

## **Emilio Galli Zugaro Corona: Bewährungsprobe für Führungskräfte**

### **Sechs Weichenstellungen für unsere wirtschaftliche Zukunft**

Diese Pandemie ist für mich, in Neapel am Mittelmeer geborener Italiener, wie mein erster Urlaub an der Nordsee. Für mich war und ist das Meer Sehnsucht, Segeln, ins warme Naß tauchen, sich dabei umdrehen, die Augen öffnen und die Sonnenstrahlen im Wasser sehen. Das erste Mal an einem nordischen Meer, entdeckte ich als Kind Flut und Ebbe, und es erschien mir wie der Charakter unserer deutschen Kindermädchen: nüchtern, faktisch, objektiv, unbarmherzig. Das sich zurückziehende Wasser war wie das Kind, das die Nacktheit des Kaisers entlarvt, während der Hof ihn im Glauben läßt, er trage durchsichtige Gewänder. Rostige Dosen, Flaschen, Schiffswracks lagen neben Algen, Muscheln und davonhuschenden Krabben. Es war ein ehrliches, entlarvtes Bild. Das hatte ich im Mittelmeer noch nie gesehen. Wie verschleierte Frauen ist dort die sommerliche See: mysteriös, attraktiv, diskret.

Die Auswirkungen des Coronavirus Covid-19 sind wie ein sich zurückziehendes Meer, das uns zeigt, wie es wirklich unter der Wasseroberfläche aussieht. Ein guter Moment, innezuhalten, bevor das Wasser wieder alles bedeckt.

*Mein* Blick auf die Ebbe ist ein Blick auf die Welt der Arbeit, der Führung, der Unternehmen. „Bitte schreib etwas über die Wirtschaft in diesen Zeiten“, bat mich eine Freundin, die ich schätze und verehere, Nelia Schmid-König. Ihr kann ich keine Bitte abschlagen.

Es wimmelt von Experten, die einem sagen, wie Corona die Welt der Wirtschaft verändern wird. Ich gehöre nicht dazu, auch wenn ich gern so einer wäre. Allein aus Eigeninteresse wüßte ich gerne, wohin uns das alles führt und wie alles wird. „Es wird nichts mehr wie vorher“, ist ein oft gehörter Satz, und ich wüßte gerne, ob das stimmt.

Ich spiele ein Spiel. Daß Corona unsere Zeitrechnung verändert und wir uns heute im Jahre Null befinden. Bis zur Jahreswende waren wir ante Corona, ab nächstem Jahr sind wir hoffentlich post Corona. So möchte ich auf die Welt der Arbeit und der

Wirtschaft in 2019, dem letzten Jahr a.C. schauen, das mir heute vorkommt, als sei es mehrere Jahre her.

Dabei schaue ich auf sechs Bereiche, die mein Interesse als Autor, Aufsichtsrat, Berater und Coach bis zum Januar intensiv auf sich gezogen haben und die sich in den vergangenen Monaten stark verändert haben. Corona hat das Wasser abgezogen, und man sieht diese Bereiche so, wie sie wirklich sind. Wie in der Nordsee, wo die Gezeiten so stark sind.

### **Brauchen wir jetzt Sanierer oder Strategen?**

Es kristallisieren sich eine Reihe von Bereichen heraus, die schon vor der Pandemie in den Fokus des Wirtschaftsgeschehens gerückt waren, Fragen aufgeworfen haben und durch Covid-19 zu einer Offenbarungseid kommen. Bereiche, die Antworten erfordern, die in diesen und den folgenden Monaten gegeben werden, in die eine oder andere Richtung. Dabei werden wir entdecken, wie belastbar die Antworten sind, die durch die nächsten, absehbaren Zyklen gegeben werden.

Es ist jetzt schon abzusehen, daß es einen Konjunkturreinbruch geben wird, der eine erste Welle des Krisenmanagements verursacht, des Kampfes ums Überleben von ganzen Branchen und Tausenden von Unternehmen. Eine Zeit, in der Restrukturierungsfähigkeiten im Vordergrund stehen werden, Kostensenkungen, Rationalisierungen, Sicherung von Liquidität, Business Continuity Management. Danach wird die zweite Welle kommen, *nach* Bekämpfung dieser Pandemie (durch Medikamente und Impfstoffe), mit dem Suchen und Finden einer neuen Balance (Next Normal), dem Wiederaufbau eines anderen wirtschaftlichen und politischen Gewebes, lokal, regional und global. Das Mißverständnis dabei ist, daß für diese Wellen zwei unterschiedliche Typen an Führungskräften gefordert sind: die Sanierer für Phase Eins und die Wachstumsmanager für Phase Zwei.

