusetzen? Auf Berlin bezogen: Wo macht es für das Land Sinn, mit Brandenburg enger zusammenzuarbeiten? Benötigen wir noch zwei Bundesländer, oder sollten Berlin und Brandenburg nicht endlich fusionieren? Können wir in diesem Zuge nicht endlich einmal das Kompetenzgerangel zwischen Landes- und Bezirksebene lösen? 100 Jahre nach der Gründung Groß-Berlins ist es an der Zeit, die Geburtsfehler zu beheben!

Wir Unternehmerinnen und Unternehmer maßen uns diese Überlegungen an, weil wir wissen, dass Ökonomie von Voraussetzungen lebt, die sie nicht selbst garantieren kann. Oder in den Worten von Gabor Steingart:

»Der Kapitalismus kann die Bedingungen, die er zum Funktionieren braucht, nicht selbst hervorbringen. Er braucht den Staat – nicht als Mitspieler, wohl aber als regelsetzenden Schiedsrichter.« [23]

In diesem Sinne gilt ein Prä der Politik und der Verwaltungen. Aber funktionieren sollten Verwaltungen und Politik bestmöglich. Jetzt wäre es an der Zeit, liebgewonnene Traditionen, hart erkämpfte Kompetenzen und die eigenen Egoismen zu hinterfragen, zu überwinden und neue, praktikable und bessere Wege zu beschreiten.

Auch wir Akteure in der Wirtschaft müssen uns neu auf Wandel und Veränderungen einstellen. Bis vor 15 Jahren etwa gab es in Organisationen noch »Change-freie Zeiten« oder zumindest Konsolidierungsphasen, wenn es aufgrund von Restrukturierungen, Mergern, Kulturprozessen oder Produktlaunches zu Veränderungsprozessen gekommen war. Jeder Change-Prozess hatte einen für die Organisation und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachvollziehbaren Anfang und ein festgesetztes Ende. Die Erfolgsfaktoren, um diesen Change gelingen zu lassen, lagen darin, ein klares Zielbild zu vermitteln, die Veränderungen an sich glaubwürdig zu kommunizieren und alle Beteiligten im Prozess mitzunehmen. Mit den Herausforderungen der digitalen Transformation entwickelte sich ein neuer, permanenter Modus: **»Change is the new normal.«** Heute ist es Standard, dass Organisationen sich in permanenter Veränderung befinden.

Die Fähigkeit, sich reibungsarm zu verändern, wird zum Wettbewerbsvorteil einer Organisation. Je positiver diese Veränderungen im kollektiven Gedächtnis eines Unternehmens verankert sind, desto wahrscheinlicher sind zukünftige Veränderungen. Für Organisationen ist es entscheidend, auf welche Erfahrungen als mentale Ressourcen sie bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zurückgreifen können und wie gut gefüllt ihre Toolboxes zum Handling der Prozesse sind. Wie viel Vertrauen »genießt« die Leitung einer Organisation bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Wie viel Fähigkeit zur Resilienz ist bei diesen vorhanden und abrufbar? Hat eine Organisation einen eigenen Stabilitätskern aufgebaut, der als Fels in der Brandung fungiert? Diese Stabilitätskerne können sich aus einer starken Marke, der Organisationsform rekrutieren. Letztlich ist damit das »Warum«, der Purpose einer Organisation gemeint.

Der Purpose als Stabilitätskern ist in Zeiten permanenter Veränderung existenzsichernd! Der gängige Grundsatz der Organisationsentwicklung, dass die Veränderungsgeschwindigkeit eines Unternehmens immer größer/gleich der der Umwelt sein muss, um bestehen zu können, hat heute mehr denn je Berechtigung.

