

PERSONAL FÜHRUNG



„Chefs müssen lernen, nicht zu stören“

Dirigent und Start-up-Unternehmer Boian Videnoff über Hierarchien und natürliche Führung

02.2023

VIRTUELL VIRTUOS

Keine Angst vor Technik – so klappt die Zusammenarbeit im Metaverse

BEST PRACTICE

\ HESS Group
\ Liebherr
\ Möller Medical
\ Otto Fuchs KG
\ Westenergie

SCHWERPUNKT

New Leadership Big Boss war gestern: Moderne Führungskräfte teilen Verantwortung, nutzen Diversität und vermitteln Sinn. Digitale Tools unterstützen sie dabei. Ein Leitbild ist die gesunde Organisation.



16

5 x Führung

Das Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen hat fünf Führungstrends beobachtet, die je nach Kontext sowohl positive als auch negative Wirkungen haben – oder sich sogar kontraproduktiv auswirken. Fest steht: Gute Führung wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

24 Hybrid durchstarten

Der Wunsch nach Homeoffice und die fortschreitende Digitalisierung stoßen Veränderungen in der Führung an. Am Beispiel eines Werks von Liebherr zeigt sich, wie Kommunikations- oder HR-Plattformen, digitale Helfer und Live-Begegnungen hybrides Führen ermöglichen.



16

SCHWERPUNKT New Leadership

AKTUELLES

04 DGFP vor Ort

HR Data Summit: An vier Tagen diskutierten bis zu 200 Teilnehmer über zahlen- und datenbasiertes Personalmanagement.



06 Studien

IQ und EQ
Risikoausblick 2023

10 HR innovativ

Outsourcing von Personalprozessen bei EnBW

14 Evidenz to go

Agilität skalieren

SCHWERPUNKT

16 Trends für die Führung

Heike Bruch / Leon Barton, St. Gallen

24 Blended Leading bei Liebherr

Reggie Henderson, Nussbaumen / Guido Betz, Andernach

30 HR-Transformation bei Westenergie

Lena Schlünder / Anna Fliegel, Essen

36 Wie die Otto Fuchs KG Teams entwickelt

Christoph Schönfelder, Düsseldorf / Arne Wiemer, Meinerzhagen

44 New Leadership

Materialien für die Personalarbeit



30 Starkes Leitbild, starke Leader

In Krisenzeiten müssen Führungskräfte einerseits Sicherheit und Kontinuität vermitteln, andererseits ihr Handeln immer wieder hinterfragen. Dabei hilft ein klares Führungsleitbild, hat die Westenergie-Gruppe in einer Mitarbeiterbefragung festgestellt.

66 Stress ist die neue Staublung

Die Gründe, warum jemand frühzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheidet, haben sich in den vergangenen Jahrzehnten gewandelt: Statt körperlicher sind heute psychische Belastungen ausschlaggebend. Der demografische Wandel gehört deshalb ganz oben auf die HR-Agenda, sagt Buchautor Karlheinz Schwuchow.

36

Programmierter Teamerfolg

Arbeitsanalysen, digitale Lernimpulse und Folgemessungen sind wichtige Facetten softwaregestützter Führung. Die Otto Fuchs KG hat damit gute Erfahrungen gemacht.



HERAUSGEBER-INTERVIEW

46 Der Dirigent als CEO

Boian Videnoff, Dirigent der Mannheimer Philharmoniker und Mitgründer des Tech-Start-ups Enote, sieht Parallelen zwischen der Leitung eines Orchesters und der eines Unternehmens. Obwohl die Arbeitsmarktlage von Musikern und Entwicklern kaum unterschiedlicher sein könnte, funktionieren die Zusammenarbeit gut, sagt Videnoff. Voraussetzung sei das wechselseitige Verständnis der beiden Berufsgruppen. *Ralf Steuer / Rainer Spies, Berlin*



FACHBEITRÄGE

52 Arbeiten im Metaverse

Virtual Reality, Augmented Reality, Mixed Reality: Was für „Gamer“ längst Wirklichkeit ist, hält nun Einzug in die Arbeitswelt. Das Maschinenbauunternehmen HESS Group schult Mitarbeitende in seiner Virtual Academy und ergänzt so die Schulungen vor Ort. *Michael Neidhöfer, Kaiserslautern*

56 Bindung durch Bildung

Von unternehmensfinanziert Weiterbildung profitieren alle Beteiligten: Die Mitarbeitenden erreichen ihre persönlichen Entwicklungsziele, wodurch ihre Motivation und Leistung steigen; der Arbeitgeber bindet wertvolle Talente und wird für Bewerber attraktiver. *Timo Wacke / Stefan Remhof, München / Daniel Zinner, Berlin*

NETZWERK

76 HR persönlich

Maren Busch, Frederique van Baarle, Anno Borkowsky, Elke Frank, Ursula Porth, Anabel Fall, Konstanze Marinoff, Jan Stanslowski

79 DGFP-Mitglied im Porträt

Karl-Philip Dieckmann, Möller Medical

SERVICE

71 Bildnachweise

64 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Karlheinz Schwuchow

01 Editorial

71 Inserenten

68 Recht Arbeitsrecht: Verantwortung entlang der Lieferkette
Lohnsteuerrecht, Aktuelle Rechtsprechung

07 Termine

80 Vorschau / Impressum

LEADERSHIP

Fünf Trends im Umbruch einer modernen Führung



In der aktuellen Forschung zeichnen sich fünf Führungstrends ab, die je nach Kontext und Umsetzung sowohl positive als auch negative Wirkungen haben – oder sich sogar kontraproduktiv auswirken. Die Personalentwicklung ist gefordert, überlastete Führungskräfte nicht mit Einheitskonzepten, sondern bedarfsgerecht zu unterstützen.



Die St. Galler Längsschnittstudie zu New Work und Culture offenbart eine tendenzielle Überforderung der Führungskräfte: Workload und Erwartungen sind zu hoch, das Arbeitsumfeld wird immer komplexer.

Wir befinden uns, getrieben durch die Digitalisierung, hochfrequenten Krisen sowie den zunehmenden Wettbewerb um die knapper werdenden Arbeitskräfte, in einem tiefgreifenden Umbruch der Arbeitswelt. Eine Schlüsselfunktion in dieser New-Work-Transformation nehmen Führungskräfte ein. Während sich die Art der Führung wandeln muss, beobachten wir in unserer St. Galler Längsschnittstudie zu New Work und Culture eine tendenzielle Überforderung und einen Motivationsverlust bei Führungskräften: Im Jahr 2021 gaben drei Viertel der Führungskräfte an, dass sie überzogen hohe Anforderungen bewältigen müssen, und knapp ein Drittel, dass sie am liebsten kündigen würden. Neben einem gesteigerten Workload in der neuen Arbeitswelt lässt sich diese mannigfaltige Führungsmüdigkeit auch durch eine Überforderung mit einem zu komplex gewordenen Umfeld erklären (Bruch et al. 2022).

