

Der Mensch im Unternehmen:  
Impulse für Fach- und Führungskräfte

Christoph Negri *Hrsg.*

# Psychologie des Unternehmertums

Von der Gründung  
bis zur Nachfolgeregelung

EBOOK INSIDE

 Springer

# Führungskompetenz – worauf es wirklich ankommt

Worauf kommt es beim Führen wirklich an? Antwort gibt die Verbindung von Forschung und Expertise aus der Praxis.

*Simon Carl Hardegger, Patrick Boss und Roberto Siano*

- 9.1 Modell zur Beschreibung des Führungsverhaltens – 94**
  - 9.1.1 Ausgangslage – 94
  - 9.1.2 Empirie-basierte Entwicklung des Führungskompetenzmodells – 94
  - 9.1.3 Das Wertequadrat als Verhaltenseinstufungsraster – 95
- 9.2 Gründerpersönlichkeiten – 96**
- 9.3 Führungsverständnis von Start-up-Gründern bzw. CEOs – 97**
  - 9.3.1 Werte – 97
  - 9.3.2 Denken – 99
  - 9.3.3 Handeln – 101
  - 9.3.4 Interagieren – 103
  - 9.3.5 Führen – 105
- 9.4 Start-up-Gründer bzw. CEO: Was führt zum Erfolg? – 107**
  - Literatur – 108**

## 9.1 Modell zur Beschreibung des Führungsverhaltens

### 9.1.1 Ausgangslage

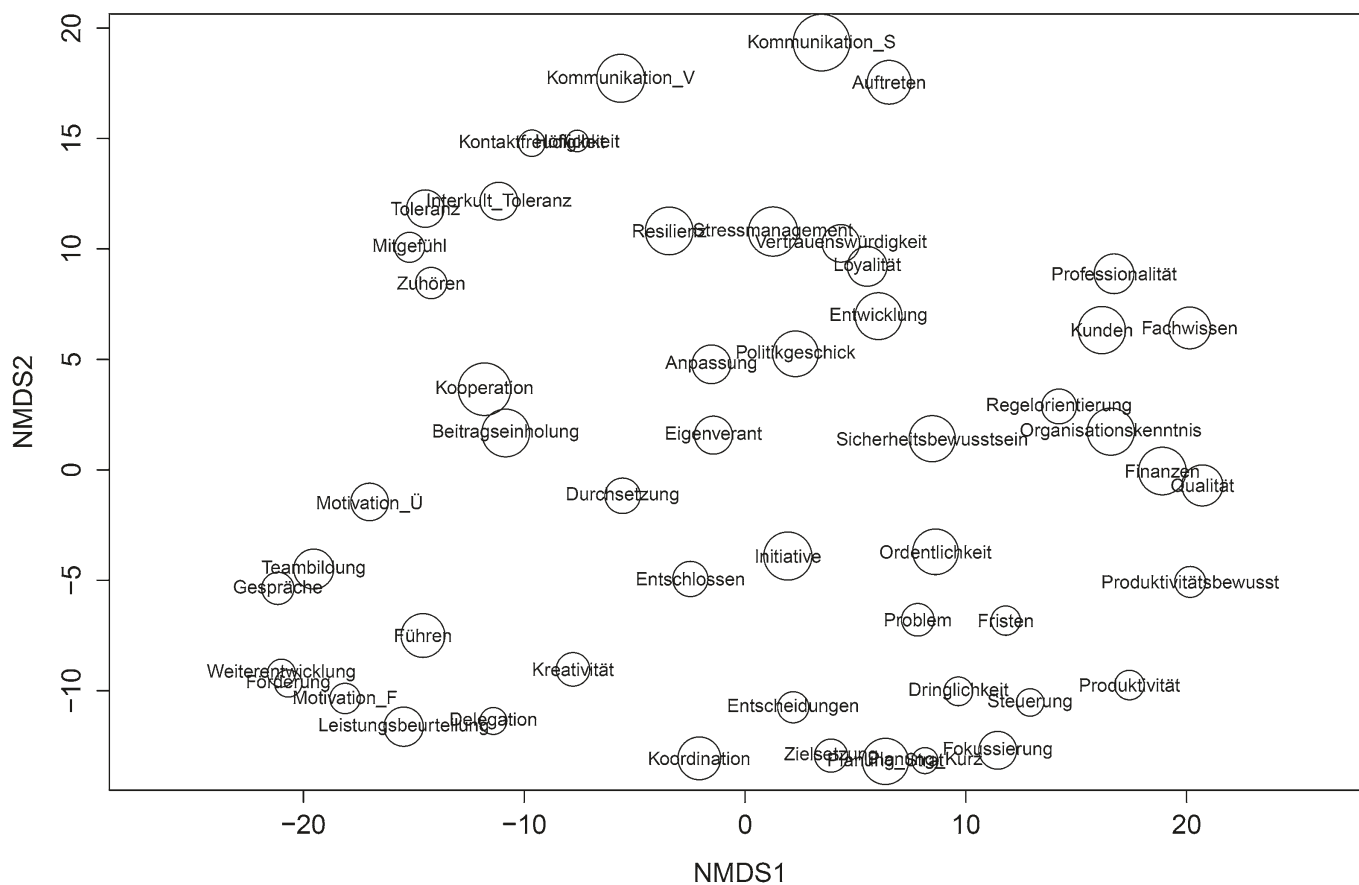
Im Rahmen der Personalselektion und -entwicklung ist es wichtig, das Verhalten von Führungskräften standardisiert und umfassend beschreiben zu können. Dazu setzen die Personalverantwortlichen Kompetenzmodelle ein, die sie häufig in betriebsintern durchgeführten Workshops erarbeitet haben. Daraus resultiert ein auf das betreffende Unternehmen maßgeschneiderter Katalog an Bausteinen des Führungsverhaltens. Der Vergleich dieser Kataloge verschiedener Organisationen zeigt jedoch auf, dass die Unterschiede nicht grundlegender Natur sind, sondern meistens nur auf unternehmenskulturelle Eigenheiten zurückzuführen sind. Dies erstaunt nicht weiter, lässt sich Führungsverhalten situations- und organisationsunabhängig auf ein paar wenige, zentrale Faktoren zurückführen. So unterscheiden z. B. Behrendt, Matz und Göritz (2017) in ihrem integrativen Modell des Führungsverhaltens die Dimensionen „Verbesserung des Verständnisses“, „Stärkung der Motivation“, „Erleichterung der Umsetzung“, „Pflege der Koordination“, „Förderung der Zusammenarbeit“ und „Aktivierung von Ressourcen“. Gut erkennbar ist bei dieser Auflistung die auf Tannenbaum und Schmidt (1958) respektive Blake und Mouton (1964) zurückgehende Unterscheidung von Aufgaben- und Beziehungsorientierung.

Als unternehmensexterner Anbieter von Management-Assessments sind wir auf ein generisches Kompetenzmodell zur Beschreibung des Verhaltens von Führungskräften angewiesen, das sich für unterschiedlichste Führungsfunktionen und -positionen in unterschiedlichsten Organisationen einsetzen lässt. Da die in der Literatur beschriebenen Modelle wie das oben erwähnte für unseren Einsatzzweck oft zu wenig differenziert ausfallen, haben wir uns der Herausforderung gestellt und ein eigenes Kompetenzmodell entwickelt. Als Grundlage dafür diente uns die von Tett und Mitautoren (2009) entwickelte Taxonomie von Management-Kom-

petenzen. Diese basiert ihrerseits auf einer auf der Basis von elf Studien zu Führungstätigkeiten erstellten Liste mit beobachtbarem Verhalten von Führungskräften, die durch Experten verdichtet und empirisch rücküberprüft wurde. Letztendlich resultierten 53 Kompetenzen, wie z. B. „Treffen von Entscheidungen“, „Motivation durch Überzeugungskraft“, „Mitgefühl“, „Loyalität“, „Mitarbeitergespräch“ oder „Finanzbewusstsein“.