Wir sehen anhand einiger guter Beispiele aus der Praxis, daß diese Vorstellung eine Sackgasse ist.

**Führungskräfte müssen heute – das zeigen gerade die Herausforderungen der Pandemie – *beides* beherrschen, die Ambidextrie aus Sanieren *und* Wachsen durch Neuerfinden.**

Welches sind nun die Bereiche, die durch die Pandemie verstärkt in den Fokus gekommen sind und Fragen aufwerfen, die ambidextre Führung erfordern?

Es sind sicherlich viel mehr, aber mir begegnen in der Unternehmenspraxis konkret sechs Bereiche, die an einem Wendepunkt sind, an einem Tipping Point, der sie in die eine Richtung (rückwärts in die Welt von gestern) oder in die andere (vorwärts, in die Ära p.C. – post Corona) drehen wird. Und es wird *beides* stattfinden: bei einer Führungskraft in die eine, bei der anderen Führungskraft in die andere Richtung. Und genauso bei Unternehmen und Branchen.

### **Sechs zentrale Fragen der Unternehmenswelt an einer Wende, am tipping point**

Schon a.C. (ante Corona) haben sechs Themen die Unternehmenslandschaft der letzten Jahre beherrscht, in großen Konzernen wie in Mittelständlern, in Traditionsunternehmen wie in Start-Ups und Scale-ups:

1. **ESG – Environmental, Societal, Governance.** Sind Unternehmen auch der Gesellschaft Rechenschaft schuldig? Der Umwelt? Den Prinzipien guter Unternehmensführung? Die Vereinbarkeit von Wachstum und Nachhaltigkeit ist von Ban-Ki Moon bei den Vereinten Nationen und der Initiative zum Global Compact thematisiert worden, sowie von Papst Franziskus in seiner Enzyklika „Laudato sí“. Im Jahr 2019 hat Fridays for Future die Frage nach der Zukunft des Planeten in jede Familie und in jedes Unternehmen gebracht. Entsprechend erlangten in den vergangenen Jahren gesellschaftliche Themen wie die Förderung der Vielfalt, die Inklusion und gleiche Bezahlung für Mann und Frau zentrale Bedeutung. Das Brennglas der Pandemie hat nun zusätzlichen Diskussionsstoff gebracht. Hier nur Anekdotisches zu den einzelnen Themen: der Lockdown hat Leben gerettet, wirtschaftliche Schäden verursacht, aber auch gezeigt, daß die Pariser Klimaziele – anders als Jonathan Franzen noch bis vor Kurzem postuliert hat – doch erreichbar sind, der Rückgang der CO<sub>2</sub>-Belastung war durch Satellitenbilder für jedermann und jedefrau zu sehen. Die Arbeit von Zuhause mit Videocalls hat zum Beispiel die psychologische Barriere für Menschen mit Mobilitätsbehinderungen abgeschafft. Auf Zoom ist nicht zu erkennen, ob man in einem Rollstuhl oder auf einem Medizinball sitzt, der Anlaß für unbewußte oder bewußte

Voreingenommenheit verschwindet. Oder die digitale Governance: virtuelle Hauptversammlungen verändern das Gefühl von Aktionärsdemokratie, und sensible Aufsichtsratschefs und CEOs zeigen, daß sie es verstanden haben. Beschränkte Aufsichtsrat- und Vorstandsvorsitzende reiben sich hingegen die Hände ob der Gelegenheit, kürzere Hauptversammlungen abhalten zu dürfen. **Nach Corona wird es zu diesen Themen zum Offenbarungseid für Führungskräfte kommen:** Mache ich es wie früher und gedeihe, oder fliege ich genau deshalb raus? So wird es bei allen Themen sein, die uns in dieser Stunde Null der Pandemie begegnen: In Zukunft wird man genau wissen, wer sich in diesen Zeiten fair verhalten hat und wer nicht. So wie jeder aus meiner Generation weiß, wo man war, als Armstrong seinen Fuß auf den Mond setzte, als die Mauer fiel, oder als die beiden Flieger in das World Trade Center krachten, wird auch die heutige Generation genau wissen, was während Corona passierte: War mein Chef ein Aas oder ein Held?