Was wirklich neu ist

Doch wie sieht die passende Führung in der modernen Arbeitswelt aus? Welche Trends sind in der Führungslandschaft erkennbar? Welche negativen Entwicklungen sind zu beobachten? Und was ist wirklich neu an „New Leadership“? Mit diesen Fragen beschäftigen wir uns am Institut für Führung und Personalmanagement der

Universität St. Gallen in der Forschung und engen Zusammenarbeit mit Praxispartnern seit vielen Jahren.

Die Erkenntnisse unserer Arbeit möchten wir in diesem Artikel nutzen, um eine Bilanz der wichtigsten Führungstrends zu ziehen und Hinweise für die Gestaltung moderner Führung zu geben. Die fünf identifizierten Trends (Abb.) sowie die negativen als auch positiven Wirkungen basieren auf der empirischen St. Galler Längsschnittstudie zu New Work und Culture von 2016 bis 2022 mit über 93 000 Befragten aus mehr als 500 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum.

Führungstrend 1: Unbossing und Shared Leadership

Flexibilisierung und Dezentralisierung gelten als Kernmerkmale der neuen Arbeitswelt und sind in der Unternehmenslandschaft allgegenwärtig (Bruch 2022b). Deshalb zeigt sich ein Trend hin zu einer Führungskultur, die als „Unbossed“ gekennzeichnet werden kann (Bruch 2022a). Im Kern bedeuten diese Initiativen eine Abkehr von klassischem „Command and Control“. Führungskräfte werden aufgefordert, „loszulassen“, Freiraum für autonomes Handeln und die Aufteilung von Führungsverantwortung im Team zu schaffen.

Negativ: Laissez-faire statt Empowerment

Obwohl „Unbossed“ in der neuen Arbeitswelt durchaus erstrebenswert und in Teilen unvermeidbar ist, zeigen unsere empirischen und praktischen Einblicke klar, dass Unbossing häufig falsch umgesetzt wird und zu einer Schwächung von Leadership führen kann (Bruch et al. 2022). Unbossing wird häufig missverständlich genutzt und führt sogar zu einer hoch kontraproduktiven Art der Führung, nämlich Laissez-faire.

Laissez-faire beschreibt Nichtführung oder ein Führungsvakuum, das zu Ziellosigkeit, reduzierter Leistung und vermehrten Konflikten im Team führt (Bruch et al. 2018). Wissenschaftliche Studien bestätigen darüber hinaus, dass Laissez-faire keineswegs die erhoffte Entstehung autonomer Teams und die Aufteilung der Führungsverantwortung im Team begünstigt (Wellman et al. 2019). Des Weiteren ist Laissez-faire mit reduziertem Mitarbeiterengagement und gesundheitlichen Problemen assoziiert (Bruch 2022a). Ohne eine gezielte Stärkung von empowernder Führung in Unternehmen fördert Unbossing anstelle von Innovation und Speed vielmehr einen Leistungsrückgang, Ineffizienz und einen Verlust an Innovationskraft.

TEXT



Prof. Dr. Heike Bruch
Direktorin des Instituts für
Führung und Personalmanagement,
Universität St. Gallen
heike.bruch@unisg.ch



Leon Barton
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
am Institut für Führung und
Personalmanagement,
Universität St. Gallen
leon.barton@unisg.ch

Laissez-faire macht Teams nicht autonomer oder kreativer, sondern oft ineffizienter und weniger leistungsbereit.

Konzepte wie paradoxe Führung, beidhändige Führung oder inspirierend-multimodale Führung sind eine Reaktion auf ständig neue und wechselnde Anforderungen an Leadership.

Positiv: Shared Leadership und Empowerment

Eine Entwicklung hin zu einer „Unbossed Culture“ benötigt paradoxerweise nicht weniger, sondern mehr Leadership: und zwar Führung, die Orientierung gibt, eine Vision vermittelt und die tieferliegende Bedeutung der Arbeit erkennbar macht (Barton / Bruch 2021). Wird die Führungsverantwortung im Team ohne orientierungsgebende und visionäre Führung aufgeteilt, so kann dies zu reduzierter Mitarbeiterproduktivität, mehr korrosiver Energie sowie einer stärkeren Beschleunigungsfalle führen (Bruch et al. 2018).

Durch eine orientierungsgebende Führung kann sichergestellt werden, dass das dezentrale Arbeiten im Team durch erlebte Wertschätzung, Priorisierung und ein gemeinsames Sinnerleben auf das übergeordnete organisationale Ziel ausgerichtet wird. Eine Vielzahl von Studien unterstreicht die entscheidende Rolle von Führungskräften, die als Vorbilder das weitestgehend autonom arbeitende Team durch soziales Lernen dazu empowern, die Führung zu imitieren, und somit erfolgreiche geteilte Führung überhaupt entstehen kann (Barton / Bruch 2021; Wellman et al. 2019).

Führungstrend 2: Paradoxe Führung

Angesichts gesteigerter Komplexität, Geschwindigkeit und Vielfalt an Arbeitsformen in der neuen Arbeitswelt beinhaltet Führung auch ein breiteres Spektrum an Anforderungen. In der Forschung wird dies in verschiedenen Konzepten wie paradoxe Führung

Fünf Führungstrends



Abb. | Quelle: eigene Darstellung

(Fürstenberg et al. 2021), beidhändige Führung (Rosing et al. 2011) oder inspirierend-multimodale Führung (Bruch et al. 2022) integriert. Gemeinsam ist diesen Konzepten, dass beschrieben wird, wie Leadership sehr unterschiedliche, mitunter vermeintlich gegensätzliche Anforderungen verbinden kann, ohne dabei widersprüchlich oder unberechenbar zu sein. Beispielsweise erfordert eine beschleunigte Arbeitswelt den immer schneller werdenden Wechsel zwischen Umsetzungs- und Innovationsmodus (Bruch et al. 2022). Ersterer beschreibt einen auf effizientes und fehlerfreies Arbeiten ausgerichteten Modus. Der Explorationsmodus hingegen fördert kreatives, experimentelles und fehlerfreudiges Arbeiten, um Innovationen, Lernen und

das Erkunden von Neuem in den Fokus zu setzen.

Dieser Wechsel spiegelt sich in einer entsprechend sehr unterschiedlichen Art der Führung wider. Führung im Umsetzungsmodus muss vor allem ergebnisorientiert sein: Das bedeutet, den Fokus auf Effizienz zu setzen, Ziele zu definieren, Prioritäten zu kommunizieren und die Ergebnisreichung systematisch zu kontrollieren (Bruch / Berger 2018). Führung im Explorationsmodus muss Freiräume schaffen, Kreativität fördern und einen fehlertoleranten Arbeitskontext ermöglichen. Die Relevanz von adaptiver Führung ist unbestritten, jedoch gibt es bei diesem Trend positive sowie kontraproduktive Ausprägungsformen.