### 9.1.2 Empirie-basierte Entwicklung des Führungskompetenzmodells

Als Grundlage und Raster für ein Management-Assessment ist der Kompetenzkatalog von Tett und Kollegen viel zu umfassend. Das Ziel der von uns durchgeführten empirischen Studie war dementsprechend, diese 53 Kompetenzen auf ca. 20 zu reduzieren. Dazu legten wir die auf Kärtchen gedruckten Kompetenzen und deren Definitionen insgesamt 19 Führungskräften und 24 Psychologinnen und Psychologen – allesamt praxiserprobte Expertinnen und Experten im Bereich Personal- und Management-Diagnostik – vor. Deren Aufgabe bestand darin, die 53 Management-Aufgaben nach eigenen Gesichtspunkten in ca. 10–15 Kategorien zu gruppieren. Anhand der auf diese Weise vorgenommenen Cluster berechneten wir anhand der statistischen Methode der non-metrischen multidimensionalen Skalierung (NMDS) Ähnlichkeitsmasse zwischen den 53 Kompetenzen, die sich anschließend in einer Kompetenzlandkarte darstellen ließen (s. ■ Abb. 9.1). Ein Expertenteam aus dem Bereich Management-Diagnostik definierte letztendlich ausgehend von der räumlichen Nähe der einzelnen Kompetenzen 15 Dimensionen, die sie den fünf Kategorien „Werte“ (z. B. Loyalität), „Denken“ (z. B. Planungsfähigkeit), „Handeln“ (z. B. Zielfokussierung), „Interagieren“ (z. B. Kommunikationsfähigkeit) und „Führen“ (z. B. Führung transaktional) zuordneten. Diese Dimensionen stellen wir weiter unten noch detailliert dar.

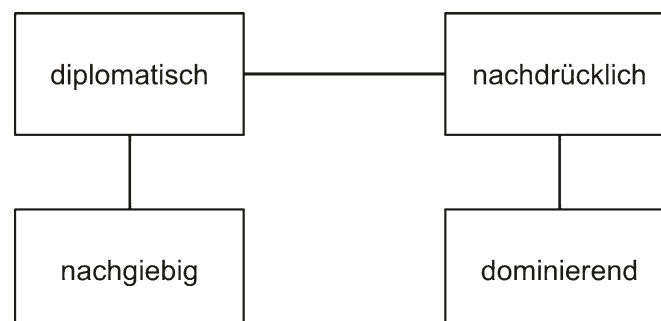


■ Abb. 9.1 NMDS-Landkarte der 53 Kompetenzen

### 9.1.3 Das Wertequadrat als Verhaltenseinstufungsraster

In unserer täglichen Arbeit stellten wir fest, dass die Einstufung des in einem Assessment beobachteten Verhaltens auf einer linearen Skala, die von  $-2$  bis  $+2$  reicht, ihre Tücken hat. So wird ein hoher Wert, also eine starke Ausprägung in der betreffenden Persönlichkeitseigenschaft, intuitiv positiv konnotiert: „Ich sehe, dass Herr Müller eine Plus 2 bei der Durchsetzungsfähigkeit hat. Sehr gut – das ist das, was wir benötigen.“ Ein hoher Wert in Durchsetzungsfähigkeit kann jedoch auch Rücksichtslosigkeit bedeuten, was in vielen Fällen eine unerwünschte Eigenschaft darstellt.

Ein Modell, das dies berücksichtigt und zusätzlich die Polarität zwischen „gut“ und „schlecht“ überwindet, ist das Wertequadrat (Helwig, 1948; Schulz von Thun, 1989; s. a. Boss, 2012). Hier stehen zwei sich wechselseitig ergänzende Ausprägungen einer Persönlichkeitseigenschaft in einer dialektischen Ergänzung gegenüber. Im in ■ Abb. 9.2 dargestellten Werte-



■ Abb. 9.2 Aufbau des Wertequadrates zur Führungskompetenz „Durchsetzungsgeschick“

quadrat zur Führungskompetenz „Durchsetzungsgeschick“ sind dies die Ausprägungen „diplomatisch“ und „nachdrücklich“. Eine Übersteigerung des jeweiligen Verhaltens haben wir als „nachgiebig“ respektive „dominierend“ bezeichnet. Westermann (2007, S. 11) bringt diesbezüglich den Kerngedanken des Wertequadrates auf den Punkt: „Verhalten ist immer relativ. Jede Stärke kann sich in eine Schwäche verwandeln, wenn des Guten zu viel getan wird.“

Das dem Wertequadrat zugrunde liegende Prinzip der Polarität von Verhaltensweisen zeigt sich auch bei der Mitarbeiterführung:

Neuberger (2002) nennt 13 Rollendilemmata der Führung wie z. B. Nähe und Distanz oder Bewahrung und Veränderung. Er postuliert, dass eine Führungskraft nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie beide Aspekte situativ berücksichtigt und lebt. Insofern ist das Wertequadrat auch für den Einsatz in der Management-Diagnostik ein nützliches Werkzeug, indem es vermeintliche Gegensätze auflösen und abbilden kann (Gloor, 1993): Ein eher zurückhaltend-vorsichtiges Verhalten im simulierten Mitarbeitergespräch und ein äußerst selbstsicherer Auftritt in der Präsentationsübung sind demnach nicht als Widerspruch oder als das Resultat einer ungenauen Methode zur Verhaltenserfassung zu werten, sondern als an unterschiedliche Situationen angepasstes Verhalten. Dies lässt sich auch gut mit der Trait Activation Theory (Tett & Guterman, 2000) vereinbaren, die besagt, dass Verhalten durch die Interaktion von Situationsmerkmalen mit Persönlichkeitsdispositionen determiniert ist. Diese Theorie erwies sich nicht zuletzt auch im Rahmen der Assessment-Center-Forschung als fruchtbar (Lievens, Chasteen, Day & Christiansen, 2006).

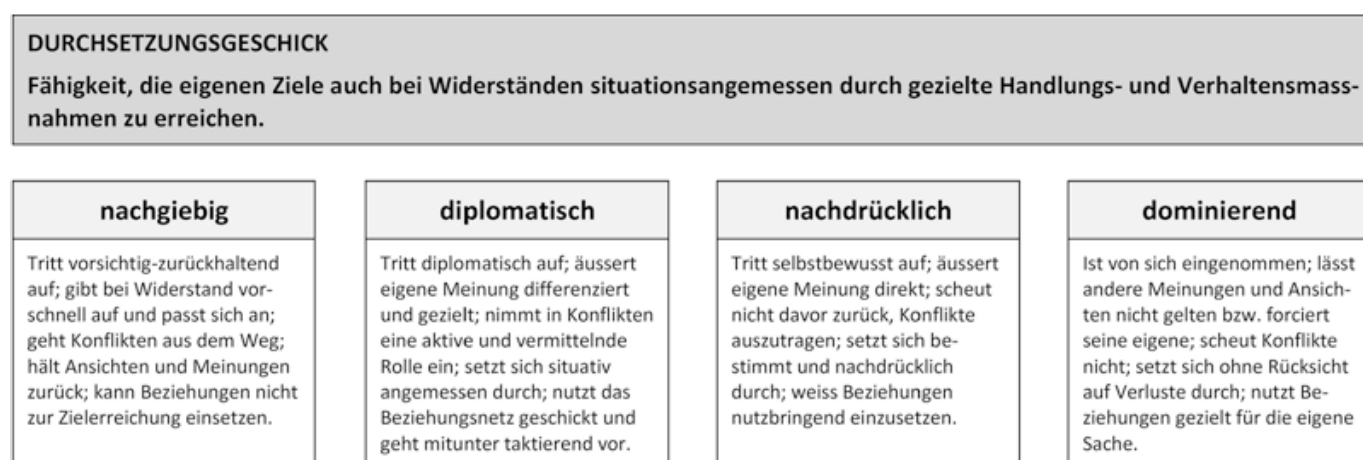
Die Wahl des Wertequadrates als Grundlage für die Einstufung des von den Kandidaten und Kandidatinnen im Assessment gezeigten Verhaltens resultierte für uns in der Herausforderung, für jede der 15 Dimensionen die vier Ausprägungen zu bestimmen, zu benennen und zu definieren. In ■ Abb. 9.3 ist das Wertequadrat der Dimension „Durchsetzungsgeschick“ dargestellt.

