

*Un*Known
*New*Normal



Was wir aus der Corona-
Herausforderung für die digitale
Transformation lernen

Stonffurter Allgemeine Buch

Harald R. Fortmann, Daniela Conrad – Hrsg.

The
Known
Is the
Normal

The
Unknown
Is the
New Normal

**Was wir aus der Corona-
Herausforderung für die digitale
Transformation lernen**

Harald R. Fortmann, Daniela Conrad – Hrsg.

Frankfurter Allgemeine Buch

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright: FAZIT Communication GmbH
Frankfurter Allgemeine Buch, Frankenallee 71-81,
60327 Frankfurt am Main

Herausgeber: Harald R. Fortmann, Daniela Conrad – Hamburg
Grafische Gestaltung: Fienbork Design, www.fienbork-design.de
Titelfoto: shutterstock, © anek.soowannaphoom
Druck: CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany

1. Auflage, Frankfurt am Main 2020
ISBN: 978-3-96251-093-0

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

*»Es gibt Jahrzehnte, in denen
nichts passiert, und Wochen,
in denen Jahrzehnte passieren.«*

Wladimir Iljitsch Lenin

Zugunsten der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch das generische Maskulinum verwendet. Selbstverständlich sind dabei immer beide Geschlechter gemeint sowie diejenigen Menschen, die sich keinem oder einem dritten Geschlecht zuordnen.

The Unknown Is the New Normal

- 10 Die Herausgeber
- 13 Die Autoren
- 34 Vorwort:
Der »Corona-Schock« oder die Frage,
wie und wohin es nun weitergehen soll
[Prof. Dr. Henning Vöpel](#)
- 36 Vorwort:
The Unknown Is the New Normal
[Benjamin Minack](#)
- 38 Einleitung:
... und die Welt stand still
[Harald R. Fortmann](#)
- 51 Remote oder real – das Recruiting von morgen
[Arne Adrian, Gunnar Belden](#)
- 61 Umdenken im Kopf: COVID-19 als Chance zur
Veränderung in Aufsichtsräten und Beiräten
[Dr. Karoline Bader, Prof. Dr. Nadine Kammerlander,
Dr. Christina Reuter](#)
- 79 Weniger ist mehr – Die Corona-Krise als Chance
[Silke und Markus Berg](#)
- 87 Gesundheit als Unternehmensziel – wie Unter-
nehmen langfristig zu Krisengewinnern werden
[Robert Bosch](#)
- 95 PR in der Corona-Krise
[Andrea Buzzi](#)
- 107 Der Human Factor: Empowering People –
Transforming Business
[Dr. Volker Casper](#)

- 119 Organisationsplastizität –
Was wir vom komplexesten Kollaborations-
mechanismus der Natur lernen können
[Dr. Nora Čavara, Malte Siekaup](#)
- 127 Retraditionalisierung der Frauenkarrieren
[Daniela Conrad](#)
- 139 Die Krise als Impuls für Bei- und Aufsichtsräte?
[Dwight Cribb](#)
- 149 Digitalisierung im Gesundheitswesen –
wirkt COVID-19 als Beschleuniger?
[Dr. Patricia Ex](#)
- 157 Homeschooling: Erfahrungen und Wünsche
aus der Schülerperspektive
[Frieso Jabben](#)
- 167 Remote Teams erfolgreich führen
[Hannes Kleist](#)
- 179 Projektstart in einem Umfeld voller Ungewissheit
und Restriktionen
[Lena Knoll, Martin Orthen](#)
- 195 Home-Office-Balance ist die neue Work-Life-Balance
[Nikolay Kolev](#)
- 203 Von hier aus online! Letzte Barrieren in der
Weiterbildung sprengen
[Barbara Kolocek, Sabine Venske-Heß,](#)
[Jürgen Schulze-Seeger](#)
- 225 »Unfuck School« 2020 –
so kann Schule zukünftig besser gelingen
[Michael Koops](#)
- 235 Ein aktiver Lebensstil ist eine Entscheidung,
keine Reaktion
[Abigale Ren Li](#)
- 243 Der neue Arbeitsplatz:
Durchbruch der mobilen Arbeit?
[Melina Major-Ex](#)