Christoph Keese schreibt in seinem Buch »Disrupt yourself«: »Was uns ausmacht, sind unsere Fähigkeiten. Es ist nicht unser Beruf.«[24] Dies gilt auch für Organisationen. Nicht das aktuelle Produkt meiner Fähigkeiten – der Beruf – macht mich aus, sondern meine Fähigkeiten, die ich auch anderswo anwenden kann. Für Organisationen gewendet gilt: Nicht die aktuellen Produkte machen ein Unternehmen aus, sondern die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Erkennt man dies, so wird einem weder als Person noch als Organisation bange vor Veränderungen. Man kann auf **Fähigkeiten** zurückgreifen, die **Neues schaffen können**.

Keese verweist darauf, dass die heutige Realität von Disruption geprägt ist! Es ist keine Option, zu warten. Die bessere Option ist, nicht nur mit der von außen einwirkenden Disruption umgehen zu können, sondern selbst disruptiv am Markt agieren zu können! Und, um noch einmal Keese zu zitieren: »Bewegung schafft Chancen. Schon die Absicht zur Veränderung bringt neue Möglichkeiten hervor.«

Um Veränderungen proaktiv zu gestalten, bedarf es einer Ressource ganz besonders: **Kreativität**. Kreativität meint hier, »das bisher Ungedachte denken (zu) können«. Die Kreativitätspotenziale in Organisationen zu heben, bedarf nun wieder einer weiteren, zusätzlichen Kompetenz in der Führung. Unternehmen müssen erkennen, dass »das Trainieren und Fördern von Kreativität, Fantasie und Vorstellungsvermögen«, wie Wolf Lotter schreibt, kein pädagogischer Kinderkram sind, sondern Grundlagenarbeit für die Wissensgesellschaft, so wichtig wie Lesen, Schreiben, Rechnen. Sie sind die Basis für das Erkennenkönnen, welches dem Ermöglichen und Begreifen vorausgeht.[25]

»Change is the new normal.«

Kurz gesagt, Veränderungsfähigkeit und Kreativität sind im Modus des »Change is the new normal« das kleine Einmaleins. Jetzt ist die Zeit für jedes Unternehmen, sich dieses Einmaleins vorzunehmen und zu verinnerlichen. Für die Unternehmensführung gehört zum Verinnerlichen auch, den Auftrag als Ermöglicher wahrzunehmen. Deren Arbeit besteht darin, den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Angst vorm Fehlermachen zu nehmen. **Zum Experimentieren ermuntern.** Das ist, so Wolf Lotter, die eigentliche Arbeit: probieren, lernen, weitergehen – und von vorn.

Die Corona-Pandemie ermöglicht uns ungeahnte Kreativität. Ja, sie fordert sie geradezu heraus! Kreativität als Voraussetzung für Innovation/Disruption ist aber keine Spielerei für den Moment des Shutdowns, etwas, was man getrost wieder ins Regal stellen kann, wenn die Krise vorbei ist. Die Kernfrage für Change ist heute, **wie wir es schaffen, nach der Krise diesen Grad von Kreativitätsermöglichung weiterzuführen.**

Corona ist ein kleiner Virus mit enormen Konsequenzen. Und die Konsequenzen sind noch nicht absehbar. Die Corona-Pandemie wird Branchen betreffen, die schon vorher in der Krise und im Umbruch waren. Die Corona-Pandemie trifft aber auch wirtschaftliche Bereiche, von denen wir angenommen haben, es gehe ihnen gut. Es wird kein Zurück zur Normalität geben, und wie die neue Normalität aussehen wird, wissen wir auch nicht. Wir sollten auch daran arbeiten, dass es nicht zur alten Normalität zurückgeht. Dies zur Warnung: Der große Soziologe Max Weber hat in seinen Schriften immer wieder darauf hingewiesen, dass man nach Katastrophen gerne danach verlangt, die alte Ordnung wiederherzustellen. Wir sollten diesem Verlangen widerstehen und uns lieber dem Neuaufbau widmen.