Porsche Motorsport zeigt, was multimodale Führung bedeutet: An der Rennstrecke kommt es auf einen ausgeprägten Umsetzungsmodus an, während in der Fahrzeugentwicklung ein Explorationsmodus vorherrscht.

Negativ: Einseitiges Führungsverhalten

Obwohl die meisten Teams anteilig in beiden Modi arbeiten, führen Führungskräfte häufig nicht bewusst mit beiden Modi, sondern einseitig (Bruch et al. 2022; Bruch 2022a). Ein solcher einseitiger Führungsstil, also ein entweder rein ergebnisorientierter oder ein rein empowernder Führungsstil, geht mit einem großen Verlust der synergetischen Effekte von Effizienz und Kreativität einher. In der Praxis beobachten wir, dass die Modi oft ungleich verteilt sind. Dabei kommt es häufig zu einer einseitigen Aufwertung der explorativen Bereiche („Changing the Business“), während die auf Umsetzung fokussierten Bereiche eher abgewertet werden („Running the Business“).

Positiv: Situative Nutzung der Führungsstile

Damit Unternehmen in einer beschleunigten Welt erfolgreich sind und bleiben, benötigen Führungskräfte die Kompetenz, ihr Führungsverhalten situational anzupassen. Führungskonzepte wie paradoxe Führung, beidhändige Führung oder inspirierend-multimodale Führung helfen Führungskräften, komplexe Führungsanforderungen und ein Spektrum oft wenig überschaubarer Führungsstile bewusst und zu sehr unterschiedlichen Aufgaben passend zu nutzen.

Insbesondere in Umfeldern, in denen sehr unterschiedliche Aufgaben bewältigt werden müssen und Teams in teilweise sehr unterschiedlichen Modi arbeiten, ist eine multimodale Führung hilfreich (Bruch 2022a;



Bruch et al. 2022). Ein praktisches Beispiel, das die Chancen einer multimodalen Führung aufzeigt (Bruch / Berger 2018; Bruch et al. 2022), ist die Umsetzung bei Porsche Motorsport mit einem ausgeprägten Umsetzungsmodus an der Rennstrecke sowie einer sehr anderen Art von Arbeiten und Führen im Explorationsmodus bei der Fahrzeugentwicklung.

Führungstrend 3: Diversitätskompetenz als Führungsaufgabe

Ein weiterer bedeutsamer Trend betrifft die zunehmend diversifizierten Erwartungen an „gute Führung“ von unterschiedlichen Generationen. Mit einem Spektrum von vier Generationen von Babyboomern über

die Generationen X, Y und Z sind die Erwartungen an Führung sehr divers. An dieser Stelle besteht die Gefahr einer starken Vereinfachung und Stereotypenbildung bis hin zu einer altersbasierten Diskriminierung (Kunze et al. 2013).

Wenngleich jeder stereotypische Umgang mit Generationen scheitern muss, so wird ebenfalls ein Leugnen von Unterschieden nicht zielführend sein. Dies galt schon lange, jedoch führt insbesondere die Gen Z (zwischen 1996 und 2010 geboren) den Unternehmen und Führungskräften das sehr klar vor Augen (Bruch 2022b). Eine bewusste Auseinandersetzung mit Präferenzen der unterschiedlichen Generationen rückt unter anderem im Zusammenhang

Manche Chefs gehen in ihrer Führung auf Generationspräferenzen ein. Andere kennen die Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen nicht gut genug und folgen dem Gerechtigkeitspostulat „Jedem das Gleiche“.



Auch in homogenen Teams, die scheinbar „von selbst“ funktionieren, ist Führung unverzichtbar.

mit der wachsenden Bedeutung von Arbeitgeberattraktivität stark in den Fokus (Bruch 2022b). Modernes Leadership beinhaltet, sich mit den unterschiedlichen Erwartungen seitens einer diversen Landschaft an Mitarbeitenden auseinanderzusetzen.

Negativ: Spannungen zwischen Individualisierung und Stereotypisierung

Während viele Führungskräfte die unterschiedlichen Erwartungen und Präferenzen an ihren Führungsstil verstehen und offen für eine Abkehr von traditionellen Führungsstilen sind, tun sich andere schwer und ignorieren sogar die Bedeutsamkeit der Generationspräferenzen. Andere ver-

stehen die unterschiedlichen Generationen nicht gut genug oder verfolgen in ihrer Führung das Gerechtigkeitspostulat „Jedem das Gleiche“.

Umgekehrt gibt es jedoch auch eine Fallgrube in der Interpretation der beschriebenen generationalen Tendenzen: altersabhängige Stereotype (Kunze et al. 2013). Wird ohne das Gespräch mit den jeweiligen Mitarbeitenden über die individuellen Präferenzen aufgrund von vermeintlich für alle geltenden Generationsmerkmalen entschieden, kann dies starke negative Folgen für die Zufriedenheit und das Commitment als auch langfristig für die Entwicklung und Leistung der Mitarbeitenden haben (Barber 2017). Eine solche Diskriminierung aufgrund

des Alters hat nachweislich den größten negativen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität.

Positiv: Diversitätskompetenz

In unseren empirischen Einblicken in die Praxis von Leadership beobachten wir eine immer größer werdende Varianz der Verhaltensweisen von Führungskräften. Im Hinblick auf die drohenden Gefahren durch altersabhängige Stereotype sehen wir Führungskräfte in der Verantwortung, die Mitarbeitenden einzuladen, über individuelle Präferenzen und Erwartungen an Leadership zu sprechen. Insbesondere im Umgang mit den Herausforderungen von „Hybrid Work“ wird dringend Diversitätskom-

Psychisch bedingte Fehlzeiten nehmen seit Jahren zu und haben heute den höchsten Anteil am Krankenstand. Leadership schließt daher immer auch Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeitenden ein.

petenz benötigt, da für die erfolgreiche Orchestrierung ein sehr individueller Zugang zu den Mitarbeitenden erfolgskritisch ist. In der Forschung können Mitarbeitende beispielsweise in Bezug auf das Verschwimmen der Grenzen von Arbeit und Privatem tendenziell in zwei Persönlichkeitstypen eingeteilt werden: „Separatoren“ und „Integratoren“ (Bruch 2022b).

Während Separatoren die Arbeit und Freizeit eher strikt trennen möchten, bevorzugen Integratoren, beides miteinander zu verbinden. Diese unterschiedlichen Wünsche, Erwartungen und Präferenzen sollten Führungskräfte kennen und explizit ansprechen. Zusammenfassend geht es bei Führungskompetenzen im Umgang mit verschiedenen Generationen vor allem um Diversitätskompetenz: in Bezug auf die Unterschiede zwischen den Generationen verbunden mit der Empathie und der Flexibilität, auf individuelle Präferenzen einzugehen und dabei Transparenz, Fairness und Gerechtigkeit nach nachvollziehbaren Regeln vorzuleben (Bruch 2022b).