## 9.2 Gründerpersönlichkeiten

Für viele Personen ist der Schritt in die Eigenständigkeit ein verlockendes und erstrebenswertes Ziel. So ließen sich in der Schweiz im Zeitraum von 2010–2016 pro Jahr durchschnittlich rund 40 000 Firmen neu im Handelsregister eingetragen, wobei über die Jahre ein leichter Anstieg zu verzeichnen ist. Die überwiegende Mehrzahl dieser Neugründungen stellen Einzelfirmen – und somit keine klassischen Start-up-Unternehmen – dar. Der Anteil mit mehr als fünf Arbeitsplätzen betrug 2014 nur 2% (Bundesamt für Statistik, 2016). So erfüllend die neu erschaffene Freiheit auch sein mag, sie birgt ein hohes Risiko des Scheiterns in sich: Vier Jahre nach der Gründung existieren nur noch die Hälfte der neu gegründeten Firmen, nach acht Jahren noch ein Drittel (Shane, 2008). Interessiert man sich für die Merkmale der erfolgreichen, neu gegründeten Unternehmen, gilt es folgende drei Faktoren zu berücksichtigen:

- die Gründungsperson,
- das Unternehmen per se und
- das Unternehmensumfeld (Klandt, 1998).

Psychologische Aspekte nehmen dabei eine nicht zu unterschätzende Rolle ein (Frese & Gielnik, 2014): Viele Studien zeigen auf, dass für das Überleben der Organisation in den ersten Jahren die Persönlichkeit des Unternehmensgründers – in der Literatur häufig als Entrepreneur bezeichnet – einen bedeutenden,



■ Abb. 9.3 Wertequadrat „Durchsetzungsgeschick“



ja sogar zentralen Faktor darstellt (Brüderl, Preisendörfer & Ziegler, 2007). In einer meta-analytischen Studie zeigte sich, dass sich erfolgreiche Unternehmensgründer durch starke Ausprägungen in den Persönlichkeitsmerkmalen Leistungsmotivation, Selbstwirksamkeit, Innovationsfreude, Belastbarkeit, Unabhängigkeit und Proaktivität bzw. Beeinflussungswille auszeichnen (Rauch & Frese, 2007). Dieser Befund deckt sich weitgehend mit den Ergebnissen einer aktuellen Studie, in der die Autoren aufzeigen konnten, dass emotionale Stabilität, Leistungsmotivation, Innovationsfreude, Selbstwirksamkeit und Belastbarkeit den stärksten Zusammenhang zum ökonomischen Erfolg der neu gegründeten Unternehmung aufzeigen (Staniewski, Janowski & Awruk, 2016). Weiter konnte gezeigt werden, dass sich der Aspekt „Beharrlichkeit bei der Verfolgung von längerfristigen Zielen“ aus dem Grit-Konzept (Duckworth, Peterson, Matthews & Kelly, 2007) über die Innovationskraft auf den Erfolg einer Firma auswirkt (Mooradian, Matzler, Uzelac & Bauer, 2016).

Um Persönlichkeitsaspekte erfolgreicher Entrepreneurs auf unserem Kompetenzmodell abbilden zu können, führten wir eine eigene qualitative Studie mit Gründerpersonen folgender sechs Start-up-Unternehmen durch: Advertima, Business Broker, Doodle, local.ch, Nezasa und Yooture. Die Interviews führten wir leitfadengestützt durch: Nach einer offenen Selbstdarstellung befragten wir sie nach ihrem Führungsstil und nach den Eigenschaften erfolgreicher Start-up-Gründer. Anschließend erfassten wir die Kompetenzen einer Person,

die ein Start-up-Unternehmen erfolgreich führt, entlang unseres Kompetenzmodells. Auf die Ergebnisse dieser Studie gehen wir nachfolgend im Detail ein.

### 9.3 Führungsverständnis von Start-up-Gründern bzw. CEOs

#### 9.3.1 Werte

Der erste Faktor des Führungskompetenzmodells „Werte“ ist in drei Dimensionen aufgeteilt und beschreibt die grundsätzliche Einstellung gegenüber dem Unternehmen, anderen Menschen und neuen Erfahrungen. Der Bereich „Werte“ beschreibt die Grundhaltung einer Person. Auch wenn sich die Werte nicht direkt zeigen, sondern in den Handlungen manifestieren, durchdringen sie die anderen Persönlichkeitsfaktoren und haben dadurch einen direkten Einfluss auf diese (■ Tab. 9.1).

##### 9.3.1.1 Loyalität

Bei Loyalität handelt es sich einerseits um die Identifikation mit den Werten der Organisation und andererseits mit denjenigen der eigenen Berufsgruppe und den damit verbundenen ethischen Grundprinzipien wie z. B. dem Umgang mit sensiblen Daten.

Positiv gewertet werden Personen, die im Sinne der Organisation treu handeln. Sie erkennen den Sinn von Regeln und Normen und halten sich entsprechend daran. Außerdem möchten sie sich nichts zuschulden kommen lassen, wobei ihnen ihre Regeltreue hilft.

■ Tab. 9.1 Dimension „Werte“: Übersicht Wertequadrate

Kompetenz	Überzogen	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Überzogen
Loyalität	eigenwillig	kritisch	treu	gehorsam
Zwischenmenschliche Offenheit	desinteressiert	höflich	aufgeschlossen	distanzlos
Lernbereitschaft	bequem	lernoffen	neugierig	orientierungslos

Kritische Personen hinterfragen die Normen und Vorschriften des Unternehmens, denn sie wollen auch die eigenen Werte und Vorstellungen vertreten. Sie fühlen sich sowohl dem Unternehmen als auch den eigenen Wertvorstellungen verpflichtet. Dies führt dazu, dass sie sich der Gemeinsamkeiten und der Unterschiede bewusst sein müssen. Bezogen auf Vorschriften agieren sie außerdem eher flexibel, um sich besser an die jeweilige Situation anpassen zu können.

Weniger positiv eingeschätzt werden eigenwillige Personen, die schwergewichtig die eigenen Werte und Moralvorstellungen als Maßstab nehmen und somit ihre persönliche Subjektivität als absolute Leitlinie nehmen. Dies macht eine Einpassung in ein System sehr schwierig, da die notwendige Einordnungsbereitschaft fehlt. Aber auch das Gegenteil, d. h. Menschen, die sich bedingungslos an von außen aufgestellte Vorgaben und Regeln halten, werden als eher negativ bewertet. Bei einer solchen Einstellung könnte man von blindem Gehorsam sprechen.