Ein Neuaufbau, bei dem es uns gelingen muss, die Disruption der Krise aufzunehmen und tatsächlich das Neue neu zu denken. Wir müssen dann auch Change neu denken. Bisher bedeutete Change im Kern: »höher, weiter, schneller« sowie Wachstum um jeden Preis. Im Moment ist die Frage nach dem Sinn und sinnvoller Tätigkeit bedeutend! Es ist daher auch die Zeit, grundlegende Fragen zu stellen: Geben wir uns mit einem rein profitgesteuerten Finanzmarkt-Kapitalismus als Wirtschaftsform auch in Zukunft ab? Ist Gewinnmaximierung das höchste und edelste aller Ziele?

Wie beleben wir die gemeinwohlorientierte soziale Marktwirtschaft wieder, mit der Deutschland so erfolgreich wurde?

Von Niels Bohr wissen wir, dass Prognosen immer schwierig sind, besonders wenn sie die Zukunft betreffen. Wir halten jedoch die Veränderungen für so fundamental, dass sich die Zukunft nicht nur als die Vergangenheit mit Aspekten der Gegenwart präsentieren wird. In einem Ausblick auf die Dekade der 2020er-Jahre skizzierte die Bank Julius Bär die Unterschiede zum Jahrzehnt ab 2010. Schon vor der Corona-Krise verwiesen die Analysten der Privatbank auf den Shift von »Globalisierung« zu »Regionalisierung«, von »Profitmaximierung« zu »Nachhaltigkeit«, von »Ungleichheit« zu »Umverteilung«, von »Quality/Growth« zu »Value«, von »Digital Disruption« zu »Life Science Disruption« und schließlich von »Private Equity« zu »Public Equity«. Die Präsentation schloss mit den Begriffen »Next Generation« und »Sustainability«.

Krisen wie diese bringen die Schwächen und Stärken einer Gesellschaft zur Oberfläche. Das gibt uns die Möglichkeit, Versäumnisse wiedergutzumachen. Eine veränderte und sich verändernde Welt von Gesellschaft und Wirtschaft war bereits vor der Corona-Pandemie angelegt.

Die Krise wirkt nun als Katalysator und Beschleunigerin.

Das »New Normal« in der Ökonomie wird – so unsere Einschätzung – mit dem »Old Normal« vor der Pandemie in vielen Bereichen nicht viel Ähnlichkeit haben, Ökonomie und Gesellschaft werden sich auf jeden Fall deutlich weiterentwickelt haben. Diese Entwicklungen sind in unseren Arbeitskontexten bereits zu sehen, weil sie Fragen aufwerfen. Hier sind einige beispielhaft genannt:

- Wie haben sich Kultur und Werte in der Gesellschaft, in Organisationen und für Individuen verändert?
- Finden die neue Wertschätzung, das neue Miteinander, das aktuell viele Menschen wahrnehmen, auch nach der Corona-Pandemie ihre Fortsetzung?
- Hat kollaboratives Arbeiten eine neue Dimension erreicht?
- Findet Arbeit an vielfältigeren Orten statt als bisher?
- Hat es oder wird es grundlegende Reformen im Arbeitsrecht gegeben?

Die Phase, in der ein Virus die Welt hat stillstehen lassen, ist bereits heute ein Referenzpunkt der Geschichte! Die Wochen des Ausnahmezustandes haben unser Koordinatensystem verschoben. Das, was vor der Corona-Pandemie als selbstverständlich galt, ist nach der Corona-Pandemie zu etwas Besonderem geworden.

Es ist zu hoffen, dass zukünftige Generationen erkennen, dass der Frühling und der Sommer des Jahres 2020 eine neue Phase zwischenmenschlicher Interaktion eröffnet haben. Noch wissen wir nicht, welchen Charakter diese neue Phase haben wird, **wir erkennen aber heute schon, dass es um Inhalte geht, weniger um die Verpackung!** Die Wochen des Lockdowns haben die Sehnsucht nach der Erkenntnis geweckt, was wirklich wichtig ist. Und so treiben uns grundsätzlichere Fragen um wie die, ob die Wahrhaftigkeit in der Kommunikation zugenommen hat, wie wir den gesellschaftlichen und sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit gerecht werden und wie wir unsere Institutionen – wie zum Beispiel die unseres Bildungssystems – zukunftssicher umbauen können.