Führungstrend 4: Purpose-driven Leadership

Ein weiterer zentraler Leadership-Trend betrifft das gesteigerte Bedürfnis nach Sinn und Wertschätzung. In der Forschung ist dieses Bedürfnis, das sich in verschiedenen Theorien und Konzepten wie transformationale Führung, empowernde Führung, visionäre Führung, dienende Führung sowie inspirierend-multimodale Führung wiederfindet, ein essenzielles Element und erlebt einen Bedeutungszuwachs.

Negativ: Pseudo-Purpose

Während Sinn und Wertschätzung immer wichtiger werden, finden sich Führungskräfte oft in stark transaktionalen und von Bürokratie, Misstrauen und Mikromanagement geprägten Strukturen wieder, die sinngetriebene Führung sehr erschweren. Teilweise lässt sich auch eine pseudo-sinnorientierte Führungskultur beobachten. Dies spiegelt sich beispielsweise in sehr top-down getriebenen Purpose-Prozessen wider oder gar in transaktionalen KPIs, die die Visionsumsetzung messbar machen sollen. Auch fällt es vielen Führungskräften nicht leicht, sich auf eine sehr emotional ausgerichtete Form der Führung einzulassen oder diese auszuprobieren.

Positiv: Sinn als Quelle von Energie und Identifikation

Die Inspiration für übergeordnete Ziele und die dadurch aufgezeigte Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit ist die zentrale Führungsaufgabe von New Leadership. Inspirierende Führung (auch transformationale Führung genannt; Judge / Piccolo 2004) zeigt Mitarbeitenden die Bedeutung der Aufgabe auf, vermittelt den Bezug zu höheren Zielen und wertschätzt die Beiträge jedes Mitarbeitenden.

Inspirierende Führung gilt in Kombination mit zielorientierter Führung als eine der wirksamsten Arten der Führung: So ist sie stark bis sehr stark mit einer gesteigerten Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation sowie Arbeitsleistung assoziiert (Judge / Piccolo 2004) und wird bei vermehrt virtueller Arbeit sogar noch wichtiger (Fürstenberg /

Bruch 2022). Auch in modernen Führungsansätzen wie der inspirierend-multimodalen Führung wird vorgeschlagen, dass Führungskräfte zwar zwischen einem Umsetzungs- und Explorationsmodus unterscheiden, jedoch immer und in jedem Modus den Sinn hervorheben, wertschätzen und inspirierend führen (Bruch et al. 2022).

Führungstrend 5: Gesunde Führung und Caring

Gesundheit und Wohlbefinden wird in der neuen Arbeitswelt ein steigender Wert zugeschrieben. Psychisch bedingte Fehlzeiten steigen bereits seit einigen Jahren an und machten 2020 mit 20 Prozent den höchsten Anteil am Krankenstand aus (Techniker Krankenkasse 2021). In diesem Zusammenhang tragen Führungskräfte immer mehr auch eine Gesundheitsverantwortung für die Mitarbeitenden. Vor allem im Homeoffice liegen verstärkte Anforderungen an gesunde Führung vor, da hybrides Arbeiten sehr fordernd sein und auch zu vermehrter Krankheit führen kann (Fürstenberg / Bruch 2022). In der Wissenschaft beinhalten verschiedene aufstrebende Führungskonzepte einen starken Fokus auf Gesundheit und Wohlbefinden.

Negativ: Gesundheitsorientierung als Leistungsminderung

Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, zu wenig Aufmerksamkeit, Empathie oder aufrichtiges Interesse durch die Führungskraft zu erfahren, steigen mit hoher Wahrscheinlichkeit das Gefühl der Isolation, eine emotionale Erschöpfung und auch eine allgemeine Unzufriedenheit mit der eigenen Arbeit

Gesundheitsorientierte Führung ist besonders erfolgreich, wenn sie nicht nur von einzelnen Personen vorgelebt, sondern systematisch als Kulturfaktor etabliert wird.

Egal welches Leadership-Konzept ein Unternehmen wählt: Gute Führung ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil geworden.

(Bruch 2022a). Während eine gesundheitsorientierte Führung diese Negativeffekte vermeiden und die Gesundheit sogar fördern kann, wird diese in der Praxis tendenziell eher mit Schwäche oder leistungsminderndem Verhalten gleichgesetzt und daher skeptisch gesehen oder gar unterdrückt.

Diese falschen Zuschreibungen zu den Effekten von einer gesundheitsorientierten Führung kann durch eine Vielzahl von Studien, die den stark positiven Zusammenhang zwischen Gesundheit und Leistung hervorheben, klar widerlegt werden (Bruch / Barton 2022; Fürstenberg / Bruch 2022). Allerdings besteht das Risiko, dass gesundheitsorientierte Führungskräfte sich zwar aufopfernd um die eigenen Mitarbeitenden kümmern, jedoch dabei sich selbst vergessen, was zu Erschöpfung und einem reduzierten Wohlbefinden führen kann (Yang et al. 2022).

Positiv: Gesundheitsorientierung prägt Führungskultur

Gesundheitsorientierte Führung beinhaltet, dass Führungskräfte achtsam mit ihren Mitarbeitern und sich selbst umgehen (Franke / Felfe 2011). Gesundheitsorientierte Führungskräfte merken, wenn Mitarbeitende Pausen benötigen oder gesundheitliche Warnsignale ausstrahlen. Sie fühlen sich verantwortlich für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden, messen der Gesundheit eine große Bedeutung zu und gehen selbst als gutes Vorbild voraus. Gesundheitsorientierte Führung hat nachweislich positive Effekte auf das allgemeine Wohlbefinden sowie die psychische Gesundheit von Mitarbeitenden (Franke / Felfe 2011). Gesund-

heitsorientierte Führung ist besonders dann erfolgreich, wenn nicht nur einzelne Führungskräfte diese leben, sondern sie systematisch als Führungskultur entwickelt wird.