- 253 Die China-Chance – Fünf Trends,
die unser digitales Leben verändern werden
[Marcel Münch, Miriam Theobald](#)
- 263 COVID gegen Goliath? Wirtschaftspsychologische
Aspekte in Zeiten der Coronavirus-Pandemie
[Prof. Dr. Julia Pitters](#)
- 273 Datenschutz bei permanenter Datenfreigabe
[Christopher Reher](#)
- 287 Datenschutz und Datenfreigabe –
Verliert das Datenschutzbewusstsein
durch Corona an Relevanz?
[Frederick Richter](#)
- 293 Alles kommt. Alles geht. Nichts bleibt.
Führung heißt Change Management
[Katja Rietdorf](#)
- 305 Arbeiten aus dem Homeoffice –
Herausforderung oder Chance?
[Christine Sänger](#)
- 317 Krise bedeutet Wandel –
Anpassungsfähigkeit als Erfolgsmodell
[Coskun Tuna](#)
- 331 (Gem)Einsam:
Teamzusammenhalt trotz Remote Arbeit
[Geeske von Thülen](#)
- 341 ... und dann kam Corona!
[Sven Wiesner](#)
- 349 Nachwort:
Europa braucht kein »New Normal« –
Ein Aufruf, die Art und Weise, wie wir
Geschäfte machen, zu ändern
[Dr. Rahmyn Kress](#)
- 354 Literaturhinweise
- 370 Danksagung

Die Herausgeber

Harald R. Fortmann

Seite 38

Executive Partner five14 GmbH



Der zweifache Vater und passionierte Läufer ist in Frankreich und Deutschland aufgewachsen und seit 1996 in der digitalen Wirtschaft aktiv. Er gilt laut der Fachzeitschrift w&v als einer der bestvernetzten Manager der Branche und wurde als Unternehmer und Lehrbeauftragter mehrfach ausgezeichnet.

Fortmann gründete sein erstes Unternehmen mit 23 und blickt auf internationale Erfahrungen als Startup Gründer ebenso zurück wie auf Stationen als Geschäftsführer einiger namhafter internationaler Unternehmen der Digitalbranche wie AOL und Pixelpark.

Seit 2013 hat Fortmann sich der Personalberatungsbranche verschrieben und konnte so seine Leidenschaft für Menschen und Digitales verschmelzen. Bei der Personalberatung five14 ist der CERC/BDU zertifizierte Personalberater insbesondere für die Beratung von Konzernen und marktführenden mittelständischen Unternehmen bei der Neubesetzung von Führungspositionen zuständig und begleitet diese bei der strategischen Planung und Umsetzung ihrer digitalen Transformation.

Über sechszehn Jahre engagierte er sich für die Branche im Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. und gehörte zehn Jahre dem Präsidium an. Er gründete das Ressort Arbeitswelt der Zukunft und führte diesen bis Ende 2019 als Botschafter Arbeitswelt der Zukunft und setzte sich in Politik, Wirtschaft und Lehre für die Belange der digitalen Branche und die Etablierung von New Work Prinzipien ein. Fortmann hat sich bei zahlreichen Bildungsinstitutionen für die Einrichtung von digitalen Aus- und Weiterbildungsangeboten eingesetzt und vielfache Curriculares entwickelt. Seit vielen Jahren gibt er selbst als Lehrbeauftragter für Online Marketing und Digital Change an

diversen Hochschulen sein Wissen gerne weiter und wurde unter anderem bei der DDA als Dozent des Jahrzehnts ausgezeichnet.

Er ist darüber hinaus Herausgeber des im Dezember 2018 beim Springer Gabler Verlag erschienenen Titels *Arbeitswelt der Zukunft* (über 360.000 Downloads*) und hat im September 2019 das von Fienbork Design gestalte und mehrfach ausgezeichnete Buch *#FemaleLeadership Pictured* verlegt und herausgebracht, das vierzig Interviews und zehn Expertenbeiträge rund um die Themen Leadership und Diversity enthält, gepaart mit Portraits des Star-Fotografen Frank Wartenberg.

Im Herbst 2020 erscheint im Springer Gabler Verlag sein neues Herausgeberwerk *Digitalisierung im Mittelstand*.