Die Corona-Pandemie beschleunigt Wandel, es beschleunigt auch die Wahrnehmung von Wandel. Wir nehmen jetzt wahr: Change findet in »Real Time« statt. Neben den klassischen »W-Fragen« – warum, wie und wer – erfahren wir heute eine wesentliche Erweiterung: das **JETZT!** Die Fragen sind akut, sie sind dringend und drängend. Zum »New Normal« wird es gehören, sich permanent mit dem Heute zu beschäftigen. Wir müssen eine ausgewogene Balance von gestern, heute, übermorgen sowie einer längerfristigen Vision herstellen.

Dies gilt vor allem auch deshalb, weil wir **als Gesamtgesellschaft eine lernende Institution** sind. Lernen heißt nicht – und das haben wir von Virologinnen, Epidemiologen, Ärztinnen und Pharmazeuten gelernt –, dass wir das einstmals Gelernte stetig wiederholen und diese Wiederholung als ewig währende Wahrheiten kommunizieren. Gesellschaft steht im Auftrag, das einstmals Gelernte stetig zu hinterfragen, neue Erkenntnisse zu entwickeln, wissenschaftliche Ergebnisse zu akzeptieren und in neue Strategien zu implementieren, auch wenn diese bisherigen Erkenntnissen widersprechen. Wir müssen auch lernen, das Neue, das Widersprüchliche, das Gegenteil zu kommunizieren. Das Neue ist nicht per se gut, es ist kein Selbstzweck, sondern es ist deshalb relevant, weil es die Akkumulation neuen Wissens und neuer Erkenntnis ist.

Dieses neue Wissen und diese neuen Erkenntnisse umfassen auch jene Branchen, die systemrelevant sind und in denen in den Monaten seit März enorm viel gearbeitet wurde. Die Handelskonzerne etwa, die Bevölkerung weiterhin mit Gütern und Produkten des alltäglichen Lebens versorgt haben. Die dazugehörigen Logistik- und Lieferketten. Die Unternehmen, die die Digitalisierung etlicher Unternehmen und die Ausstattung digitaler Infrastrukturen in einem Maß vorangetrieben haben, sodass Homeoffice in Deutschland wirklich gelebt werden kann. Die Gesundheitsbranche, deren Systemrelevanz offensichtlich wurde. In all diesen Branchen ist es nicht zu einem Lockdown gekommen, wurde die Arbeit nicht heruntergefahren. Ganz im Gegenteil: Hier wurde enorm viel gearbeitet, enorm viel geleistet. Es ist diesen Unternehmen zu

wünschen, dass sie ihre Erfahrungen in einem »Krisentagebuch« verschriftlicht haben, um das Wissen zu sichern, wie das Undenkbare in diesen Tagen funktionierte.

Mit diesem Mindset sind wir auch in der Lage, anders über Varianten der Zukunft nachzudenken.

Wir können, ja, wir müssen, wie der norwegische Wirtschaftsphilosoph Anders Indset schreibt, in Zukünften denken! Diese Alternativen sind anders als jene Diskurse, die sich in Untergangsfantasien oder in naiven Utopien gefallen! Für uns ist Zukunft mehr als die bloße Fortschreibung der Gegenwart. Zukunft ist – wie die Gegenwart zeigt – unberechenbar, disruptiv. Indset vertritt die Ansicht, dass es in Deutschland neue, große wirtschaftliche Visionen braucht. Außer der »Reduce«- (Reduktion) und »Re-use«-These (Kreislaufwirtschaft, Wiederverwertbarkeit) betont er den dritten Punkt des »Re-think« (neu denken). Wie können wir sogenannte »Vitalenergie« wie zum Beispiel die Kompetenz »Vertrauen« in unsere Geschäftsmodelle integrieren und kapitalisieren? Genau deshalb müssen wir die neu gewonnenen Erkenntnisse des aktuellen Lebens für unsere Zukunft sichern. Für uns Unternehmerinnen und Unternehmer gilt dies in besonderer Weise, weil wir nur so unsere wirtschaftlichen Unternehmungen zum Erfolg führen können.