**2. Digitalisierung:** Wie viele Brontobytes wurden in den vergangenen Jahren zum Thema Digitalisierung geschrieben? Wenige waren es nicht. Die Bedenkenräger in den Unternehmen hatten jedenfalls Hochkonjunktur. Ihnen standen die Modernisierer par excellence entgegen, darunter auch Heißluftproduzenten, die sich auf das Herumschleudern von Modewörtern verstanden und vom agilen Nasenbohren zum Scrum for dummies alles Mögliche propagierten. Währenddessen führten die IT-Leute Hintergrundgefechte und waren die Störenfriede: Firewalls, Virtual Client - und jeder Schritt vorwärts wurde mit zwei Schritten rückwärts erkaufte. Im Lockdown bezahlte dann jede Firma, die noch nicht ihre Hausaufgaben gemacht hatte, ziemlich Lehrgeld. Das fängt mit dem Home Office an und endet mit digitalen Geschäftsmodellen. Ein großer Kunde von mir hat das gesamte HR-Budget für 2020 (54 Mio €) im April verbraten, um das remote working zu erlauben und dann angekündigt, daß bis Ende 2020 die Büros geschlossen bleiben. Wer so etwas im Januar als

mögliches Szenario für dieses Jahr beschrieben hätte, wäre in die Gummizelle gewünscht worden. **Auf einmal geht, was lange nicht ging. Unternehmen erfinden sich ganz neu. Die Pandemie hat den Veränderungsschub in Sekundenschnelle gebracht.**

3. **Ambidextrie:** Schon seit den Siebziger Jahren diskutiert man das Organisations-Prinzip, das sowohl Effizienz als auch Flexibilität erlaubt und damit letztlich eine Führung, die Stabilität und Kostenbewußtsein mit Innovation und Wachstum verbindet. Die Digitalisierung hat der Ambidextrie ein zusätzliches Betätigungsfeld gegeben, nämlich die Notwendigkeit, alte, auf Effizienz getrimmte, von oben verordnete Maßnahmen mit der Fähigkeit zu verbinden, sich innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu vernetzen, die Mitarbeitenden zu befähigen und Innovation und Selbststeuerung freizusetzen. Was wie eine theoretische Debatte klingt (und für viele bis Anfang März dieses Jahres so klang) ist mit dem Lockdown brutale Realität geworden. Das Steuer des Schiffs im Sturm fest in Händen zu halten, aber zugleich auch andere Boote in See stechen zu lassen, um neue Routen zu erkunden: im Moment wird von den Führungskräften viel gefordert. Die Personalberater, mit denen wir arbeiten, können ein Lied davon singen, wie die Anforderungsprofile ans Management sich in wenigen Wochen verändert haben.
4. **Motivation:** Vor Corona stand die Welt derer, die noch meinten, man könne Talente akquirieren und halten, indem man ihnen Geld und Status gibt und dafür 24/7/365 Blut, Schweiß und Tränen verlangt, derjenigen Welt gegenüber, die mit Daniel Pink und anderen entdeckt hatte, daß Exzellenz, Autonomie und Sinnhaftigkeit die drei Treiber für Motivation sind. Post Corona wird es weiterhin Platz geben für die erste Gruppe aus dem Mesozoikum: bei dem Konjunktur einbruch, den wir gerade durchmachen, wird die unterste Job-Kategorie nach Martin Seligman (die Jobs, die man macht, um die Miete zu bezahlen und die Kinder zu füttern), auch in den reichsten Ländern wieder wichtiger werden. Und in dieser Kategorie ist das Gehalt tatsächlich