Fazit

Wir haben fünf tiefgreifende Führungstrends kritisch diskutiert. Diese Führungstrends sind in der Praxis noch lange nicht bei allen Unternehmen angekommen, jedoch sind wir zuversichtlich, dass sie sich weiter durchsetzen werden. Wir behaupten nicht, dass genau diese fünf Führungstrends die Zukunft bestimmen werden, sondern möchten hiermit vielmehr Führungskräften und Unternehmen datenbasiert Leitplanken für die Entwicklung moderner Führung geben und somit helfen, die mitunter immens gestiegenen und teils paradoxen Anforderungen der neuen Arbeitswelt bewusst auszubalancieren. Die Voraussetzung hierfür ist, dass Führung sich entwickeln und ausprobieren darf, aus Fehlern lernt und wieder an Attraktivität gewinnt. Gute Führung ist in der neuen Arbeitswelt gefragt denn je und wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. ●

Literatur

Barber, S. J. (2017): An examination of age-based stereotype threat about cognitive decline: Implications for stereotype threat research and theory development, in: *Perspectives on Psychological Science*, 12 (1), 62-90

Barton, L. / Bruch, H. (2021): Shared Leadership und hierarchische Führung: Wirkung auf Energie, Erfolg und Innovation, in: *PERSONALquarterly*, 73 (4), 9-15

Bruch, H. (2022a): Hybrid Leadership: unbossed, beidhändig, emotional, in: *Personalmagazin*, 5, 38-43

Bruch, H. (2022b): Hybrid-Work-Kultur: zwischen Sinngemeinschaft und Caring, in: *Personalmagazin*, 6, 44-49

Bruch, H. / Barton, L. (2022): Homeoffice richtig gestalten – Erfolgsmuster zur Förderung von Leistung und Gesundheit, Trendstudie 2022, Konstanz

Bruch, H. / Berger, S. (2018): Das Konzept Speed: Sieben Leadership-Prinzipien im Porsche Motorsport, in: *Organisationsentwicklung*, 3, 5-12

Bruch, H. / Färber J. / Block, C. (2018): Leadership der Zukunft: Zwischen Inspiration und Empowerment, Trendstudie 2018, Konstanz

Bruch, H. / Schuler, A. / Barton, L. (2022): Inspirierend-multimodale Führung: Leadership zwischen Leistungsdruck, Präzision und Exploration, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 6, 378-386

Franke, F. / Felfe, J. (2011): Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented Leadership“, in: *Fehlzeiten-Report 2011*, Berlin / Heidelberg, 3-13

Fürstenberg, N. / Alfes, K. / Kearney, E. (2021): How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94 (3), 672-705

Fürstenberg, N. / Bruch, H. (2022): Resilienz und Führung im Homeoffice: zwischen Produktivität und Wohlbefinden, in: *PERSONALquarterly*, 74 (2), 46-52

Judge, T. A. / Piccolo, R. F. (2004): Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity, in: *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768

Kunze, F. / Boehm, S. / Bruch, H. (2013): Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes, in: *Journal of Management Studies*, 50 (3), 413-442

Rosing, K. / Frese, M. / Bausch, A. (2011): Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership, in: *The Leadership Quarterly*, 22 (5), 956-974

Techniker Krankenkasse (2021): Entspann dich Deutschland!, TK-Stressstudie 2021, Hamburg

Wellman, N. et al. (2019): Meeting the need or falling in line? The effect of laissez-faire formal leaders on informal leadership, in: *Personnel Psychology*, 72 (3), 337-359

Yang, F. et al. (2022): Leader self-sacrifice: A systematic review of two decades of research and an agenda for future research, in: *Applied Psychology*; doi.org/10.1111/apps.12407

„Chefs müssen lernen, nicht zu stören“

Die aktuelle Arbeitsmarktlage von Musikern und Entwicklern könne unterschiedlicher nicht sein, sagt Boian Videnoff, Chefdirigent der Mannheimer Philharmoniker und Co-CEO des Start-ups Enote. Dennoch herrsche in seinem Unternehmen kein Neid. Und hätten die beiden Berufsgruppen ihre unterschiedlichen Sprachen erst einmal wechselseitig verstanden, funktioniere die Zusammenarbeit gut, auch dank Scrum. Boian Videnoff sieht viele Parallelen zwischen der Leitung eines Orchesters und der Führung eines Unternehmens.



Dirigent und Start-up-Unternehmer Boian Videnoff
über Hierarchien, natürliche Führung und Mitbestimmung



„Es ist ein großer Druck, als Musiker eine Stelle zu bekommen. Wir bilden in Deutschland über fünfhundert pro Jahr aus, es sind aber maximal einhundert Stellen frei. Deutschland ist eine zentrale Anlaufstelle auf dem weltweiten Arbeitsmarkt im Musikbereich, der sehr hart umkämpft ist.“

Herr Videnoff, Sie stehen wie wohl kein anderer Dirigent derzeit für die Verbindung von klassischer Musik und Digitalisierung. Wie passt das zusammen?

Boian Videnoff Ich bin als Teenager digital aufgewachsen, ich hatte schon früh Interesse an Computern und eigene zusammengebaut – was man eben so getan hat als Teenager in den Neunzigern. Mich hat seitdem technologischer Fortschritt interessiert, und das hat dazu geführt, dass ich bei meiner großen Leidenschaft für die Musik immer wieder angeeckt bin. Wir arbeiten immer noch mit Materialien, die sehr veraltet sind, zum Teil haben wir keinen Zugriff auf Noten, die wir dringend brauchen, wir arbeiten mit Schere und Kleber und zeichnen etwas auf die Noten. Viele Musiker haben das Bedürfnis, mit moderneren Mitteln zu arbeiten. Mein Frust hat sich jedenfalls stark entwickelt, und dann habe ich meine späteren Mitgründer kennengelernt, die aus der IT-Welt kamen.

Aber hat das nicht Charme, das Umblättern von Noten bei Konzerten oder etwas darauf per Hand zu notieren?

Videnoff Für uns als Musiker fühlt sich das alles andere als charmant an, aber wir haben nicht mal gewagt davon zu träumen, dass es so wie jetzt eine App geben könnte, die es einem ermöglicht, digital eine Stimme über mehrere hundert Seiten zu markieren oder einfach mit zwei Klicks von einem Satz zum nächsten zu springen und nicht in einem Buch rumsuchen zu müssen. Sobald etwas zum Arbeitsmaterial wird, möchte man auch gerne moderne Hilfsmittel zu deren Bearbeitung haben.

Musiker sind unter Druck, ITler können fordern

Sowohl bei den Mannheimer Philharmonikern als auch bei Enote haben Sie sehr

viele Berührungspunkte mit jungen Menschen. Was erwarten diese heute vom Berufsleben?

Videnoff Das ist sehr unterschiedlich. Viele Musiker haben während und nach der Coronakrise ihren Job komplett aufgegeben, nicht unbedingt, weil sie das wollten, sondern weil sie ihren Lebensunterhalt bestreiten mussten. Es ist ein großer Druck, als Musiker eine Stelle zu bekommen. Wir bilden in Deutschland über fünfhundert pro Jahr aus, es sind aber maximal einhundert Stellen frei. Deutschland ist eine zentrale Anlaufstelle auf dem weltweiten Arbeitsmarkt im Musikbereich, der sehr hart umkämpft ist. Musiker sind extrem motiviert und sehr dankbar, wenn sie eine Stelle kriegen, und wenn sie mal bei einem festen Orchester gelandet sind, dann ist das in der Regel auch eine Sicherheit fürs Leben.