Corona lehrt uns, kontinuierlich zu reflektieren und dann auch zu handeln!

Wir müssen auch Fürsorge neu denken. Fürsorge etwa, die Vorgesetzte im Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an den Tag legen müssen. Wie sieht wertschätzendes und unterstützendes Führen in Zeiten vermehrten Arbeitens im Homeoffice aus? Wie findet man die Balance zwischen gut gemeinter und unterstützender Response von Seiten der Führungskräfte und dem Vertrauen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind, optimale Ergebnisse zu liefern? Wie sieht Fürsorge gegenüber Eltern aus, die die Leerstellen füllen müssen, die das Homeschooling offen lässt? Die Verantwortung und Fürsorge von Unternehmen gegenüber Eltern beginnt auch damit, für Strukturen und Ausstattung von Schule und Ausbildung zu sorgen, die dem 21. Jahrhundert gerecht werden. Mit den Sonntagsreden, wie wichtig Bildung und Ausbildung, Schulen und Universitäten sind, muss jetzt endgültig Schluss sein. Eltern und Kinder sind systemrelevant. Gegenwärtig und für die Zukunft.

Wir erleben aktuell mehr Empathie, eine große Offenheit und eine Zugewandtheit trotz Social Distancing. Sie spiegeln sich in dem wider, was wir »phatische Kommunikation« nennen. Ein zwischenmenschlicher Austausch, der dazu dient, ein

Band der Gemeinsamkeit zu schaffen. Sie ist mehr als nur ein Small Talk, der peinliche Pausen überbrückt, unangenehme Stille überwindet. Phatische Kommunikation ist ein sozialer Akt des Miteinanders.

Manche Leserinnen und Leser unseres Textes werden nun bemängeln, wir sehen die Krise zu optimistisch oder zu pessimistisch. Wir sehen zu sehr die Chancen und zu wenig die Krise oder andersherum. Uns ist bewusst, dass diese Einschätzung von den individuellen Erfahrungen des letzten halben Jahres geprägt sein werden. Für uns Verfasserinnen und Verfasser war die Corona-Pandemie eine existenzielle, eine nie dagewesene Krise. Von John F. Kennedy ist das Zitat überliefert, dass sich das Wort Krise im Chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammensetzt: Das eine bedeute Gefahr und das andere Gelegenheit.

Wir wären schlechte Unternehmerinnen und Unternehmer, wenn wir in der Krise nicht die Gelegenheiten sehen würden.

Wenn wir wieder in unsere Büros zurückgekommen sind, wird die Realität eine grundsätzlich andere sein. Etliche von uns werden die Erfahrungen gemacht haben von Krankheit, Tod, Verlust – aber eben auch von Solidarität, Nähe, veränderter Tonalität in der Politik und Kreativität in ungeahntem Ausmaß. Diese Erfahrungen gilt es, in unsere Arbeit, in unsere Organisationen hineinzutragen und sie zu verändern. Wir wünschen uns, mit den Mitgliedern des VBKI diese neuen Erfahrungen zu reflektieren, Erkenntnisse zu teilen und Best Practices zu multiplizieren!

Wir wollen neue Wege gehen, wir bieten dazu auch andere, neu gedachte hybride Formate an.

Uns geht es darum, unsere gemeinsamen Erkenntnisse in den politischen Diskurs dieser Stadt einzubringen. Wir öffnen den Raum für Ihre Formate, Ideen und Wünsche, teilen Sie Ihre Gedanken mit uns! Wir freuen uns, wenn Sie dieses Whitepaper weiterführen, mit neuem Wissen ergänzen, mit neuen Erkenntnissen neu schreiben. Wir sind offen für die nächste Iteration! Das Bessere ist der Feind des Guten.

Und noch etwas haben wir in den letzten Monaten gelernt:

Gemeinsam schaffen wir es!