

Kultur und Führung in Zeiten des Umbruchs

Gesprächsreihe mit transruptiven Führungskräften



ERIC VERNIAUT
CEO, PROALPHA GRUPPE

*proALPHA, 1992 in Kaiserslautern gegründet, gilt in Sachen Enterprise-Resource-Planning-Software als einer der führenden Partner für den Mittelstand: Rund 1.200 Mitarbeiter begleiten täglich mehr als 4.500 Kunden weltweit bei der Digitalisierung — dazu zählen neben mittelständischen Unternehmen aus Fertigung und Handel auch Anwender aus verschiedensten anderen Branchen. Der Software-Anbieter betreibt mehr als 30 Standorte weltweit und ist unter anderem in Europa, Asien, China sowie den USA vertreten.
www.proalpha.com*

Zuhören ist jetzt wichtiger denn je!

Seit etwas mehr als 100 Tagen ist Eric Verniaut das neue Gesicht an der Spitze des ERP-Spezialisten proALPHA. Dass sein Einstieg als CEO gleich mit einer Krise von globalem Ausmaß startet, damit hat der gebürtige Franzose wohl nicht gerechnet. Das in Weilerbach bei Kaiserslautern ansässige Unternehmen begleitet Kunden aus aller Welt auf ihrem Weg in die Digitalisierung — und plötzlich musste Verniaut sein Unternehmen vom einen auf den anderen Tag virtuell leiten. Im Gespräch mit Spencer Stuart spricht er darüber, was Leadership für ihn bedeutet und warum es gerade jetzt wichtiger denn je ist, genau zuzuhören.

Die Corona-Krise ist für Unternehmen weltweit eine besonders fordernde Zeit — insbesondere in den ersten Wochen der Krise wechselten die Umstände beinahe täglich, unter denen Unternehmen und ihre Führungsteams agieren mussten. Wie verlief in diesem Umfeld Ihr Einstieg in die neue Rolle?

Ein zentraler Aspekt beim Onboarding in einem Unternehmen ist eine genaue Vorbereitung — unabhängig davon, ob eine globale Pandemie auf einen zurollt. Man sollte sich vorab intensiv mit dem Unternehmen, den Partnern, den internen Strukturen bis hin zu den Organisationsprozessen auseinandersetzen, um sozusagen nicht ins Unbekannte zu starten. Ein zusätzlicher Vorteil war, dass sich proALPHA aktuell in einer sehr stabilen Position befindet — ein Faktor, der entscheidend sein kann: Die Wichtigkeit von Kontinuität und Stabilität auf Führungsebene darf insbesondere in turbulenten Zeiten nicht unterschätzt werden. Ich hätte mir natürlich einen anderen Start gewünscht, ohne Pandemie! Was ich mir aber nicht besser hätte wünschen können, das sind die Menschen bei proALPHA.

Was bedeutet eine solche Krise für den wichtigen Prozess des Onboardings?

Wenn sich die Welt plötzlich vom einen auf den anderen Tag ändert, muss man in der Lage sein, schnell und entschieden zu handeln. Gerade zu Beginn muss man als CEO zahlreiche Entscheidungen treffen, interne sowie externe Unternehmensabläufe müssen rasch umgestellt werden — das kann so kurzfristig ganz schön kräftezehrend sein. Bei proALPHA hat die Umstellung auf einen virtuellen Betrieb aber sehr gut funktioniert: Die Kunden wurden über aktuelle Entwicklungen zeitnah informiert, Sicherheitsmaßnahmen publiziert und die Infrastruktur beispielsweise für die virtuelle Kommunikation gestärkt. Ob ein solcher Prozess schlussendlich erfolgreich verläuft, darüber entscheidet mit Sicherheit auch, wie transparent das Führungsteam mit Veränderungen umgeht und sich fortlaufend an die Entwicklungen anpasst.

Stichwort Führung — was bedeutet ‚Leadership‘ für den CEO eines mittelständischen Unternehmens?

Die zentrale Aufgabe eines Leaders ist die immer wieder neue, exakte Beurteilung der Unternehmenssituation — dazu zählen neben betriebswirtschaftlichen Faktoren wie Kapazitätsgrößen auch die Mitarbeiter sowie eine objektive Analyse der Stärken und Schwächen des Betriebs. Ein CEO muss jederzeit wissen, wo sein Unternehmen steht — nur so kann er realistische Ziele und Visionen definieren und den Wachstumsprozess weiter vorantreiben. Denn jedes Unternehmen will seine Präsenz stärken und die Profitabilität steigern. Insbesondere in der IT-Branche sind Wachstum und Marktanteile wichtige Kennzahlen. Also Leadership ist prinzipiell, eine realistische, motivierende Vision für das Unternehmen zu entwickeln und alle Mitarbeiter und Stakeholder dafür zu begeistern.