Auf dem Markt für Entwickler und IT-Fachkräfte sieht es etwas anders aus...

Videnoff Da ist es genau andersrum, es gibt einen großen Bedarf und vergleichsweise wenige Menschen, die diesen decken. Noch weniger bringen genau die Kompetenz mit, die das Unternehmen sucht. Bei uns sind es am Ende nur ein oder zwei Personen, die infrage kommen. Und dann konkurrieren wir plötzlich mit Riesen wie Microsoft, Google oder Amazon, die Gehälter anbieten, bei denen wir nur schlucken. Wenn man ein Unternehmen neu auf die Beine stellen will und dafür Entwickler braucht, dann wird es gleich sündhaft teuer. Da werden „Lavish Oversea Partys“ und andere Dinge verlangt, bei denen ich nur denke: „Wow!“ Bei der inneren Einstellung, als Entwickler überall gefragt zu sein, fällt es ihnen schwer, eine Loyalität aufzubauen. Ich muss sagen, da hatten wir bei Enote wirklich Glück, bisher ist keiner von sich aus gegangen. Wir hatten bei der Auswahl den richtigen Riecher.

Es geht jungen Menschen also auch ums Geld...

Videnoff Das Wichtigste ist, als Mitarbeiter einen emotionalen Hafen zu haben, sich in einem Unternehmen wohlfühlen, mit den anderen gut klarzukommen, gute Gespräche zu führen und eine befriedigende Zeit zu haben. Gleichzeitig muss es professionell zugehen, Mitarbeiter möchten wachsen und herausfordernde Sachen machen können. Natürlich sind die Bezahlung und andere finanzielle Konditionen wichtig, gerade jetzt. Das ist doch ganz klar, aber wir machen auch vermeintliche Kleinigkeiten, wie jeden Donnerstag ein Mittagessen für alle zu bezahlen und immer wieder in ein anderes Restaurant zu gehen. Solche Aktivitäten sind viel wichtiger, als irgendwo eine große Party zu veranstalten, bei der alle betrunken durch die Gegend laufen.

In Orchestern gibt es eine strenge Hierarchie, in Start-ups hingegen scheint sie sich immer mehr aufzulösen. Wie erleben Sie das?

Videnoff Ich weiß nicht, ob das wirklich so unterschiedlich ist. Auch in einem Start-up ist es wichtig, eine Hierarchie zu haben. Die Frage ist eher: Wie geht die Führung mit ihrer Verantwortung und ihrer Macht um? Wer sowieso am längeren Hebel sitzt, darf diesen nicht ständig betätigen. Das ist extrem frustrierend für jeden, der mitarbeitet. Gleichzeitig liegt man selbst ja auch nicht immer richtig, man sollte also kritisch gegenüber sich selbst sein. Im besten Fall werden ja Menschen eingestellt, die fachlich besser sind als man selbst. In einem Orchester ist das ähnlich.

Die stilistische Richtung vorgeben

Ich kann einem Flötisten nicht erklären, mit welcher Technik er diese oder jene

„Der Dirigent sollte erst einmal gar nicht auffallen und dann versuchen, Impulse zu setzen, etwa das Tempo leicht anzuziehen. Das ist in einem gut funktionierenden Unternehmen auch so, da gibt es Prozesse, die laufen, und da bringt es nichts, aufgrund des eigenen Egos zu sagen, ich will den Prozess ändern, nur um die eigene Handschrift zu erkennen.“

Stelle zu spielen hat, weil ich es selbst ja nicht kann. Ich kann aber eine stilistische Richtung vorgeben und eine interpretatorische. Leadership muss natürlich sein. Die Führungsperson hebt sich dann mit ihrem Talent und ihren Qualitäten hervor und wird von den anderen akzeptiert. Dann arbeiten alle in die gleiche Richtung. Wenn aber jemand führt, weil er das für sein Ego toll findet, aber die anderen die Sensibilität für Menschen vermissen und nicht den Eindruck haben, dass es in die richtige Richtung geht, dann wird es Konfrontation geben.

Demnach macht die oft gestellte Frage, ob es Parallelen zwischen der Leitung eines Orchesters und der Führung von Menschen in einem Unternehmen gibt, Sinn...



Boian Videnoff wurde 1987 als Sohn einer Musikerfamilie in Sofia, Bulgarien, geboren und wuchs in Italien und Deutschland auf, wo er seine musikalische Ausbildung (Geige, Klavier, Oboe und Gesang) erhielt, bevor er Dirigieren bei Jorma Panula und Gianluigi Gelmetti studierte. Boian Videnoff ist Gründer, Künstlerischer Leiter und Chefdirigent der Mannheimer Philharmoniker, deren künstlerisches Profil er seit der Gründung im Jahr 2009 prägt. Er trat als Dirigent in bedeutenden Konzerthäusern wie etwa der Elbphilharmonie Hamburg auf und arbeitete als Gastdirigent mit verschiedenen Orchestern. Boian Videnoff ist Mitgründer und Co-CEO der Enote GmbH, einem Tech-Start-up, das Noten auf Basis künstlicher Intelligenz digitalisiert und nutzbar macht.

Videnoff Psychologisch betrachtet ist das der gleiche Job. In der Musik wird allerdings einiges noch sehr viel klarer. Als Dirigent habe ich die Möglichkeit, allein durch Körpersprache zu leiten. In einem Start-up oder in einem anderen Unternehmen geht es dagegen mehr um Anweisungen. Ich kann mich ja nicht hinsetzen und etwa vorprogrammieren. Bei Musikern kann ich aber durchaus mit meiner Hand das Tempo verändern. Aber die Führungsprinzipien sind die Gleichen und auch der Bedarf an Sensibilität.

Ich habe als junger Dirigent einmal mit einem berühmten Solosänger zusammengearbeitet und wusste genau, ihm kann ich nicht sagen, dass ich es gerne anders hätte. Dann bin ich mit dem Tenor 15 Minuten demonstrativ ins Detail gegangen und habe mit ihm erarbeitet, wie ich es mir wünsche, in der Hoffnung, meine Musikalität und Interpretation gefällt dem anderen Kollegen. Und genau das ist passiert, es hat ihm gefallen, er war einverstanden, und dann konnte ich ihm nach und nach immer wieder auch ein paar Anweisungen geben. Ich konnte formen. Das ist sehr ähnlich auch in der Unternehmungsführung. Gewinne mit Kompetenz, dann sind die Mitarbeiter auch bereit, dir in einer Situation zu folgen, in der du sicher bist, dass die Entscheidung richtig ist, ohne es aber beweisen zu können.

Wie funktioniert ein Orchester, wie verhalten sich die einzelnen Elemente?

