



Führung durch die Krise – mit Ambidextrie im Board



Die Ausbreitung des Coronavirus ist zuvorderst eine humanitäre Krise – mit dramatischen Folgen für die Weltwirtschaft.

Das Coronavirus stellt die Weltwirtschaft vor die größten Herausforderungen unserer jüngeren Geschichte – nicht wenige Unternehmen stehen vor der Existenzfrage. Lesen Sie, wie ein komplementär besetztes Topmanagement-Team Ihre Organisation wirksam durch die Krise steuern kann.

Die dynamische Entwicklung im Zusammenhang mit dem Coronavirus stellt die Unternehmensführung vor eine Herkulesaufgabe, für deren Lösung kein Präzedenzfall besteht. Klassische Führungs- und Organisationsstrukturen, die als Sofortmaßnahmen in historischen Krisen gegriffen haben mögen, tragen der rasanten Veränderung und dem disruptiven Charakter der aktuellen Situation nicht allein Rechnung. Vielmehr erfordert es ein ambidextres Board, das sein Unternehmen einerseits sicher durch die Krise steuern und andererseits auf den wirtschaftlichen Wiederaufbau vorbereiten kann.

In der Zusammenarbeit mit unseren Kunden und Partnern haben wir einen situativen Ansatz für die Komposition des Topmanagementteams entwickelt: In ambidextren Situationen – mit multiplen, scheinbar konkurrierenden Zielsetzungen – sollte das Board komplementär besetzt, also als ein Hybrid aus distinkten, aber äquivalenten Führungsrollen zusammengesetzt sein. Statt einer Universal-lösung für Führung durch die Krise postulieren wir die Berücksichtigung spezifischer Anforderungen für wesentliche Verantwortlichkeiten. Im konkreten Fall der Corona-Pandemie bildet das Konzept der Ambidextrie im Board die Komplexität der Krise adäquat ab.

Durch den Krisenmodus der letzten Tage und Wochen wird ruchbar: Für die Bewältigung des Coronavirus wird eine starke Führung nicht obsolet, sondern existenziell. In dem vorliegenden Whitepaper eröffnen wir Perspektiven, wie der große und drängende Bedarf an Führung durch die Krise adressiert werden kann.

Die Folgen der Corona-Krise sind ebenso beispiellos wie unabsehbar

Ihre Auswirkungen auf Wirtschaft und Unternehmen, kleine wie große, sind schon heute dramatisch.

Im Umgang mit dem Coronavirus ergeben sich für die Unternehmensführung vier übergeordnete Handlungsfelder: Zuerst und vor allem gilt es, die Fürsorge für die Gesundheit der Beschäftigten umfänglich wahrzunehmen und zu diesem Zweck verbindliche Regularien zur Vermeidung einer möglichen Ausbreitung des Virus durch die eigenen Beschäftigten in Kraft zu setzen. Dann muss die Aufrechterhaltung der betrieblichen Leistungsfähigkeit sichergestellt werden, um die Nachfrage nach den Dienstleistungen und Produkten des Unternehmens verlässlich decken zu können. Außerdem müssen schnelle, pragmatische und flexible Maßnahmen zur Absicherung des Geschäfts bzw. schwer kalkulierbarer Einbußen ergriffen werden.

Schließlich sollte schon während der Krise ein kreatives Programm für die wirtschaftliche Belebung und strategische Erneuerung des Unternehmens entwickelt werden.

Aus diesen Handlungsfeldern ergibt sich eine mehrdimensionale Gestaltung des Board-Levels, durch welche die Komplexität der Krise gespiegelt werden kann. Der Vorstand bzw. die Geschäftsführung als oberstes und wichtigstes Leitungsgremium im Unternehmen verfügt über die Autorität und Ressourcen, die strategischen (Re-) Aktionen der Organisation in der Krise maßgeblich zu beeinflussen. Um die multiplen Herausforderungen des Coronavirus gleichzeitig beantworten zu können, empfiehlt sich die Besetzung der folgenden (informellen) Rollen im Board:



1. High Performance Leader

Verantwortet die Stabilisierung des laufenden Geschäfts und die Aufrechterhaltung des Betriebszwecks einschließlich der Umsetzung regulatorischer Anforderungen; dieser Verantwortungsbereich umfasst vor allem

- a) die Koordination des Krisenstabs und die Steuerung aller damit unmittelbar in Zusammenhang stehenden Informations-/Kommunikationsflüsse,
- b) die kurzfristige Liquiditätssicherung über Maßnahmen der Kostensenkung und eventuelle Restrukturierung,
- c) die Vorbereitung eines systematischen Trennungsmanagements in Erwartung betriebsbedingter Kündigungen.



