

Erkenntnisse aus unseren Gesprächsrunden mit Aufsichts- und Beiräten: „Der Weg nach vorne – aus der Krise lernen“

Von Michael Meier und Hartmuth Maltzahn

Der Weg aus der aktuellen, für viele Unternehmen belastenden Situation zeichnet sich – trotz vieler Unsicherheiten – immer mehr ab. Wir erleben die Öffnung von Büros und eine operative „Normalisierung“, wenngleich unter erschwerten Vorzeichen.

Wir haben Vorstände und CEOs durch virtuelle Diskurse in der Krise begleitet und auch Aufsichts- und Beiräte zu einem offenen, informellen Erfahrungsaustausch in vertraulichen Runden eingeladen. Mit Fokus auf das Thema „Der Weg nach vorne – aus der Krise lernen“ wurde lebhaft und facettenreich diskutiert, wie sich Führung und (Zusammen-)Arbeit in der Krise verändert haben. Dabei bewegten die Runden in einem großen Teil der Überlegungen und Erfahrungen vor allem zwei Fragen: „Was bleibt uns nach der Krise?“ und „Was wird das ‚New Normal‘?“. Wir haben die Erfahrungen und Diskussionen strukturiert und zusammengefasst.

Zusammenarbeit von Vorstand und Beirat in der Krise

Geprägt war die Krisenzeit bei einem Großteil der Unternehmen von dem gemeinsamen Bewusstsein, dass hier eine einmalige Herausforderung besteht, die nur zusammen zu bewältigen ist. Ganz bewusst arbeiteten Vorstand und Beirat

daher intensiv zusammen. Bedingt durch die Kontakteinschränkungen wurden fast alle Meetings digital und mit einer höheren Frequenz durchgeführt – z. B. in wöchentlichen Pulse-Checks. Dadurch rückten die beiden Ebenen näher zusammen, und die Aufsichtsgremien bekamen tiefere Einblicke in operative Einheiten, mit einer Beteiligung, die teils bis in die Auftragsebene führte. Viele Beiräte sahen darin die Chance, die Unternehmenskultur besser zu verinnerlichen. In der Regel wurden Vorstand und Aufsichtsrat insgesamt als ein sehr kommunikatives Ganzes gesehen – nachhaltig zusammengeschweißt durch diese Krisenzeit:

„Mir gefällt dieser enge Austausch, diese nahe Kommunikation. Es war sofort eine Wahnsinns-Transparenz da, man musste gar nicht mehr verhandeln.“

„Wir wissen jetzt: Wir Vorstände sind nicht allein. Wir haben einen Beirat, der sich dem Unternehmen gegenüber genauso verantwortlich fühlt. Das ist ein gutes Gefühl.“

Natürlich waren nicht alle Erfahrungen positiv: Ein so enger Austausch führt leicht zu Konflikten und Kompetenzstreitigkeiten, die die Zusammenarbeit stören und gerade in einer solchen Krise verheerend sein können. Umso klarer war die Einsicht, dass ein guter Fit, eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und seiner Kultur sowie eine offene Kommunikationskultur entscheidend für die Zusammenarbeit sind. Denn:

„Am Ende des Tages zählt das Selbst- und Rollenverständnis des Aufsichtsrats und des Vorstands sowie deren Zusammenspiel.“

Kritisch diskutiert wurde außerdem die Frage, ob das Verschwimmen der Grenzen zwischen Aufsichtsrat und Vorstand durch diese enge Krisen-Kooperation richtig sei oder sogar aktiv beibehalten werden sollte. Auch wurde die Frage aufgeworfen, welche Führungsrolle und -kompetenz der Aufsichtsrat generell und künftig wahrnehmen sollte.