Harald R. Fortmann lebt lebenslanges Lernen und ist daher als Mentor für Startup Gründer tätig, zum Beispiel für die WeWork Labs. Hier gibt er sein Wissen weiter, vernetzt diese mit seinem extensiven Netzwerk und bleibt dadurch stets am Puls der Digitalen Veränderung im Sparring mit den jungen Gründern.

Für Fortmann steht bei aller Digitalisierung und der eigenen Begeisterung für den digitalen Fortschritt immer der Mensch im Mittelpunkt. Es geht ihm darum, Potentiale bei Kandidaten zu entdecken und nicht Positionen mit Erfahrungen zu besetzen – denn es sind die Rulebreaker die ein Unternehmen nach vorne bringen.

*Stand: August 2020, Verlagsangabe

Daniela Conrad

Seite 127

Executive Partner five14 GmbH



Daniela Conrad ist als dreifache Mutter und Executive Partner ein Paradebeispiel für Female Leadership und New Work. Die gebürtige Hamburgerin lebte gemeinsam mit ihrer Familie in Birmingham und Berlin und ist seit 2015 wieder zurück in der Hansestadt.

Innerhalb der letzten 20 Jahre konnte Conrad sich eine umfassende Expertise durch unterschiedliche Positionen bei namhaften Konzernen wie Otto, Hapag Lloyd, TUI und TNT Express aneignen und verschaffte sich tiefe Einblicke in die unterschiedlichsten Branchen, Organisations-

strukturen und Arbeitsweisen von Großunternehmen.

2016 entschied sie sich für den Einstieg in eine Personalberatung mit Fokus auf die Digitale Wirtschaft und arbeitete dort bereits mit ihrem jetzigen Geschäftspartner zusammen. Die gemeinsamen Werte in Bezug auf Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility mündete diese Zusammenarbeit schließlich in die gemeinsame Gründung von five14.

Seit 2018 unterstützt Conrad den Internationalen Wirtschaftsrat e. V. mit einer Rolle im Expertengremium bei Fragen rund um das Thema New Work und die Besetzung von Fach- und Führungskräften in Verbindung mit der Digitalen Transformation.

Durch ihre Mentorenrolle bei MentorMe bietet Conrad jungen Frauen ehrenamtlich die Begleitung und Förderung für den Einstieg in deren berufliche Karriere an. Dabei gibt sie ihr Wissen, ihre Erfahrungen und Kenntnisse weiter und leistet damit aus Überzeugung ihren Teil zum Thema Female Empowerment.

Conrad verfügt über eine ausgeprägte Leidenschaft für Menschen, Psychologie sowie das Thema New Work. Ihr besonderes Gespür hilft ihr dabei echte Talente zu entdecken, die nicht immer auf einen entsprechenden Lebenslauf blicken, aber einen erheblichen Mehrwert für die Mandanten leisten können.

Christine Säger

Seite 305

Partner five14 GmbH



Die zweifache Mutter Christine »Liss« Säger blickt auf eine langjährige, internationale Vertriebs- und Marketing-erfahrung unter anderem in Singapur und Manila zurück, die ihr tiefe Einblicke in digitale Berufe ermöglichte. Sie war viele Jahre im Bildungssektor tätig – zuletzt im Marketing und PR der Kuehne Logistics University (KLU) in Hamburg. Davor war sie Teil des Aufbauteams der Hamburg Media School, der digitalen Talentschmiede, aus der zum Beispiel die Online Marketing Rockstars geboren wurden. Seit 2017 arbeitet Säger mit ihren five14-Gründungspartnern zusammen und berät seitdem vor allem mittelständische Unternehmen und Startups bei der Besetzung digitaler Führungspositionen.

Der »Corona-Schock« oder die Frage, wie und wohin es nun weitergehen soll

Prof. Dr. Henning Vöpel

Für eine globalisierte und freizügige Gesellschaft ist es der ultimative, der größte denkbare Ausnahmezustand: von Hundert auf Null, von grenzenloser Bewegungsfreiheit zu verordnetem Stillstand, von Laissez-faire zu paternalistischer Kontrolle. Es ist so außergewöhnlich, dass es bizarr wirkt – leere Plätze, leere Geschäfte, leere U-Bahnen. Das »System« wird heruntergefahren, indem es das Gegenteil von dem tut, worauf es ausgerichtet ist: auf Vernetzung und Austausch in Echtzeit. Die Corona-Pandemie ist eine Allegorie auf die Verwundbarkeit der modernen Gesellschaft. Etwas Unsichtbares, das Individuum in seiner Existenz Bedrohendes, gebietet dem gewohnten Leben harsch Einhalt – aus Angst vor Ansteckung, die zu einem Sinnbild des Systemrisikos wird. Der Kontakt wird zum Tabu, die Kontrolle zur Illusion.