Beeinflussen Krisen und globale Pandemien den persönlichen Führungsstil?

Ich glaube nicht, dass man seinen persönlichen Führungsstil dramatisch verändern kann — auch nicht inmitten einer Krise. Das ist auch nicht notwendig. Man sollte sich besser darauf konzentrieren, einzelne Aspekte seines Führungsstils zu fokussieren und in der entsprechenden Situation hervorzuheben: Flexibilität, Anpassungsfähigkeit sowie die Toleranz für eine bestimmte Ungewissheit zählen als solche aktivierbaren Faktoren. Wichtig ist auch die Festlegung von Prioritäten und das Bewusstsein für die notwendige Voraussicht — aktuell steuert man als CEO sein Unternehmen von Monat zu Monat; die ursprünglich jährliche oder mittelfristige Planung muss auf ein Management mit monatlicher Perspektive adaptiert werden. Wie schon gesagt, es sind bestimmte Aspekte eines Führungsstils, die in Krisenzeiten mehr gefordert sind, aber das kann und darf man nicht als grundlegende Änderung des Stils definieren, denn Authentizität zählt zu den wichtigsten Eigenschaften in einer Krisensituation.

Welche so genannten ‚Soft-Skills‘ sind in Krisenzeiten besonders gefragt?

Leader müssen in Situationen wie dieser mehr denn je zuhören! Man muss die Menschen in seinem Unternehmen verstehen und wissen, wie die Organisation auf mögliche Szenarien reagieren wird. Das ist auch in Bezug auf die Zukunft wichtig: Wie stark wird der Betrieb betroffen sein? Welchen Rückgang erwartet man insbesondere im Bereich ‚Net New Name‘? Wie lange dauert dieser an? Und wie ist die Stimmung bei den Kunden und Partnern? Nur so kann man rechtzeitig gegensteuern, wenn Faktoren auftauchen, die den Weg des eingeschlagenen Szenarios stören. Die aktuelle Situation ist für viele eine völlig neue — auch bei proALPHA herrschte zu Beginn enormer Informationsbedarf. Als CEO muss man diesbezüglich zuhören, die richtigen Fragen stellen und Empathie für die Situation der Menschen im Betrieb aufbringen. Und das auch virtuell — in Video-One-on-Ones einfach einmal plaudern und den Mitarbeiter fragen: Wie läuft es bei Dir? Wie schätzt Du die Lage ein? Wie reagieren Deine Kunden?

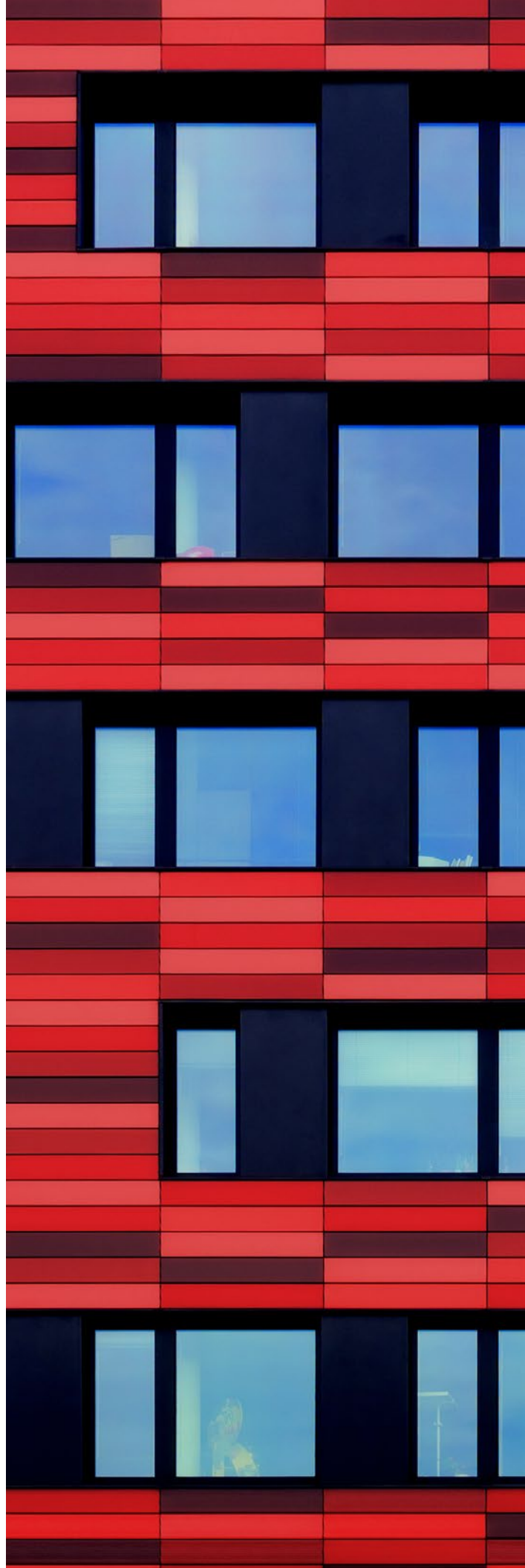
Vertrauen ist in Bezug auf Mitarbeiter ein zentraler Aspekt. Wie gelingt der Aufbau von Vertrauen in Zeiten virtueller Distanz?