9

#### **Perspektive Start-up-Gründer bzw. CEO**

Diese Dimension war für viele Start-up-Gründer bzw. CEOs schwierig zu beurteilen. Die Unklarheit bestand darin, was Loyalität zum Unternehmen für jemanden bedeutet, der selber die Geschäftsidee hatte und operativ an der Spitze steht. In einer solchen Rolle stellt man die Regeln selber auf. Die Unterscheidung der Werte des Unternehmens und die der eigenen treten nicht im selben Maße zutage wie bei Angestellten. Der zweite Aspekt, d. h. die Standards der Berufsgruppe hoch zu halten, wurde von einem Start-up-Gründer bzw. CEO, der mit Personendaten zu tun hat, als sehr wichtig beschrieben. Für den Erfolg seiner Firma sei der korrekte Umgang mit sensiblen Informationen absolut zentral und überlebenswichtig. Trotz der Schwierigkeit bei der Suche nach einer Antwort waren sich die meisten Start-up-Gründer bzw. CEOs einig, dass eine kritische Grundhaltung die passendste ist und dass diese Dimension wichtig für einen Start-up-Gründer bzw. CEO ist.

#### **9.3.1.2 Zwischenmenschliche Offenheit**

Bei zwischenmenschlicher Offenheit geht es darum, wie man auf das Gegenüber eingeht, aber auch wie man sich davon abgrenzen kann. Dabei spielen Einstellungen wie Respekt, Offenheit und Empathie eine große Rolle. Aber auch die interkulturelle Offenheit ist ein Teil dieser Dimension.

Da gibt es einerseits die Aufgeschlossenen: Sie sind an anderen Menschen, ihren Meinungen und ihren Kulturen interessiert. Außerdem zeigen sie ein gutes Maß an Empathie und gehen auf das Gegenüber als Mensch ein.

Andererseits gibt es die Höflichen: Sie sind aufmerksam, respektvoll und korrekt. Sie tolerieren Andersartigkeit, können sich aber gut abgrenzen, wodurch sie meist eher sachlich wirken.

Übersteigerte Ausprägungen dieser Dimension bilden auf der einen Seite die Distanzlosigkeit. Menschen die sich schon fast aufdringlich auf das Gegenüber einlassen und es nicht mehr differenziert wahrnehmen. Am Gegenpol befinden sich Personen, die sich nur oberflächlich auf andere einlassen und sich im Grundsatz desinteressiert zeigen. Sie lassen sich nicht beeindruckend und von außen kaum beeinflussen.

#### **Perspektive Start-up-Gründer/ CEO**

Zwischenmenschliche Offenheit überrascht mit einer eher großen Bandbreite an Einschätzungen durch die Start-up-Gründer bzw. CEOs. Sie reicht von eher zurückhaltend bis total aufgeschlossen. Die Mehrheit hält eine eher größere Offenheit für passend. Dies hängt sicherlich mit dem oftmals international aufgestellten Gründungsteam zusammen und mit dem Fakt, dass in einer Gründungsphase ein überdurchschnittlicher Einsatz von den Mitarbeitenden erwartet wird. Dieser wird oft erreicht, wenn man nah am Gegenüber ist und sich auf ihn einlässt. Aus diesem Grund, erklärte ein CEO, stelle er v. a. Menschen ein, die er kenne, da sei diese Nähe einfacher herzustellen, die er brauche.

### 9.3.1.3 Lernbereitschaft

Die Lernbereitschaft rundet die Werte ab. Diese Dimension beschreibt den Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung, der sich in Neugier und großer Offenheit manifestiert.

Die eine positive Ausprägung beschreibt neugierige Personen, die über eine Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Themen ein persönliches Wachstum anstreben. Sie gehen dabei meist systematisch vor und zeigen eine große persönliche Lernbereitschaft.

Die andere positive Ausprägung zeigt die eher etwas zurückhaltende Seite der Lernbereitschaft. Man ist Neuem nicht abgeneigt und nimmt Anregungen für die persönliche Weiterentwicklung lernoffen auf. Auch zeigt sich eine Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der eigenen Person.

Weniger wirkungsvoll sind Personen, die zwar über eine große Offenheit verfügen, aber dabei unkritisch und konzeptlos sind. Dies führt zu einer großen, kaum zu verarbeitenden Menge an neuen Informationen, die den Menschen orientierungslos macht, indem er sich durch das Verzetteln selbst überfordert. Auf der Gegenseite finden sich bequeme Menschen, die so selbstzufrieden sind, dass Veränderung nur auf Druck von außen stattfindet. Aber ohne die Fähigkeit sich und die Umwelt infrage zu stellen, entsteht kaum echte Persönlichkeitsentwicklung.

#### Perspektive Start-up-Gründer bzw. CEO

Hier besteht eine große Übereinstimmung in der Beurteilung der Ausprägung durch die Start-up-Gründer bzw. CEOs. Aufgrund der vielen Neuerungen, die einem als Gründer während der Start-up-Phase begegnen, sind Neugier und Lernbereitschaft ein absolutes Muss. Aber es

gibt auch mahnende Stimmen, die sagen, „wer zu neugierig ist, kommt vom Weg ab“, und vor einer übersteigerten Ausprägung der Lernbereitschaft warnen.

### 9.3.2 Denken

Beim Faktor „Denken“ geht es um analytische, planerische und strategische Fähigkeiten. Diese Mechanismen sind der Handlungsphase zeitlich vorgelagert und bilden dann die Grundlage für die Wahl der richtigen Handlungsoption. Die Wichtigkeit der intellektuellen Fähigkeiten für den Berufserfolg ist bereits in mehreren Studien dokumentiert, aber auch, dass sie keine hinreichende Bedingung dafür sind (■ Tab. 9.2).

#### 9.3.2.1 Analysefähigkeit

Die Analysefähigkeit besteht aus Problemerkennung und -durchdringung. Das Ziel ist, aus einer Vielzahl von möglichen Optionen die machbaren und zielführendsten auszuwählen.

Eine analytische und wachsame Grundhaltung gepaart mit der Fähigkeit in Varianten zu denken ergibt eine positive Ausprägung dieser Dimension.

Aber auch eine intuitive, stärker auf die praktische Umsetzung orientierte Denkweise kann sich durch einen pragmatischen Ansatz als gewinnbringend herausstellen.

Wenn die Analysefähigkeit zu stark ausgeprägt ist, dann kann dies zu einem Verlust des Überblicks führen, da man „den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht“. Durch die Versessenheit auf Details überschreitet die Problemanalyse dann ein sinnvolles Maß und bindet damit zu viele Ressourcen. Bei geringer

■ Tab. 9.2 Dimension „Denken“: Übersicht Wertequadrate

Kompetenz	Überzogen	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Überzogen
Analysefähigkeit	oberflächlich	pragmatisch	analytisch	detailversessen
Strategisches Denken	kurzsichtig	vorausschauend	strategisch	phantastisch
Planungsfähigkeit	planlos	flexibel	strukturiert	rigide



Fähigkeit oder mangelnder Motivation zur Analyse wird der Intuition ein zu hoher Stellenwert beigemessen und grundlegende Überlegungen werden nicht getroffen, auch wenn es opportun wäre. Das Resultat ist dann eher oberflächlich.