Unternehmenskultur digital voranbringen

„Wie viel physischen Kontakt brauchen wir, um auch langfristig eine Unternehmenskultur aufrechtzuerhalten?“

... ist eine Frage, die sich nun mit dem langsamen Abebben der Krise zahlreiche Führungskräfte stellen. Viele Vorstände stehen vor dem Problem, dass nach den Krisen-Monaten im Home-Office – mit der zumeist erfolgreichen und effizienten Nutzung der digitalen Medien – viele Mitarbeiter nicht mehr in das Büro zurückkehren möchten. Digital Bestehendes effizient zu managen, klappt zumeist gut – das hat die Krise gezeigt. Einig waren sich die Teilnehmer jedoch, dass für die Kreativität, die Unternehmenskultur und zur Schaffung von Neuem persönliche Interaktion und Gespräche unabdingbar seien. Was aber bindet Mitarbeiter an das Unternehmen? In unseren Diskussionen waren sich die Teilnehmer einig: Bindung entstehe durch Emotionen und diese wiederum nur durch persönlichen „physischen“ Kontakt – in der Konsequenz sei eine rein digitale Zusammenarbeit nicht ausreichend, es bedürfe eines Ortes der Begegnung. Wie aber die Rückkehr in das Büro organisieren? Wie diejenigen an das Unternehmen und seine Kultur binden, die während Corona neu in das Unternehmen gekommen sind? Wie kann man auch künftig das Büro attraktiv machen? Eine definitive Antwort auf diese Fragen konnten wir in den Diskussionsrunden nicht finden, aber klar war:

„Wir müssen Wege finden, diesen persönlichen Kontakt im Unternehmen beizubehalten – durch neue Strukturen.“

Governance/Führung in der Krise

In der Krisenzeit trennt sich die Spreu vom Weizen – Qualitäten wie Schwachstellen werden besonders deutlich. Gerade auf den Vorstand als Richtungsgeber und operativ letztverantwortliche Ebene trifft dies besonders zu. Aber woran macht man einen guten CEO fest? Folgende Kriterien sind in den Runden festgehalten worden:

Zunächst einmal muss ein guter CEO in Szenarien denken und die jeweiligen Maßnahmen in all ihrer Komplexität mit Risiken und Konsequenzen stets im Blick

behalten. Dabei darf er eben nicht nur reines Krisenmanagement betreiben – er muss proaktiv in alle Richtungen handeln und Chancen selbst in Krisenzeiten ausmachen und zu nutzen wissen. Die Teilnehmer waren sich einig, dass ein guter CEO in einer solchen Phase vor allem auch seine Mannschaft motivieren sollte, an ihre Grenzen zu gehen und Opportunitäten wahrzunehmen. Schnell wurde auch deutlich, dass herausragende Vorstände vor allem ihre Nähe, ihr Bezug zu den Mitarbeitern und die Fähigkeit charakterisiert, diese in schwierigen, unsicheren Zeiten mitzunehmen:

„Der gute CEO hat nicht nur eine operative, kommunikative Aufgabe, er ist in einer solchen Phase der oberste Kulturbeauftragte.“

Einigkeit bestand auch dahingehend, dass der Vorstand ganz nah an der Belegschaft zu sein und die nötigen Maßnahmen nicht nur zu treffen, sondern auch zu erklären hat, um so Vertrauen zu schaffen und zu erhalten. Dabei müssen die Mitarbeiter das Gefühl der absoluten Redlichkeit des CEO haben und Optionsräume aufgezeigt bekommen. Damit einhergehend wurde die neue Flexibilität betont, die Teamstrukturen und Führungsleitlinien in Frage stellt:

„Wir bekommen eine andere Governance. Die Führung hat sich und wird sich noch weiter verändern – mit stärkerer Verantwortung auf unteren Management-Ebenen.“

Was nach der Krise bleibt

Die Covid-19-Krise hat vor allem die unteren Management-Ebenen wie auch generell alle Mitarbeiter stärker eingebunden. Art und Intensität der Kommunikation hat sich in vielen Unternehmen verändert: Es wurde intensiver und offener über Herausforderungen und Chancen geredet. Viele Mitarbeiter fühlen sich besser informiert und stärker eingebunden als vor der Krise – gerade an Standorten, die sonst aufgrund ihrer „abseitigen“ Lage häufig isoliert waren. Aber nicht nur der Informationsfluss hat sich verändert; so stellten Teilnehmer der Gesprächsrunden fest:

„Wir erleben eine Verflachung der Hierarchien. Es sind die Mitarbeiter vor Ort, die das Boot steuern. Und das Management kann ihnen vertrauen.“

Einig waren sich die Teilnehmer, dass vor allem im Bereich der Einstellungen viel getan und noch mehr Fokus auf diesen gelegt werden muss:

„Es kommen riesige Themen auf uns zu. Das wird dazu führen, dass man Leute braucht, die Wege freimachen und Szenarien aufbauen.“

Visionäre mit Bodenhaftung im Vorstand genauso wie ein bewusst ausgewogener, gut zusammengesetzter Beirat werden entscheidend sein. Die Teilnehmer nahmen sich vor, noch mehr darauf zu achten, dass sich Fähigkeiten, Kompetenzen und vor allem auch das Alter der Beiratsmitglieder gut ergänzen, sodass eine gute Zusammenarbeit mit fachlicher und persönlicher Nähe optimal in Krisenzeiten genutzt werden kann.

Dabei müssten gerade im Hinblick auf die Digitalisierung Beiräte jünger werden:

„Es geht immer alles nach vorne. Und nach vorne brauchen wir bei der Rekrutierung mehr Mut: jünger, moderner, frischer, kontroverser: nicht immer so passend zum Unternehmen.“

Aber nicht nur bei der Beiratsbesetzung wird sich vieles ändern, das Mut braucht: Die Krise hat gezeigt, dass Unternehmensstrategien erneuert, angepasst werden müssen. Wertschöpfungsketten und Unternehmen werden flexibler aufgestellt, um in so einer Krise gut reagieren zu können. Einige Unternehmen werden auch wieder ein Stück mehr in Richtung Differenzierung gehen: Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass in einigen Märkten der Welt Geschäfte schon wieder liefen, als sie woanders gerade erst ins Stocken kamen. Hier gibt es Möglichkeiten, schwierige Zeiten gut zu überbrücken. Gleichzeitig war oft auch die generelle Krisenfestigkeit ausschlaggebend – und diese hat häufig viel mit dem Standort sowie der Standortpolitik zu tun. Manche Unternehmen werden hier möglicherweise eine Umorientierung in Richtung europäischer Standorte und Wertschöpfungsketten vornehmen wollen.

Allgemein war die Stimmung positiv, sowohl der Blick in die eigentliche Krisenzeit als auch der Blick nach vorn:

„Wir können Krise. Wir können schnell reagieren, handeln und neu planen. Das ist erstaunlich. Und wir werden nicht vergessen, dass wir so schnell und effizient sein können.“

„Was uns von dieser Krise erhalten bleibt, ist der Pragmatismus, der während der Corona-Krise gelebt wurde. Wir haben gelernt, dass wir mit Flexibilität ‚ohne Stress‘ umgehen können. Wir lernen, mit kurzfristigem Führungsanspruch umzugehen, wir lernen, uns selbst auszuprobieren.“

Für weitere Informationen:



Michael Meier
Düsseldorf
michael.meier@egonzehnder.com



Hartmuth Maltzahn
Düsseldorf
hartmuth.maltzahn@egonzehnder.com

Covid-19 Micro-Website

We have launched a micro-website where this and other informative pieces are posted. This site will be regularly updated: [click here](#) for further details.

About Egon Zehnder

Egon Zehnder is the world's preeminent leadership consulting firm, sharing one goal: to help people and organizations transform. We know what great leaders can do and are passionate about delivering the best solutions for our clients.

Our more than 500 Consultants in 68 offices and 40 countries form one powerful, collaborative team. Our services include: leadership development, individual, team and organizational effectiveness, CEO search and succession, executive search and assessment, Board advisory, and cultural transformation.

For more information visit www.egonzehnder.com and follow us on [LinkedIn](#), [Twitter](#), and [Instagram](#).