Motivationsfaktor Nummer Eins. Aber in der Zwischenzeit tut sich auch in der Welt intrinsischer Motivation eine Menge. Im Bereich der Mastery, der Exzellenz, nimmt die Anzahl derer rasant zu, die nunmehr digitale Arbeitsmethoden beherrschen, hybride Arbeitsformen erlernt und auf einmal mit Phrasen und Vorurteilen aufgeräumt haben. Man konnte bis zum Februar tatsächlich immer noch dumme Bemerkungen hören über die Home-Office-Mütter, die sich freitags auf Kosten der Firma die Zehennägel zuhause lackieren. Jetzt sind diese Menschen zu Know-How-Trägern geworden, die als Pioniere den Kolleginnen und Kollegen die Tricks zum Überleben im Home Office beibringen. Die dummen Kommentare haben sich verflüchtigt: die Angeprangerten von gestern sind die Heldinnen von heute. Das gilt auch für den Umgang mit der Autonomie, mit ein Grund für den skeptischen Hautgout des Konzepts von Homeworking. Der Chef, der mit Reitpeitsche durch das Open Space marschiert, um zu checken, ob das Fußvolk Warcraft spielt, auf Indeed nach dem nächsten Job fahndet oder pflichtbewußt die Excel-Sheets befüllt, muß nun akzeptieren, daß das im Remote-Modus nicht mehr funktioniert. Er kann heute gar nicht anders, als seinen Leuten zu vertrauen und mehr Autonomie zu gewähren. Und wenn er meint, das könne alles wieder zurückgenommen werden, „wenn diese Zeiten vorbei sind“, dann hat er sich geschnitten. Zumindest, was seine talentiertesten Leute mit einem Marktwert angeht. Und genauso wird die Sinnhaftigkeit auf die Probe gestellt. Warum produzieren wir das, was wir produzieren (ob haptisch oder als Dienstleistung)? Was wir tatsächlich treiben und warum, wird zur Frage aller, inklusive unserer Kinder. Ein Coaching-Kollege erzählte mir, dass sein 5-jähriger Sohn Paul seinen Turnschuh als Pseudohandy ans Ohr halten würde und mit einem erfundenen Gesprächspartner bespreche, daß er jetzt einen „Leadership Call“ hätte und sich gerade frage, „ob das Kind stört“. Was tun wir eigentlich und warum? Corona fördert die

Fragestellung, und die Antworten werden nicht Post-Corona in der Schublade verschwinden.

5. **Beziehungen:** In Italien geht man als Angestellter täglich mehrmals in die Bar der Nachbarschaft, um einen Espresso zu trinken, auch wenn man im Büro zehn Kaffeemaschinen stehen hat. Das Schwätzchen ist eben wichtig. Damit ist in Corona-Zeiten Schluss. Was ist in diesen Monaten anstelle der alten Riten des persönlichen Austauschs getreten? Persönlichen Austausch kann man in warme und kalte Kommunikation unterscheiden. Der gemeinsame Gang zur Bar ist warm, persönlich, der E-mail-Austausch ist kalt, technisch. Schon vor Corona hatte sich unsere Kommunikation verändert, und unsere Kinder waren uns darin voraus. Emojis und neue Abkürzungen (vor zehn Jahren dachte ich noch, „LOL“ als Antwort meiner Tochter auf meine SMS würde „Lots of Love“ heißen, bis ich schnell eines Besseren belehrt wurde) gaben der kalten Kommunikation warme Elemente. In den vergangenen Monaten haben wir virtuelle Apéritifs getrunken, digitale Parties gefeiert, bis der Arzt kam - und alles ohne Alkoholtests durch die Polizei. Dabei lernten auch die letzten Büronerds, Emojis und Abkürzungen in Videocall-Chats zu deuten und schließlich zu nutzen und die kalte Kommunikation lauwarm zu gestalten. Für mehrere Kunden, die mir früher sagten: „Dazu müssen wir uns unbedingt treffen, das können wir auf keinen Fall telefonisch besprechen.“, wurde es auf einmal ganz normal, sich nun mehr per Videoschalt auszutauschen. Aber auch innerhalb der Belegschaften gibt es vollkommen unterschiedliche Lebensbedingungen. Oft ist zu vernehmen, daß Menschen, die allein leben, mit dem Lockdown mindestens genauso viele Schwierigkeiten hatten wie Menschen, die in zu engen Wohnungen, mit zu wenig Computern und zu vielen Kindern Home Working und Home Schooling und Home Feeding vereinbaren mußten. Viele sehnen sich nach dem Austausch im Büro. Am Ende eines großen Videocalls in einem Unternehmen, in dem ich im Beirat bin, fragte der Vorstand, ob jeder einen letzten

Kommentar in den Chat eingeben könne. Eine Frau schrieb: "Ich vermisse es, Euch in den Arm zu nehmen." Ich war verblüfft: Innerhalb von Sekunden bekam dieser Kommentar Dutzende von Likes. In welche Richtung wir als Führungskräfte die Energie der persönlichen Beziehungen lenken werden – oder auch nicht – wird in der Zeit p.C. die Qualität der Arbeit und der Unternehmensbindung beeinflussen. Es wird dann eine günstige oder weniger günstige Richtung werden.