Man könnte diese zwei Elemente dieser Dimension mit dem System 1 (schnell, instinktiv) und dem System 2 (langsam, logisch) von Kahneman (2012) vergleichen. Nur wenn beide Systeme im richtigen Moment eingesetzt werden, arbeitet man effektiv. Reines Abstützen auf eines der Systeme hingegen erweist sich schließlich als kaum produktiv.

#### Perspektive Start-up-Gründer bzw. CEO

Die Aussage eines Gründers: „Ein Start-up muss effektiv, aber nicht effizient sein!“, spiegelt die vorherrschende Meinung wider. Man muss sich seiner zentralen Anliegen sicher sein, aber im Alltag pragmatisch zu einer Lösung kommen. Zu große Detailversessenheit würde zu viele Ressourcen binden. Aber bei den wichtigen Punkten nicht genug ins Detail zu gehen, wäre auch fatal. Dieses Spannungsfeld bei der Analysefähigkeit wurde von vielen Interview-Partnern beschrieben. Letztendlich komme es aber im Alltag v. a. auf eine pragmatische Entscheidungsfindung an, weil man sonst zu viel an Tempo verliere.

#### 9.3.2.2 Strategisches Denken

Beim strategischen Denken geht es darum, übergreifende Zusammenhänge vor einem längeren Zeithorizont durchblicken zu können. Diese Fähigkeit dient dazu, zukünftige Entwicklungen zu antizipieren, um die Organisation darauf vorzubereiten.

Positiv im Sinne des Wertequadrates sind Personen, die aus der Analyse herrschender Trends Herausforderungen für das Unternehmen ableiten. Aufgrund systematischer Betrachtungen gelangen sie zu Strategien, welche die zukünftige Entwicklung – mit im ureigentlichen Sinn strategischer Perspektive – vorwegnehmen.

Zweckmäßig ist auch, sich mit den Entwicklungen in seinem Umfeld auseinanderzu-

setzen und aufgrund dieser Informationen vorausschauend Handlungsrichtlinien zu entwickeln, die dann zwar oft keine Strategien im engeren Sinne sind, aber doch Züge einer strategischen Planung zeigen.

Weniger förderlich ist die Auseinandersetzung mit der Zukunft zum reinen Selbstzweck. Wenn der Bezug zur Gegenwart und zur Organisation fehlt, dann neigen diese Analysen zu phantastischen Luftschlössern zu verkommen. Aber auch das kurzsichtige Agieren, das kaum übergreifende Zusammenhänge betrachtet, ist wenig erfolgversprechend.

#### Perspektive Start-up-Gründer bzw. CEO

Beim „strategischen Denken“ beschreibt die Mehrzahl der Start-up-Gründer bzw. CEOs die ideale Ausprägung für sich als strategisch. Gleichzeitig sagen auch viele, dass man dann, wenn man etwas Neues macht, nicht zu strategisch agieren kann. Man hat nicht genug echte Informationen bei einem innovativen Angebot und muss deshalb schnell auf die Rückmeldungen des Marktes reagieren und es anpassen können. Ein langfristiges Vorausschauen wird dadurch extrem schwierig. Eine Person hat das als „Vision gepaart mit einer kurzfristigen Planung“ beschrieben.

#### 9.3.2.3 Planungsfähigkeit

Mit Planungsfähigkeit ist die Kompetenz gemeint, die es ermöglicht, Abläufe, Projekte und Prozesse zu planen. Dabei kann man das Gesamtziel auf umsetzbare Schritte herunterbrechen und auf diese Weise die Zielerreichung erleichtern.

Wirkungsvoll ist es, eine strukturierte Planung zu machen. Dabei sind die Identifikation der Ziele und die Betrachtung des Umfelds sehr wichtig. Das Resultat sollten klare Zwischenziele und Umsetzungsschritte sein.

Ebenfalls effektiv ist ein flexibles, aber doch planvolles Vorgehen, wobei zwar Teilziele geplant sind, jedoch nicht jedes Detail, sondern mit Freiraum für die Anpassung an mögliche Veränderungen.

Wenig sinnvoll ist ein absolut rigides Vorgehen. Erstens braucht man ausgesprochen viel Zeit, um eine Planung bis ins letzte Detail zu machen. Zweitens verliert man dadurch die

notwendige Flexibilität, um auf veränderte Rahmenbedingungen einzugehen. Auch ein planloses Vorgehen ist wenig zielführend. Ohne Definition des Endziels und der Zwischenziele ist die Gefahr sehr groß, vom Weg abzukommen.

#### Perspektive Start-up-Gründer bzw. CEO

Für die Start-up-Gründer bzw. CEOs war die Planungsfähigkeit die wichtigste Kompetenz innerhalb des Bereichs „Denken“. Sie erachten eine gute Planungsfähigkeit als Voraussetzung für den Erfolg, da diese mit einer verlässlichen Leistungserbringung einhergeht. Gleichzeitig wird auch Flexibilität zur Anpassung an Marktwünsche gefordert. Die Entwicklungszyklen sollten nicht länger als wenige Monate sein. Vorgehen, um diesen Anforderungen zu begegnen, sind agile Planungsmethoden wie Scrum.

### 9.3.3 Handeln

Der dritte große Faktor des Führungskompetenzmodells, „Handeln“, fokussiert ganz allgemein die umsetzungsorientierten Aspekte von Führungshandeln. Dabei kommt den vier Dimensionen des Bereichs Handeln jeweils unterschiedliche Bedeutung zu (■ Tab. 9.3).

#### 9.3.3.1 Unternehmerisches Handeln

Einerseits als Ausgangspunkt bzw. Vorbedingung der Handlungen, aber im Weiteren auch als beständiger und umfassender Handlungstreiber, steht unternehmerisches Handeln. Unternehmerisches Handeln schließt sowohl Prozessoptimierungen als auch Qualitätssiche-

rungsmaßnahmen mit ein, um beabsichtigte Effekte wie Kundenzufriedenheit oder finanziellen Erfolg hervorzubringen.

Auf der Kompetenzebene besteht unternehmerisches Handeln aus zwei entscheidenden Aspekten, nämlich dem Antrieb und der Fähigkeit. Der Antrieb spiegelt bekannte Begriffe wie Motivation bzw. Leistungsmotivation und Ausdauer wider. Effekte können in diesem Verständnis nur erzeugt werden, wenn Antrieb und Energie selbstmotiviert über die Zeit vorhanden sind. Fähigkeit ist insofern wichtig, als dass eine entsprechende Wissensbasis und ausreichend Erfahrung vorhanden sein müssen, um die Effekte gekonnt, also bewusst und planvoll, zu erreichen.

Unternehmerisches Handeln kann sich – getreu der Dynamik des Wertequadrates – in zwei Ausprägungen produktiv manifestieren. Proaktive Personen schauen dabei fortlaufend, wo Verbesserungen vorgenommen werden können, und werden nicht müde, ständig dran zu bleiben. Im Fokus stehen v. a. die Auswirkungen auf die Kunden oder das finanzielle Ergebnis.

Eher vorsichtige Personen nehmen Veränderungen ebenfalls in die Hand, nicht ohne jedoch zuvor evaluiert zu haben, wo Maßnahmen den größten Nutzen erbringen. Im Fokus stehen v. a. Produktivität und Qualität.

Ungünstige Überzeichnungen von unternehmerischem Handeln wären entweder umtriebige Handeln im Sinne eines vermeintlich gezielten, aber doch eher cowboyhaften Um-sich-Schießens, oder latente Untätigkeit, die einem minimalen und auf den eigenen Bereich begrenzten Agieren entspricht.