Videnoff Der Dirigent ist quasi der CEO, die Stimmenführer sind die Abteilungsleiter, und dann haben Sie unterschiedliche Abteilungen. Beispielsweise die Bläser, da ist jeder Einzelakteur, obwohl es auch dort Chefs gibt, aber jeder hat eine eigene künstlerische Verantwortung mit einer eigenen Stimme. Bei den Streichern haben Sie größere Gruppen, da ist vielmehr Teamwork gefragt, weil alle mit der gleichen Stimme zusammenspielen müssen. Hier werden

meine Informationen anders von den Abteilungsleitern aufgenommen. Das alles muss ein Dirigent koordinieren. Und er muss eine gemeinsame Interpretation vorgeben. Wenn alle verstehen, wo es hingehen soll, dann ist der Weg dorthin schneller und angenehmer für alle.

Prozesse von innen verändern

Was geschieht aus dem Orchester selbst heraus, also sozusagen selbststeuernd, und wann greifen Sie ein?

Videnoff Das Erste, was ein Dirigent lernt, ist nicht zu stören. Sie können sich nicht vorstellen, wie sehr ein Dirigent, wenn er ein bisschen zu spät oder ein bisschen zu früh ist, die ganze „Maschine“ aus dem Takt bringen kann. Er sollte erst einmal gar nicht auffallen und dann versuchen, Impulse zu setzen, etwa das Tempo leicht anzuziehen. Das ist in einem gut funktionierenden Unternehmen auch so, da gibt es Prozesse, die laufen, und da bringt es nichts, aufgrund des eigenen Egos zu sagen, ich will den Prozess ändern, nur um die eigene Handschrift zu erkennen. Wenn ein Chef wirklich eine andere Vision von etwas hat, dann sollte er versuchen, erst einmal nicht zu stören, und sich integrieren – und dann von innen heraus einen Prozess neu zu entwickeln versuchen.

Aber wie kann es nach dem, was Sie bisher gesagt haben und was bekannt ist über die Erfolgsfaktoren von Führung, sein, dass als autoritär geltende Dirigenten großen Erfolg haben können?

Videnoff Es gibt Menschen, die trotz gewisser schlechter Eigenschaften so ansteckend sind als Musiker oder Erfinder, wie etwa Steve Jobs, dass andere Menschen, die ebenso kompetent in dem Bereich sind,

bereit sind, wegzuschauen, weil sie inspiriert von ihnen sind. Autoritäres Verhalten ist in der heutigen Zeit nicht mehr angebracht, aber es ist nun einmal so, dass es Persönlichkeiten gibt, die aufgrund ihrer Professionalität angehimmelt werden oder weil sie Außerordentliches leisten.

Bei Enote arbeiten Musikologen und Entwickler zusammen. Gibt es untereinander so etwas wie Neid?

Videnoff Für uns war es immer wichtig, dass wir alle fair für ihre Qualifikationen bezahlen. Bei den studentischen Hilfskräften hatten wir bereits den Mindestlohn, bevor es ihn per Gesetz gab. Jetzt liegen wir deutlich darüber. Für uns war es immer wichtig, auch denjenigen, die in der Musikologie arbeiten, zu zeigen, dass wir honorieren, dass sie in einer IT-Welt sind. Wenn ich als Dirigent mit Solisten arbeite, die Weltstars sind, versuche ich sie davon zu überzeugen, für ein kleineres Honorar zu den Mannheimer Philharmonikern zu kommen. Den jüngeren und noch nicht etablierten Künstlern versuche ich ein Honorar zu zahlen, das ihnen in der jeweiligen Lebensphase hilft. Neid gibt es bei Enote keinen, ganz im Gegenteil, würde ich sagen. Die Leute sehen, dass wir versuchen, so objektiv, fair und transparent wie möglich zu sein. Wir haben beispielsweise einen Musikologen, der sagte: „Ich habe Interesse für Entwicklung, kann ich da reinschnuppern?“ Das haben wir ihm ermöglicht, jetzt arbeitet er in Teilzeit im Backend und spielt Flöte in Schweden.

Und wie funktioniert in Ihrem Start-up die Zusammenarbeit?

Videnoff Das ist nicht einfach. Entwickler sprechen von Punkten und Strichen, Musikologen von Szforzati, Dynamik und Artikulation. Das sind zwei komplett unterschiedliche Welten. Die einen mussten

Zwischen klassischer Musik und digitalen Noten

Die **Mannheimer Philharmoniker** wollen herausragenden jungen Musikerinnen und Musikern als Karrieresprungbrett dienen. Als eines der jüngsten professionellen Orchester Europas konzertieren sie in prominenten Konzertreihen und auf Festivals in Europa und Asien und sind regelmäßig zu Gast in wichtigen Konzertsälen.

Die **Enote GmbH** ist ein Start-up, das es ermöglicht, mithilfe digitalisierter Noten, die gescannt und mittels Künstlicher Intelligenz weiterverarbeitet werden, und einer App Musikstücke leichter zu finden, einzelne Stimmen hervorzuheben und Wiederholungen zu markieren. Die App von Enote kann Stücke per Mausclick in eine andere Tonart übertragen, sie integriert Stimmgerät und Metronom und macht das Umblättern überflüssig. Enote beschäftigt 44 festangestellte Mitarbeitende, darunter hauptsächlich Entwicklerinnen und Musikologen. Außerdem arbeiten zehn Freelancer für das Start-up.

lernen, was ein XML-Code ist, und die anderen, was die musikalischen Terminologien bedeuten. Wenn das dann aber verstanden wird, arbeiten die Leute gerne miteinander. Jetzt haben wir, glaube ich, das kompetenteste Team aus Musikologen und Entwicklern, was es weltweit im Moment gibt. Die größte Anpassung für Musiker war, mit Scrum zu arbeiten – auch für mich. Mein Kollege, der jahrelang bei SAP Teams geleitet hat, sagte zu mir: „Jetzt führen wir Scrum ein.“ Das ist ein wirklich toller Prozess, der bei uns schnell von allen angenommen worden ist. Jetzt arbeitet das ganze Unternehmen agil, das ist super.

Nutzen Sie, gerade weil es um so unterschiedliche Mitarbeitende geht, Diagnostik in deren Auswahl?

Videnoff Wir haben uns damit beschäftigt, aber ich muss ehrlich sagen, gerade in der Entwicklung ist so wenig Angebot vorhanden, dass am Ende nur einer oder zwei, wenn überhaupt, infrage kommen. Da gucken wir dann einfach nur noch, stimmt das menschlich, oder haben wir das Gefühl, jemanden reinzuholen, der toxisch sein könnte. Bei den Musikologen haben wir das Glück, dass wir hier in Berlin drei große Musikuniversitäten haben. Die Musikstudierenden arbeiten alle in Teilzeit bei uns

und sind eigentlich für das, was sie hier tun, überqualifiziert. Bei ihnen gucken wir, wer ist nicht nur ein guter Musiker, sondern kann auch gut beispielsweise mit Excel umgehen.