Nun ist der Schwarze Schwan gelandet, und zwar in einer Welt, die ohnedies fragmentiert, fragil und verunsichert, ohne Orientierung ist; in einer Welt, die nun stillsteht, bis auf Weiteres geschlossen ist. Die Corona-Krise ist wie ein Brennglas und ein Zeitraffer, sie schärft unseren Blick und beschleunigt unsere Gedanken. Die Corona-Krise wird einmal der Referenzpunkt für zukünftige Entwicklungen und Entscheidungen sein, der Verweis auf diese Zeit wird uns lange begleiten. Die Krise kommt über uns wie eine Urgewalt, fast wie eine Apokalypse biblischen Ausmaßes – inklusive einer Theodizee, der Deutung von Krise und Leid als Prüfung und Strafe der Menschheit. Wir befinden uns plötzlich, unerwartet und insoweit unvorbereitet in einem Zustand, in dem wir sehr wenig darüber wissen, womit wir es zu tun haben, was zu tun ist und welche Folgen das alles haben wird. Die Krise zerstört, sie beschleunigt, sie wirft zurück, aber sie zwingt uns auch, zu reflektieren, zu lernen, uns selbst zu helfen. Es ist eine Begegnung

mit uns selbst in einer surrealen und bizarren Gegenwart, die wie eine Unterbrechung des Zeitstrahls, fast wie ein komatöser Zustand wirkt – ohne Vergangenheit und ohne Zukunft, die Frage aufwerfend, ob wir bisher richtig gelebt und die richtigen Maßstäbe angelegt haben. Aber es ist zugleich ein Zustand, von dem aus plötzlich Zustände erreichbar scheinen, die uns zuvor verborgen waren.

Gewiss, der Schwarze Schwan wird wieder verschwinden. Aber er wird eine veränderte Welt hinterlassen, eine, die von Unsicherheit geprägt sein wird. Wir werden lernen müssen, damit umzugehen, oder – wie der Risikoforscher Nassim Nicholas Taleb es nennt – »antifragiler« zu werden, also die Fähigkeit ausprägen, sich der Krise auszusetzen, um an ihr zu wachsen – agil und kooperativ. Es ist am Ende eine seltene Gelegenheit, mehr über uns selbst zu erfahren. Fast alle Menschen auf der Welt machen zur gleichen Zeit eine ähnliche Erfahrung. Dadurch brennt sie sich in das gemeinsame Gedächtnis ein und wird zu einem gemeinsamen Referenzpunkt. Ein solches Ereignis kann einen kollektiven Bewusstseinswandel auslösen.

Die Krise zwingt uns, loszulassen von dem, was konstant und sicher schien. Die gemeinsame Erfahrung, dass nichts sicher ist und plötzlich alles anders sein kann, hilft uns, die Zukunft neu zu denken und die Welt neu zu gestalten – von der Globalisierung über die Digitalisierung bis hin zum Klimawandel – mit einem gemeinsamen und neu gewonnenen Bewusstsein dafür, was uns wirklich wichtig ist. Ob die Post-Corona-Welt aber wirklich eine bessere sein kann, hängt am Ende davon ab, wie zuversichtlich und kreativ wir mit der jetzigen Situation umgehen, ob wir uns selbst zum Wandel befähigen. Denn die Frage lautet: Wohin von hier aus? |

The Unknown Is the New Normal

Benjamin Minack

Mit großem Vergnügen habe ich seit Beginn der Pandemie viel darüber gelesen, wie mit der Krise zu verfahren sei. Das Qualitätsspektrum war breit: Von totalem Irrsinn bis hin zu gut durchdachter Darstellung war alles dabei. Die Flut der Analysen und Empfehlungen ebbt seither nicht ab. Und wie immer, wenn alle etwas beizutragen haben, lässt die Qualität nicht nur im Durchschnitt nach. Woran das liegt? Vielleicht am absoluten Anspruch an Richtigkeit bei allen Autoren.