■ Tab. 9.3 Dimension „Handeln“: Übersicht Wertequadrate

Kompetenz	Überzogen	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Überzogen
Unternehmerisches Handeln	untätig	vorsichtig	proaktiv	umtriebige
Entscheidungsfreude	unentschlossen	besonnen	beherzt	vorschnell
Zielfokussierung	unbekümmert	wendig	beharrlich	verbissen
Resilienz	verletzlich	elastisch	robust	unempfindlich

### Perspektive Start-up-Gründer bzw. CEO

Für Start-up-Gründer bzw. CEOs steht ganz klar eine sehr proaktive Haltung im Hinblick auf unternehmerisches Handeln im Vordergrund. Alle von uns befragten Personen gaben die Ausprägung „proaktiv“ an, tendenziell in einer eher starken Ausprägung. Der unbedingte Fokus auf die Kundenzufriedenheit wurde dabei besonders betont, was im harten Wettbewerb, dem Start-ups ausgesetzt sind, sehr gut nachvollziehbar ist.

#### 9.3.3.2 Entscheidungsfreude

Wer Pläne umsetzen und Handlungen initiieren möchte, muss sich für einen Weg, idealerweise für ein geplantes Vorgehen, entscheiden. Diese alte Weisheit wurde bereits im motivationspsychologischen Rubikonmodell von Heinz Heckhausen (1980) abgebildet, wonach der Umsetzung eines Planes nach einer Abwägungsphase stets eine Entscheidung im Sinne einer Willensbildung vorangeht – in der Metapher der Fluss Rubikon überschritten wird – und es kein Zurück mehr gibt.

Entscheidungsfreude im Führungskompetenzmodell wird grundsätzlich als notwendige Vorbedingung für erfolgreiches Handeln angesehen. Dabei müssen Entscheidungen initiativ und rechtzeitig gefällt werden, sozusagen der noch nicht eingetroffenen Zukunft vorausgreifend, um ebendiese zu beeinflussen bzw. nachfolgendes Handeln optimal steuern zu können. Entscheidungen müssen aber auch mit der nötigen Umsicht getroffen werden, damit sie das einleiten, was vorgesehen ist.

Ein wichtiges Merkmal im Kontext Führung stellt der Grad der Eigenständigkeit dar. Nur wer wirklich eigenständig entscheidet, kann später auch effektiv die Verantwortung für ausgelöste Folgen übernehmen.

Die zwei grundlegenden Arten, sich für etwas zu entscheiden, unterscheiden sich im Hinblick auf das Tempo und die Fundiertheit. Beherrzte Entscheider sprechen sich zwar ab, fällen aber ihre Entscheidungen vorwärtsorientiert und treiben die Auslösung nachfolgender Handlungen voran, wofür sie auch die Verantwortung übernehmen.

Eher besonnene Entscheider klären wichtige Details zunächst ab und teilen die Verantwortung für nachfolgende Handlungen, indem sie sich besprechen und sich grünes Licht holen, bevor sie konkret entscheiden.

Ungünstige Überzeichnungen von Entscheidungsfreude sind einerseits vorschnelles Entscheiden, bei dem Spontaneität und hohe Autonomie unerwünschte Handlungskonsequenzen mit sich bringen kann, auch wenn es um Sachverhalte mit großer Tragweite geht. Andererseits hemmen Abwarten und Zögern das Entscheiden unter Umständen so stark, bis es zu spät für beabsichtigte Wirkungen ist.

### Perspektive Start-up-Gründer bzw. CEO

Für Start-up-Gründer bzw. CEOs steht klar eine beherrzte Form von Entscheidungsfreude im Vordergrund, was sich in einem Fall sogar in der Handlungsempfehlung „zuerst schießen, dann fragen“ akzentuiert hat. Entscheidungswege dürften auf jeden Fall nicht lang sein und man sollte Freude an Dynamik haben.

#### 9.3.3.3 Zielfokussierung

Ist erstmal der Plan gemacht und die Variante durch eine Entscheidung ausgewählt, geht es darum, die beabsichtigten Wirkungen bewusst gesteuert zu erreichen. Die durch den Plan identifizierten bzw. definierten Mittel und Prozesse gilt es auf eine solche Weise zu überwachen, dass Termine und definierte Standards eingehalten werden können, gerade auch, wenn Unwägbarkeiten und Hindernisse die Zielerreichung gefährden.

Zielfokussierung kann auf zwei verschiedene Arten ausgeführt werden: einerseits durch eine beharrliche Art, bei der Arbeitsfortschritte eng überwacht werden und sofort interveniert wird, wenn etwas nicht plangemäß verläuft. Dieses engmaschige Monitoring gewährleistet, zu jeder Zeit den Überblick zu haben und Friktionen angemessen zu bewältigen sowie Termine einzuhalten.

Ebenfalls auf der Basis eines durch systematisches Monitoring beruhenden Überblicks ermöglicht ein eher wendiges Verhalten, flexibel auf Änderungen und Dringlichkeitsverschie-



bungen zu reagieren, ohne in Hektik zu verfallen. Dies schließt auch das durch veränderte Rahmenbedingungen nötig gewordene Anpassen von Prozessen und Zielen in Abweichung des ursprünglichen Planes.

Weniger angemessen wären entweder ein detailversessenes Mikro-Management und ein verbissenes Verfolgen des Planes oder eine unbekümmerte Haltung, bei der man die Dinge einfach geschehen lässt, zwar durchaus auch aktiv eingreift, das ursprünglich avisierte Ziele u. U. jedoch nicht mehr erreicht.

#### **Perspektive Start-up-Gründer bzw. CEO**

Für Start-up-Gründer bzw. CEOs steht eher eine beharrliche Art der Zielfokussierung im Vordergrund, bei der es darum geht, zeitaktuell den Fortschritt von Plänen nachzuverfolgen und ständig den Überblick zu haben. Unter Umständen können sich unterschiedliche Prioritäten im Hinblick auf die Flughöhe der Zielfokussierung ergeben, indem operative Pläne eher beharrlich und visionäre Pläne eher mit einer Portion Wendigkeit nachverfolgt werden.

#### **9.3.3.4 Resilienz**

Um gefasste Pläne konsequent verfolgen zu können, insbesondere wenn widrige Umstände die Sache erschweren, ist ein bestimmtes Ausmaß an Beharrungsvermögen und Frustrationstoleranz unabdingbar. Speziell dann, wenn eine Situation sich so stark verändert, dass ganz neue Herausforderungen entstehen, gilt es mit optimistischem Blick an den eigenen Vorhaben und Plänen dranzubleiben.

Für einige Menschen stellen solche Herausforderungen – auch wenn man guten Mutes und willens ist, diese auch effektiv anzupacken – mitunter ein großes Erfordernis dar, durch bewusste Planung und gezieltes Auseinandersetzen trotzdem noch einen Weg zu finden, auf dem die gesteckten Ziele erreicht werden können. Dabei ist es jeweils wichtig, die eigenen Ressourcen sorgfältig einzusetzen, um elastisch zu bleiben und sich nicht allzu stark zu verausgaben.

Für robuste Personen bilden besondere Herausforderungen erst das richtige Ausmaß an Stimulation, um Höchstleistungen zu erbringen.

Sie werden dann besonders flexibel und finden effiziente Bewältigungsstrategien, ja können Misserfolge als Lernmöglichkeiten einfach überwinden.

Eine große Ähnlichkeit besteht mit dem psychologischen Konzept „Hardiness“ (Kobasa, 1979), das durch die drei Komponenten Commitment (aktive Selbstverpflichtung für die Ziele), Control (durch bewusste Situationskontrolle Einfluss nehmen) und Challenge (Herausforderung) eine Chance zum Lernen sehen, nicht als Bedrohung charakterisiert ist.