Wann Mitbestimmung wichtig ist

Gibt es bei Enote, aber auch bei den Mannheimer Philharmonikern, Strukturen der Mitbestimmung oder der Mitsprache?

Videnoff Also bei professionellen Orchestern absolut: Es gibt den Orchestervorstand, der von den Mitgliedern des Orchesters gewählt wird und der die Interessen der Orchestermusiker auch gegenüber dem Dirigenten vertritt. Meistens geht es dabei um Themen wie Organisation und Abläufe, der Orchestervorstand möchte aber auch künstlerisch mitsprechen. Das Problem ist, dass die Musiker, die künstlerisch am interessantesten sind, oft am wenigsten Lust haben, sich in einen Orchestervorstand einzubringen. In dem sind eher Musiker vertreten, die sich für Verwaltungsthemen interessieren. Was oft dazu führt, dass es clasht, weil sich einige bei den künstlerischen Themen nicht gut vertreten fühlen.

Meine Erfahrung zeigt: Wenn in einem Orchester oder in einem Unternehmen transparent kommuniziert wird, warum

„Leider tendieren sehr viele Menschen zu Machtmissbrauch.“

„Es ist extrem wichtig, Menschen dabei zu unterstützen, ihr Potenzial zu verwirklichen. Das sehe ich als meine Aufgabe an – als CEO und als Dirigent.“

Entscheidungen getroffen werden und diese nachvollziehbar sind, dann gibt es wenig Probleme. Mir ist bewusst, dass das eher in einem kleinen Umfeld machbar ist, weil da alle die Führungspersonen kennen und sehen, wie sie handeln, dass sie ehrlich in ihrer Tätigkeit sind und ihre Macht nicht missbrauchen, sondern eigentlich sowieso meist im Team entscheiden. Ich hatte schon Situationen, in denen ich wusste, das ist jetzt eine falsche Entscheidung, habe es aber nicht gesagt, weil das Team davon überzeugt war. Wenn es dann nicht geklappt hat, habe ich diesen „Track Record“ für mich gewonnen, und beim nächsten Mal ist es dann anders gelaufen.

Wenn Sie jemanden haben, der seine Macht missbraucht, oder wenn das Unternehmen sehr groß ist, dann sind Strukturen der Mitbestimmung nötig. Und leider tendieren sehr viele Menschen zu Machtmissbrauch. Aber im Leben kommt nichts ohne Konsequenzen. Das ist mit Demokratie auch so, sie bietet Sicherheit, aber sie führt auch dazu, dass Entscheidungen nicht immer flexibel und schnell getroffen werden können.

Erste Strukturen von Personalarbeit

Gibt es bei Enote bereits eine ausdifferenzierte Personalarbeit?

Videnoff Wir haben eine Person, die in Vollzeit zusammen mit einer Assistentin im Personalbereich arbeitet, und eine Assistentin, die hauptsächlich uns Gründern hilft, aber auch beim Hiring. Wenn man so will, haben wir also zwei Vollzeitstellen im Personalbereich. Sie kümmern sich neben dem Recruiting darum, jeden Monat ein anonymes Survey durchzuführen. Wir erfragen die Stimmung, was nicht gut ist und so weiter. Das werten sie aus und besprechen es mit meinem Kollegen im Vorstand. Wir möchten unsere Büroräumlich-

keiten für alle angenehm gestalten, wir haben immer frische Früchte, Snacks und Getränke. Darum kümmern sie sich auch, sie organisieren die Mittagessen und Firmenevents. Wir machen jedes Quartal irgendwas zusammen und haben immer wieder ein paar größere Feste. Sie kümmern sich also darum, dass die Mitarbeiter glücklich sind und ihre Bestleistung abliefern können.

Wie soll sich, wenn Sie in die Zukunft schauen, die Personalarbeit bei Enote weiterentwickeln?

Videnoff Das ist ein wichtiger Aspekt. Gerade wenn ein Unternehmen mit Entwicklern arbeitet, ist es extrem wichtig, dass die HR-Abteilung das Zwischenmenschliche gut händeln kann. Entwickler können auf eine Art reagieren, die nicht immer angebracht ist. In der IT-Welt muss man sehr vorsichtig sein und wissen, wie mit schwierigen Situationen umzugehen ist. Man muss also auch in HR die richtigen Menschen einstellen. Viele Streits entstehen aus irgendwelchen Kleinigkeiten heraus, die mit Ego zu tun haben. Es geht in HR darum, die Unternehmenskultur zu pflegen und so etwas wie eine Leitkultur zu verankern, also wie in bestimmten Situationen zu handeln ist. Je größer das Unternehmen wird, umso mehr wird ein Regelwerk benötigt. Aber gleichzeitig darf es auch nicht zu streng zugehen, also eher ein Verhaltenskodex. Das ist eine große Herausforderung für HR.

Inwieweit sind HR-Themen oder Fragen der Führung relevant für Ihre Investoren?

Videnoff Natürlich sind das Themen, die besprochen werden. Aber wenn jemand in ein junges Unternehmen investiert, dann investiert er in die Gründer. Dementsprechend finden sehr viele Gespräche mit Investoren statt, damit diese ein Gefühl für

uns als Gründer kriegen – wie wir ticken, wie wir in bestimmten Situationen reagieren und warum welche Entscheidungen getroffen wurden und wie viel Selbstkritik dabei ist. Am Ende eines solchen Gesprächs kann ein Investor ziemlich gut abschätzen, ob ein Gründer mit der Brechstange an jedes Problem herangeht oder mehr mit Fingerspitzengefühl, ob das jemand ist, der sich durchsetzen kann in einem Moment, in dem das wichtig ist. Investoren interessiert, ob die Gründer in der Lage sind, das Unternehmen aufzubauen, und dazu gehören Hiring und Führung von Menschen.

Wir haben seitens der DGFP institutionelle Investoren in eine Studie eingebunden. Demnach schauen diese zunehmend auf HR-KPIs und Themen wie Weiterbildung und Qualifikation oder eine genderechte Vergütungsstruktur...

Videnoff Wenn es bei der Finanzierung eines Start-ups Richtung IPO geht, werden das sehr wichtige Themen, und dann wird auch auf die Statistik geguckt. Jetzt hingegen schauen die Investoren noch sehr stark auf uns als Gründer. Aber was wir seit der Gründung haben, sind 2000 Euro im Jahr, die wir jedem Mitarbeiter anbieten, um sich weiterzubilden. Wir sprechen sie auch dazu an und sagen: „Mach das doch, entwickle dich weiter.“ Wenn jemand sagt, er würde gerne in diesen oder jenen Bereich reinschauen, dann machen wird das, wenn es möglich ist. Es ist extrem wichtig, Menschen dabei zu unterstützen, ihr Potenzial zu verwirklichen. Das sehe ich als meine Aufgabe an – als CEO und als Dirigent.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Rainer Spies.