2. Enabler

Verantwortet die Flexibilisierung von Führungs- und Organisationsstrukturen zur Aufrechterhaltung bestehender Dienstleistungen und Produkte für die Kunden des Unternehmens; dieser Verantwortungsbereich umfasst vor allem

- a) die schnelle Befähigung von Individuen und Teams, auf virtuelle (Zusammen-) Arbeit und Homeoffice umzustellen (z.B. über Entwicklung von Remote-Work-Szenarien oder Trainings in digitalen Arbeitsformaten),
- b) die Förderung von Engagement und Kultur, auch über die Distanz (z.B. über kreative Formate wie Corporate Podcasts),
- c) die Wahrnehmung der Fürsorgepflicht für den Gesundheitsschutz der Beschäftigten, aber auch die Verantwortung des Unternehmens für die Gesellschaft im weiteren Sinne (z.B. Unterstützung öffentlicher Gesundheitseinrichtungen).



3. High Innovation Leader

Verantwortet die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens über die Unsicherheiten im Zusammenhang mit der Corona-Krise hinweg; dieses Aufgabenportfolio enthält primär

- a) die kontinuierliche Beobachtung der aktuellen Situation mit Abschätzung ihrer Implikationen für den Strategie- und Transformationsprozess des Unternehmens,
- b) davon ausgehend die strategische (Re-) Priorisierung von Themen und Initiativen unter Berücksichtigung von Trends in Richtung aufstrebender Geschäftsmöglichkeiten (vgl. z.B. die Fokussierung der Lebensmittelkonzerne auf den Onlinehandel) und somit
- c) die Weiterentwicklung der Unternehmenskompetenzen zu einem dynamischen Bündel aus zukunftsrelevanten (und überlebenskritischen) Digital- und Technologiefähigkeiten.



4. Pioneer

Nimmt die attraktive Positionierung des Unternehmens in einem Markt- und Wettbewerbsumfeld nach Bewältigung der Krise vorweg; die Erreichung dieses Zielbilds umfasst

- a) den strukturellen Rollout agiler Arbeitsmodelle, digitaler Technologien und neuer Medien, um die Resilienz gegen die Auswirkungen zukünftiger ortsübergreifender Krisen (wie eben Infektionskrankheiten) auszubauen,
- b) die Vermittlung einer inspirierenden und motivierenden Vision für die Zukunft des Unternehmens für die Zeit nach der Krise,
- c) nichts Geringeres als die Entwicklung eines „Marshallplans“ für das eigene Unternehmen, um Belegschaft und Organisation für den radikalen Neustart und die unmittelbare Aufholjagd ab „Tag eins“ einsatzbereit zu erhalten (z.B. über Orientierung an neuen Industrien und damit korrelierenden Organisations- und Personalentwicklungsprozessen).