Da sind dann natürlich diejenigen, die auf alle relevanten Krisen der Neuzeit verweisen und ihre Schlüsse daraus ziehen wollen. Und diejenigen, deren Blick in die Zukunft geht – endlich stehe sie bevor, die digitale, soziale und nicht zuletzt ökologische Transformation. Tolle Beispiele wissen sie alle anzuführen. Und Recht haben sie alle auch irgendwie. Natürlich bin auch ich mir sicher darin, dass das Bild, welches wir von der Zukunft malen, unschärfer wird.

Keiner weiß also etwas. Wie denn auch. Es gibt nicht die eine Lösung, die auf alles passt.

Es könnte sich aber lohnen, ein paar Gewissheiten für die Suche nach einem passenden Ausweg für die eigene Organisation festzuhalten.

Die Folgen von Corona führen nicht in eine »normale« Rezession, so Les Binet, adam&eveDDB Anfang Mai zum Marketing in der Krise^[1]. Lehren aus früheren Rezessionen gelten daher möglicherweise nicht, zumindest nicht zunächst.

Die Politik sprach in dieser Krise oft von einem Krieg gegen das Virus. Ich würde sagen: Wir erleben keinen Krieg, sondern eine asymmetrische Bedrohungslage. Daher gelten Businessstandards möglicherweise für eine Weile nicht.

Verschiedene Unternehmen stehen vor sehr unterschiedlichen Problemen. Und die Probleme werden sich im Verlauf der Krise ändern.

Ihre Strategie muss sich mit dem Verlauf der Krise weiterentwickeln.

Wenn sich alles laufend ändert, die Lage nicht nur epidemiologisch dynamisch ist, braucht es echte Agilität. Und für die braucht es eine profunde Basis.

Deshalb ist eines garantiert richtig: In Werte zu investieren kann nie schaden. Nein, dabei geht es nicht darum, sich erneut auf die Suche nach dem eigenen Unternehmenszweck zu begeben. Dieser hat sich – meistens – nicht verändert. Ein gutes »Why« bleibt ein gutes »Why«. Beim »How« hingegen könnten alle nochmal nachbessern.

Das wird auch nach Corona so bleiben. Daher sollten Unternehmer weder ausschließlich auf Historiker noch auf radikale Transformationsprediger hören, sondern die für sie individuell beste Lösung suchen. Die Lektüre der Weissager, Hellseher und »Immer-alles-richtig-Macher« kann dabei helfen – muss aber nicht. Offene Reflektion des eigenen Tuns mit Kollegen, Kunden und, ja, auch Wettbewerbern schafft den richtigen Handlungsraum.

Was ich ganz sicher sagen kann: In Zeiten der Krise sind Transparenz, Klarheit und Verbindlichkeit nicht nur ein Merkmal eines guten Führungsstils, sie machen auch einen qualitativen Unterschied. Unternehmen, denen es jetzt gelingt, gemeinsam mit ihren Partnern Lösungen für die neuen Herausforderungen zu entwickeln, gewinnen vieles: neue Perspektiven auf die eigenen Businessprozesse, auf die sich in der Krise stark wandelnden Märkte und auf die neuen oder wiederkehrenden Bedürfnisse der Mitarbeiter und Kunden. Zu dem fachlichen Gewinn kommt ein sozialer. Wer jetzt laterales Führen mit Dienstleistern etabliert und damit in das Miteinander investiert, hat langfristig etwas davon – in der akuten Krise und darüber hinaus. Wer jetzt bereit ist, die Krise für vielleicht längst überfällige, vielleicht aber einfach nur nächste mögliche Schritte beim zukunftsgerichteten Umbau der Organisation und ihrer Führungsmodelle zu nutzen, der startet mit einem großen Vorsprung in den neuen Aufschwung – egal ob Wurzel, v, Doppel-v oder noch ganz anders. Denn da können sich ausnahmsweise alle einig sein, Historiker wie Zukunftsprediger: In der Krise liegt die Kraft für den Wandel. |