Hinderlich für die Bewältigung herausfordernder Situationen sind extreme Übersteigerungsformen: zum einen eine dünnhäutig-pessimistische Herangehensweise, die mit einer vorschnellen (Selbst-)Aufgabe einhergeht und von Verletzlichkeit geprägt ist. Zum anderen verhindern eine übersteigerte Abgebrühtheit sowie unempfindliches Erdulden eine transformative Anpassung an die herausfordernden Gegebenheiten und können eine integrative Gesamtlösung beeinträchtigen, auch wenn eine sehr hohe Zähigkeit an den Tag gelegt wird.

#### **Perspektive Start-up-Gründer bzw. CEO**

Für Start-up-Gründer bzw. CEOs ist die Qualität der Ausprägung von Bewältigungsfähigkeit weniger wichtig. Im Vordergrund steht das Erreichen von Zielen – oder bei Friktionen: einer praktikablen Lösung – in der vorgegebenen Zeit. Als wesentlich wird dabei ein unerschütterlicher Glaube an einen erfolgreichen Ausgang des Vorhabens angesehen, der über längere Zeit aufrecht erhalten bleibt. Dabei sollen – ähnlich dem Stockdale-Paradoxon – keine weniger wichtigen Ziele oder unrealistischen Zwischenziele ins Auge gefasst werden, sondern eben mit optimistischer Haltung das große Endziel.

#### **9.3.4 Interagieren**

Bei „Interagieren“ sind verschiedenen Fähigkeiten zusammengefasst, die sich im zwischenmenschlichen Kontakt manifestieren. Dazu gehören die Fähigkeiten sich durchzusetzen, zu kooperieren und zu kommunizieren (■ Tab. 9.4).



■ Tab. 9.4 Dimension „Interagieren: Übersicht Wertequadrate

Kompetenz	Überzogen	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Überzogen
Durchsetzungsgeschick	nachgiebig	diplomatisch	nachdrücklich	dominierend
Kooperationsfähigkeit	einzelgängerisch	mitwirkend	engagiert	aufopfernd
Kommunikationsfähigkeit	hölzern	sachlich	souverän	selbstdarstellerisch

### 9.3.4.1 Durchsetzungsgeschick

Das Durchsetzungsgeschick beschreibt die Fähigkeit, seine Interessen trotz Widerständen zu erreichen. Grundsätzlich gibt es den Weg der Konfrontation und der Kraft und den Weg der Taktik und der Diplomatie. Dabei zeigen sich Analogien zum interessenbasierten Verhandeln nach dem Harvard-Prinzip (Fisher & Ury, 1984), dessen Motto lautet „Hart in der Sache – Weich zu den Menschen“. Um sich echt durchzusetzen ohne die Beziehung zu gefährden, muss man sowohl die Sach- als auch die Beziehungsebene ansprechen.

Menschen, die selbstbewusst auftreten, ihre Meinung direkt äußern und auch keine Angst vor Konflikten haben, erweisen sich oft als effizient in der Durchsetzung. Diese Nachdrücklichkeit bringt v. a. dann Erfolg, wenn die Beziehungsebene nicht außer Acht gelassen wird.

Aber auch Menschen, die sich differenzierter äußern und sich mehr über Geschick und Beziehungen durchsetzen, können sehr erfolgreich sein. Dabei agieren sie in diplomatischer Manier meist eher vermittelnd, taktierend und der Situation angepasst.

Als negativ ist reine Dominanz zu werten. Wenn man sich durchsetzt ohne Rücksicht auf Verluste, wird der Aufbau von tragfähigen Beziehungen schwierig werden. Auch die übertriebene Nachgiebigkeit, die meist mit Konfliktvermeidung einhergeht, ist in den wenigsten Fällen zielführend.

#### Perspektive Start-up-Gründer bzw. CEO

Auffallend ist, dass das Durchsetzungsgeschick über das ganze Modell als die Dimension mit

der geringsten Wichtigkeit bewertet wurde. Auch waren die Einschätzungen um die Mitte herum relativ gleichmäßig verteilt. Ein Erklärungsansatz für diese Bewertung lieferte ein Start-up-Gründer mit der Aussage: „Die Wichtigkeit dieser Dimension wird oft überschätzt. Der Einfluss der Person ist oft viel kleiner als derjenige der Situation.“ Wenn die gemeinsame Vision stimmt, dann reagiert man auf Kundenbedürfnisse und eine eigentliche Durchsetzung ist nicht mehr nötig.

### 9.3.4.2 Kooperationsfähigkeit

Bei Kooperationsfähigkeit steht eine konstruktive Zusammenarbeit im Zentrum. Es geht darum, den Sinn von Teamwork zu erkennen und sich aktiv für seine Gruppe einzusetzen.

Förderlich ist eine engagierte Einstellung, bei der man sich für den Austausch einsetzt und auch bereit ist, unbeliebte, aber wichtige Arbeiten zu erledigen. Zudem gehört die Einbindung aller Teammitglieder dazu. Menschen mit dieser Ausprägung schätzen oft die Geselligkeit.

Auch erfolgversprechend ist eine mitwirkende Grundhaltung. Dabei steht die aktive Zusammenarbeit im Vordergrund und weniger der Austausch. Dafür besitzt diese Person die Fähigkeit (oder den Wunsch), für sich alleine zu arbeiten.

Welche Ausprägung ideal ist, hat stark mit den Kontaktmöglichkeiten zu tun, die eine Arbeitsstelle bietet. Es gibt Stellen, die bieten intern oder extern sehr viele Austauschmöglichkeiten, andere hingegen kaum oder nur wenige. Insofern ist dieser Punkt für die grundlegende Passung zwischen Person und Position sehr wichtig.

Wenig dienlich sind aufopfernde Menschen, die regelrecht in der Teamarbeit aufgehen. Wenn man sich zu stark für das Team verantwortlich fühlt, dann können die eigenen Bedürfnisse in den Hintergrund treten, was langfristig wenig förderlich ist. Auch ein einzelgängerisches Arbeiten führt selten zum Erfolg, weil der Abstimmung mit den Teammitgliedern oft eine zentrale Bedeutung zukommt.

#### **Perspektive Start-up-Gründer bzw. CEO**

Mittlere Ausprägungen in der Dimension Kooperationsfähigkeit wurden von den Start-up-Gründern bzw. CEOs meist als passend erachtet. Im Interview kamen aber immer wieder Aussagen, wie wichtig – v. a. bei dieser Dimension – die Vorbildfunktion des Vorgesetzten sei. Ein Team muss sich selber finden, aber der CEO muss zeigen, was ihm wichtig ist. Auch bei der Kooperationsfähigkeit wurden beide Extreme als klar nicht zielführend abgelehnt.

#### **9.3.4.3 Kommunikationsfähigkeit**

Die Kommunikationsfähigkeit beschreibt den Auftritt, die Ausdrucksweise und die Fähigkeit, die Atmosphäre zu gestalten. Einerseits geht es um den sachlichen Fokus und andererseits um die emotionale Ansprache des Gegenübers. Diese zwei Elemente entsprechen in etwa dem Beziehungsaspekt und dem Inhaltsaspekt der Kommunikationsaxiome von Paul Watzlawick (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1969).