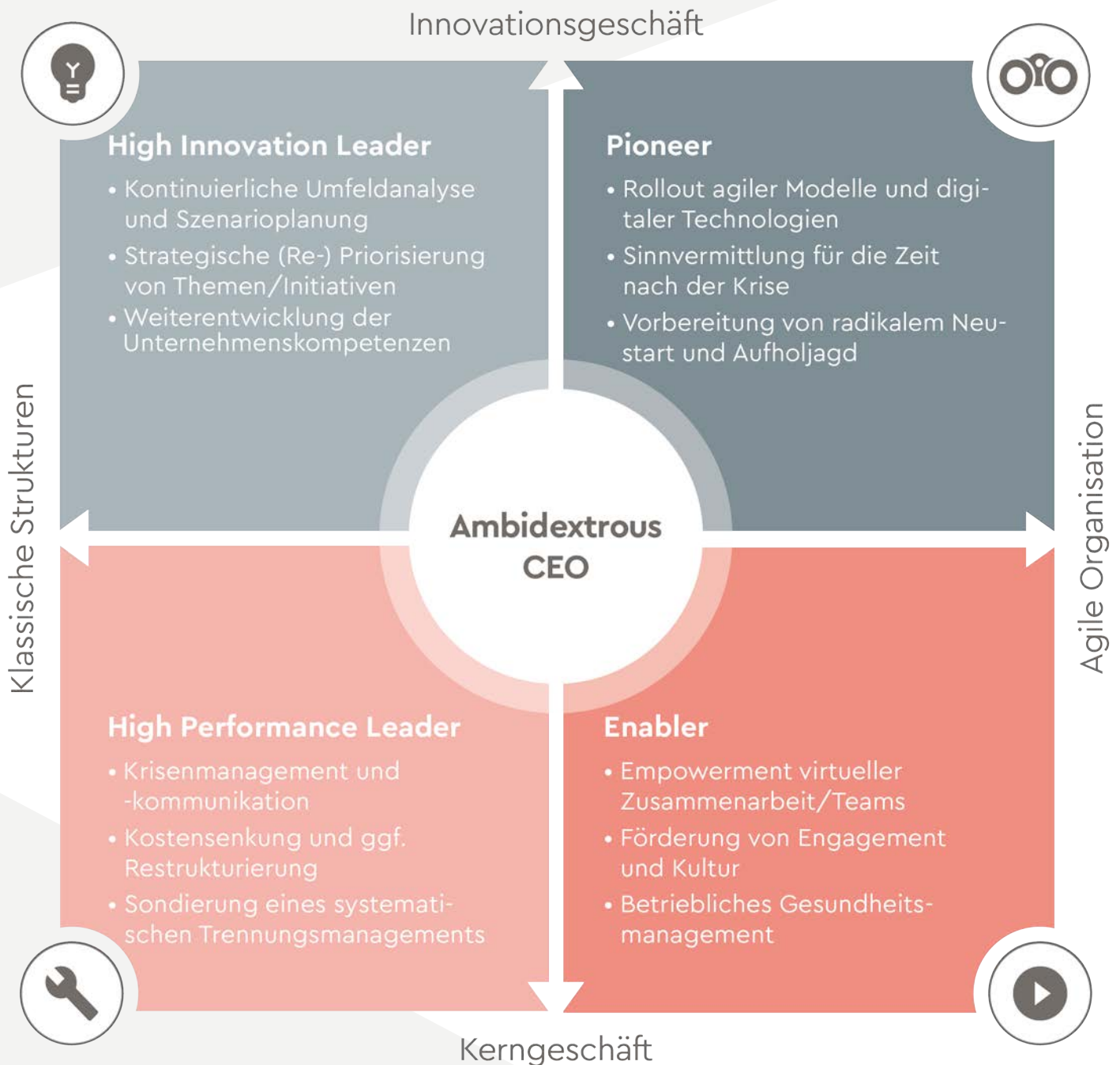
Durch die Strukturierung des Boards auf Basis dieser vier Rollen und die Besetzung derselben mit Topmanagern, die auf ein zielgenaues Persönlichkeits- und Kompetenzprofil rekurrieren, können alle Schlüsselaufgaben zur Bewältigung der Krise mit der gleichen Intensität bearbeitet werden. Diese Struktur ist insofern ambidexter (also bildlich gesprochen „beidhändig“), als dass sie die Zielkonflikte von Stabilisierung und Flexibilisierung, von laufendem

Geschäft und Zukunftsthemen integriert – aber nicht etwa innerhalb einer Person, sondern in einem Kollektiv aus autonomen und interdependenten Individuen.

Die folgende Abbildung fasst die Hauptrollen und Schlüsselaufgaben des Boards in seiner Mission zur Bewältigung der Krise zusammen. Danach wird die besondere Rolle des CEOs analysiert.

Ambidextrie im Board

Hauptrollen und Schlüsselaufgaben zur Bewältigung der Krise



Ambidextrie im Board

Die besondere Rolle des CEO



Beschleunigung von Entscheidungsfindungen und Maßnahmenplanungen



Orchestrierung der Hauptrollen und Schlüsselaufgaben im Board



Repräsentation und Rechtfertigung von Maßnahmenplänen und Implementierungserfolgen

Mit seinem Denken und Handeln nimmt der CEO signifikant Einfluss auf die Ergebnisse seines Unternehmens. Vor allem im Krisenmodus ist der Vorsitzende von Vorstand bzw. Geschäftsführung ein mächtiger Spieler in der Beantwortung der wirtschaftlichen Existenzfrage. Die Corona-Krise geht insofern über das Ausmaß historischer Krisen (wie z.B. die Finanzkrise im Jahr 2008) hinaus, als dass grundsätzlich auch die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten bedroht ist. Der CEO ist somit der Brückenkopf zwischen allen Bemühungen in der Bewältigung dieser humanitären und ökonomischen Krise. Die zentralen Verantwortlichkeiten des CEOs können wie folgt beschrieben werden:

- a) **Beschleunigung** von Entscheidungsfindungen und Maßnahmenplanungen über Moderation von (virtuellen) Board Meetings oder andere interaktive Formate – im Zweifel unter Anwendung der eigenen Richtlinienkompetenz.
- b) **Orchestrierung** der Hauptrollen und Schlüsselaufgaben im Board über Auflösung von Zielkonflikten, bedarfsgerechte Ressourcenallokation, übergreifende Initiativen und letztlich Implementierungsmechanismen.
- c) **Repräsentation und Rechtfertigung** von Maßnahmenplänen und Implementierungserfolgen innerhalb und außerdem des Unternehmens (als „Gesicht der Krise“).