Dafür gibt es kein besonderes Rezept — vielmehr kommt es darauf an, wie man als Führungskraft mit den Menschen umgeht. Transparenz und Authentizität sind dabei zwei schlagende Begriffe: Man sollte zeitnah auf die Mitarbeiter zugehen, erklären, in welcher Situation sich das Unternehmen befindet und wie die nächsten Schritte aussehen werden. Schlussendlich spielt in puncto Vertrauen aber auch die Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle.

Kann man die Unternehmenskultur virtuell kennenlernen? Und gibt es Aspekte in der Kultur von proALPHA, die Sie in Ihrer Zeit als CEO gerne verbessern würden?

Die Kultur einer Organisation kann man schnell kennenlernen, auch wenn man nicht direkt vor Ort ist. Als Führungskraft lernt man, ein Gefühl für Konflikte zu entwickeln — man kann genau beobachten, wie Menschen miteinander umgehen und somit einschätzen, wie sie sich in Konfrontationen verhalten. Es benötigt keine Jahre, um die jeweilige Unternehmenskultur verstehen zu lernen, meistens genügen dafür einige Wochen. Bei proALPHA ist der Umgang sehr freundlich, hilfsbereit und unterstützend — im Grunde kann man es mit einer Art Familie vergleichen, was sich sicherlich auf die Historie des Unternehmens zurückführen lässt, da die Gründer sehr lange aktiv im Unternehmen mitgewirkt haben. So eine Kultur weist enorme Stärken auf. Dennoch gibt es sicherlich Aspekte, die man in Zukunft weiter verbessern kann — dazu zählt, die Organisation durch Verantwortung zu stärken und Transparenz als noch konstantere Kraft zu etablieren.

Eric Verniaut hat mit **Lars Gollenia** (Spencer Stuart Frankfurt) gesprochen.



ÜBER SPENCER STUART

Bei Spencer Stuart wissen wir, wie wichtig Leadership ist. Unternehmen aus aller Welt vertrauen uns, wenn es um Personalentscheidungen auf Senior-Level geht, die einen nachhaltigen Unternehmenserfolg sicherstellen sollen. Unsere Mandanten, von großen internationalen über aufstrebende Unternehmen bis hin zu Non-Profit-Institutionen, unterstützen wir beim Auf- und Ausbau leistungsstarker Teams — mit unseren Dienstleistungen Executive Search, Board Services und Leadership Advisory.

Als Partnerschaft im Besitz der Berater setzen wir seit 1956 erfolgreich auf Expertise, Erfahrung und Ergebnisse eines globalen Expertenteams in mittlerweile mehr als 70 Büros in über 30 Ländern und in mehr als 50 Praxisgruppen. In Zeiten zunehmender Herausforderungen im Leadership wenden sich Vorstände und Aufsichtsräte an Spencer Stuart — sei es in Fragen der Senior-Level-Führungskräfte suche, der Aufsichtsrats-Besetzung und -Effizienzprüfung, der Nachfolgeplanung, des profunden Management-Assessments oder anderen Aspekten der Unternehmenskultur und Organisationseffizienz.

Mehr Informationen finden Sie hier: www.spencerstuart.com.

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