- 6. Leadership.** Die Führung selbst ist in diesen Monaten starken Belastungsproben ausgesetzt worden. Noch nicht verrentete Babyboomer haben drei Finanzkrisen erlebt, den Einfluß des Terrorismus auf geschäftliche Tätigkeiten nach dem 11. September, die Auswirkungen von Naturkatastrophen wie isländischer Vulkanasche, Erdbeben, Hurricans und Tsunamis und sie konnten im Wiederholungsfalle von ihrer Erfahrung profitieren. Führungskräfte, die Erfahrung mit der letzten globalen Pandemie (der Spanischen Grippe zwischen 1918 und 1920) hatten, müßten jetzt 130 Jahre alt sein. Ich befürchte, Chitetsu Watanabe, der 1907 geborene, heute älteste lebende Mensch der Welt, kann uns leider nicht mit einschlägiger Erfahrung helfen. Was kann Führungskräften also heute beistehen, wenn es nicht die Erfahrung mit einer anderen Pandemie ist? **Der Charakter.** Die Herausforderungen an Führung waren schon vor Corona evident: Wie führt man in Zeiten der Digitalisierung? Wie führt man flachere Strukturen? Wie fördert man Selbststeuerung? Wie begegnet man der Welt der Volatilität Unsicherheit Komplexität Ambiguität (VUKA)? Genau diese Fragen werden im heutigen Kontext verschärft, denn Remote Leadership verlangt einen großen Schub an Selbststeuerung, an intelligentem Umgang mit sozialen Medien und an digitalen Arbeitsmitteln. Das erfordert mehr Empathie, die Fähigkeit, gut zuzuhören, den Mut, Fehler eingestehen zu können, die Bereitschaft, Risiken einzugehen und Mitarbeitenden die Initiative zu überlassen. Charakter, eben. Auch hier gibt es für den Hierarchen im großen

Statusbüro mit dem Statusdrachen im Vorzimmer kein Zurück mehr nach Monaten von Videocalls. Das Rad läßt sich nicht zurückdrehen. Der Übergang vom außerordentlichen Führungsmodus in einen neuen, „ordentlichen“ wird schmerzhaft für beide Seiten, für Leaders wie Followers.

So entpuppt sich dieses Virus als Test nicht nur für die Gesundheit und die Gesundheitssysteme sondern auch für die Welt der Arbeit. Ich weiß nicht, ob ab jetzt alles anders werden wird, und erst recht nicht, *wie* alles in Zukunft sein wird. Fakt ist, die Grundsatzfragen (wie betreibe ich im heutigen Umfeld wirtschaftliche Tätigkeit erfolgreich und erobere die Akzeptanz meiner Stakeholder?) bleiben weiterhin bestehen, aber sie haben einen ganz anderen Klang nach Corona. Die Pandemie hat diese sechs Bereiche (und mehr? Kann gut sein!) exponiert, ins Rampenlicht gestellt und beleuchtet wie das sich zurückziehende Wasser der Ebbe - und somit mehr Menschen eine neue Gewißheit gegeben: Das, was „immer schon so war“, muß nicht weiterhin so sein. Das, was unmöglich erschien, kann doch möglich sein. Jetzt ist es an uns, an den Menschen mit Führungsverantwortung, sich zu entscheiden: In welche Richtung „schubsen“ wir diese Themen in Zukunft, zurück in alte Gewohnheiten oder nach vorne, in ein neues, gesünderes Gleichgewicht, das mehr Akzeptanz in der Gesellschaft, bei den Kunden, Aktionären und Mitarbeitenden findet. Die Antworten ändern sich, die Fragen bleiben dieselben, auch wenn die Flut wieder alles bedeckt.

Emilio Galli Zugaro, 2020

Auszug aus „Corona: Wunde und Wende“ Nelioa Schmid-König (Hrsg.), 2020, 2. Auflage © bei den Autoren, ISBN: 978-2-00-066264-5, Druck: [www.miraprint.de](http://www.miraprint.de)  
Anfragen an die Herausgeberin richten Sie bitte an: [nskmar@aol.com](mailto:nskmar@aol.com)