Um eine schnelle Reaktion auf die aktuelle Krise zu ermöglichen, sollten Sie kurzfristig die Hauptrollen und Schlüsselaufgaben auf Board-Level besetzen

Um in künftigen Krisen unmittelbar handlungsfähig zu sein, forcieren Sie eine nachhaltige Top-Entwicklung

Wir möchten unseren situativen Ansatz für Führung in der Krise explizit nicht als „Zauberformel“ zur Auflösung der Corona-Dramatik verstanden wissen. Vielmehr dient das Konzept der Ambidextrie im Board als Kompass für die Auswahl und Entwicklung von Schlüsselfunktionen auf Top-Ebene, auch und vor allem in Sondersituationen. Gerade weil die Besetzung von missionskritischen Führungsrollen in Kongruenz zu spezifischen Organisationsbedarfen und individuellen Führungskompetenzen erfolgen soll, kann unser Ansatz für die Strukturierung des Board-Levels auf den organisationalen Kontext und das akute Szenario eines Unternehmens übertragen

werden. Davon ausgehend sollten maßgeschneiderte Führungs- und Kompetenzmodelle sowie (digital gestützte) Qualifizierungsangebote für das Topmanagement abgeleitet werden.

Die folgende **Checkliste** unterstützt Sie bei der Bewertung der Leistung Ihres Boards, indem wichtige Kriterien für die erfolgreiche Navigation durch die Krise gespiegelt werden, in die der Ausbruch des Coronavirus die Weltgemeinschaft gestürzt hat. Dass jede Krise auch immer eine Chance birgt, ist der wohl wichtigste Parameter, der Menschen in Organisationen derzeit eine Zukunft gibt.

Erfolgskriterien ambidextrer Boards

Bildet Ihr Topmanagementteam die Corona-Krise ab?

- | | | |
|----|--|--------------------------|
| 1. | Sind alle relevanten Rollen/Schlüsselaufgaben adäquat besetzt? | ☐ |
| 2. | Werden die Rollen/Schlüsselaufgaben und ihre Wertbeiträge wechselseitig akzeptiert und anerkannt? | ☐ |
| 3. | Sind digitale Technologien/Plattformen einsatzbereit, um die Umstellung auf Homeoffice und virtuelles Arbeiten zu ermöglichen bzw. die Situationsanalyse, Entscheidungsfindung, Lösungsentwicklung und Maßnahmenplanung im Managementteam sicherzustellen? | ☐ |
| 4. | Liegen spezifische Regularien für die Implementierung und das Performance Management innerhalb flexibler Arbeitsmodelle vor? | ☐ |
| 5. | Werden die Fürsorge für die Gesundheit der Beschäftigten und die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit der Organisation gleichzeitig verfolgt und sichergestellt? | ☐ |
| 6. | Sind gesamtheitliche sowie bereichs-/funktionsspezifische Notfallpläne und Szenarien geplant und verhältnismäßig aktiviert? | ☐ |
| 7. | Teilt das Managementteam eine übergreifende Identität mit gemeinsamem Wertekanon und einheitlichem Verständnis vom Sinn des Unternehmens für die Zeit nach der Krise? | ☐ |
| 8. | Wird das Managementteam von einem akzeptierten CEO-Typus angeführt/ koordiniert und integriert? | ☐ |

Fazit

Mit **Ambidextrie** im Board liefern wir einen Arbeitsansatz für Führung durch die Krise.

Die Herausforderungen im Kampf gegen das **Coronavirus** sind erstmalig und einmalig.

Ein komplementär besetztes Topmanagementteam kann das **Geschäft stabilisieren** und gleichzeitig Sinn für die **Zukunft stiften**.

Erfahren Sie [hier](#) mehr zu unseren Leadership Solutions.



Kontakt



Prof. Dr. Walter Jochmann
Managing Director / Partner

Kienbaum Consultants International GmbH
Speditionstr. 21 | 40221 Düsseldorf
walter.jochmann@kienbaum.de



Frank Stein
Senior Consultant

Kienbaum Consultants International GmbH
Speditionstr. 21 | 40221 Düsseldorf
frank.stein@kienbaum.de

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation auf die gleichzeitige Verwendung geschlechterspezifischer Sprachformen verzichtet.

Leading by #WePowerment