Günstig ist die Fähigkeit, glaubwürdig und überzeugend aufzutreten und dabei prägnant und höflich zu kommunizieren. Bei dieser souveränen Art des Auftretens wird aber nicht nur dem Sachaspekt Rechnung getragen, sondern auch versucht, die Menschen auf der emotionalen Ebene für sich zu gewinnen.

Ebenfalls förderlich ist eine sachliche Kommunikation, wobei der Schwerpunkt eher auf dem Wesentlichen und der inhaltlichen Korrektheit liegt. Das Gegenüber schätzt in der Regel den klaren Fokus und den Sachbezug.

Ungünstig ist ein übertrieben selbstdarstellerisches Verhalten, wenn sich der Gesprächspartner über Gebühr in den Mittelpunkt stellt

und sogar theatralisch auftritt. Man wird dann weniger ernst genommen. Aber auch ein distanzierteres und gehemmters Auftreten in Kombination mit einer großen Zurückhaltung wird kaum aussichtsreich sein, da eine hölzern wirkende Kommunikationsweise wenig den Zugang zu anderen Menschen fördert.

#### **Perspektive Start-up-Gründer bzw. CEO**

Kommunikationsfähigkeit wird als durchschnittlich wichtig, aber als die wichtigste innerhalb des Faktors „Interagieren“ beschrieben. Die Idealausprägungen, eingeschätzt durch die Start-up-Gründer bzw. CEOs, sind um die Mitte rechts-links-symmetrisch verteilt. Dabei gibt es diejenigen, die den CEO eher als Verkäufer sehen und deshalb die emotionale Komponente der Kommunikation betonen. Andere hingegen sehen langfristig in einer sachlich-nüchternen Kommunikation einen Schlüssel zum Erfolg.

#### **9.3.5 Führen**

Der fünfte große Faktor des Führungskompetenzmodells, „Führen“, rückt das auf Menschen bezogene Führungshandeln ins Zentrum und bildet zwei sehr etablierte und verbreitete Kategorien von Führungsverhaltensstilen ab: transaktionales Führen und transformationales Führen, die im Modell „full range of leadership“ von Bruce Avolio und Bernard Bass (1991) mit den jeweiligen Unter-Nuancen die wesentlichen Führungsstile darstellen (■ Tab. 9.5).

##### **9.3.5.1 Führung transaktional**

Führung transaktional bezieht sich auf die sachlich-funktionalen Führungsprozesse und fokussiert auf einen effizienten Ressourceneinsatz (Personal, Zeit, Material), bewusstes Delegationsverhalten und systematisches fortwährendes Zielerreichungs-Controlling mit Ableitung positiver oder korrigierender Konsequenzen.

Effiziente Wege können einerseits in der Betonung von Delegation liegen, bei der den Mitarbeitenden durch klare Zielvorgabe besonders

■ Tab. 9.5 Dimension „Führen“: Übersicht Wertequadrate

Kompetenz	Überzogen	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Überzogen
Führung transaktional	laissez-faire	delegierend	steuernd	einengend
Führung transformational	rational	fördernd	inspirierend	abgehoben

viel Verantwortung übertragen wird und das Führungsverhalten v. a. aus Koordination und Überprüfung des Zielerreichungsgrades liegt.

Andererseits kann auch ein eher steuerndes Verhalten effektiv sein, bei dem Verhalten aufmerksam verfolgt und je nach Leistung belohnt oder durch Aufzeigen weiterer Entwicklungsschritte angepasst wird.

Als ineffiziente und wenig effektive Verhaltensstrategien sind sowohl der Laissez-faire-Stil zu nennen, bei dem starkes Gewährenlassen praktiziert wird, das bis hin zu vernachlässigendem Verhalten gehen kann, und einengendes Verhalten, das durch einen hohen Detailfokus engmaschig begleitet und auch bei Kleinigkeiten Interventionen auslöst. Die Verantwortung bleibt dabei auf jeden Fall bei der Führungskraft.

Diese beiden Wege werden auch als „destruktives Führungsverhalten“ eingestuft, weil damit u. U. schädliche Auswirkungen sowohl auf die Mitarbeitenden als auch die Organisation zu erwarten sind.

#### Perspektive Start-up-Gründer bzw. CEO

Für Start-up-Gründer bzw. CEOs ist es völlig selbstverständlich, durch Delegation z. T. viele Freiheiten zu lassen und Verantwortung auf die Stufe zu delegieren, wo die Kompetenz liegt. Dieser Teil wird nicht als besonders wichtig erachtet, sondern eher als selbstverständlich empfunden. Dabei wird aber auch eingeräumt, dass das nur bei sehr fähigen Mitarbeitenden überhaupt möglich ist. Auch unterschiedliche Phasen eines Start-ups zeitigen unterschiedlich intensive Delegation: Zu Beginn ist ein höherer Strukturierungsgrad am Platze, mit zunehmender Reife der Organisation bzw. der Produkte und der Anzahl an Mitarbeitenden muss mehr losgelassen werden.

Auf jeden Fall soll die Ausrichtung an Zielen keinen Abbruch erleiden, Ergebnisse bleiben wichtig. Und das Nachverfolgen des Zielerreichungsgrades kann mitunter durchaus ziemlich strukturiert erfolgen, wie das bei der Kompetenz Zielfokussierung erkennbar wurde. Damit entsteht eine gewisse Spannung von Delegation und Zielfokussierung, die durch ständige Feedback-Schleifen moderiert werden muss.

#### 9.3.5.2 Führung transformational

Führung transformational bezieht sich auf die Motivation und Förderung der Mitarbeitenden sowie auf Teambildung. Dabei erfolgt Motivation weniger durch Formen von Belohnung, sondern indem Visionen aufgezeigt, ein Sinn in der Arbeit vermittelt sowie kreativer Austausch ermöglicht wird. Förderung von Mitarbeitenden erfolgt durch lernorientiertes Feedback basierend auf einer wertschätzenden Würdigung der Leistung. Teambildung wird daran gemessen, wie gut es einem Vorgesetzten gelingt, ein erfolgreiches Team zusammenzustellen.

Die beiden Hauptnuancen spiegeln die beiden typischen Umsetzungsformen von transformationaler Führung wider. Fördernd mit einem Fokus auf Sinnvermittlung als Vorbild, Ermöglichung von kreativem Denken mit angemessenen Freiräumen (zeitlich, organisatorisch, räumlich) und intensivem Austausch mit den Mitarbeitenden. Förderung erfolgt dabei individuell auf die einzelnen Mitarbeitenden ausgerichtet und berücksichtigt auch deren Bedürfnisse. Die Bildung von Teams erfolgt mit einem sorgfältigen Blick auf die Konstellation.

Die zweite Form durch Inspiration holt Mitarbeitende v. a. durch das Aufzeigen einer Vision ab und unterstützt Förderung primär

durch das Schaffen einer lernorientierten Atmosphäre sowie durch das Bereitstellen einer Angebotspalette, für deren Nutzung die Mitarbeitenden zu einem großen Teil selbst verantwortlich sind. In Bezug auf Teambildung steht die Entwicklung des Teams im Vordergrund.

Wenig transformationale Wege manifestieren sich dann, wenn entweder v. a. sachlich und rational geführt wird, sodass Motivation und Inspiration durch stark zielbezogene und strukturbetonte nicht zur Geltung kommen. Die Alternative ist, dass durch abgehobene, unverständliche Visionen und allzu große desorientierende Freiräume Unklarheiten entstehen, die weder durch Kommunikation noch durch Teambildung aufgefangen werden können.

#### **Perspektive Start-up-Gründer bzw. CEO**

Für Start-up-Gründer bzw. CEOs kann Führung transformational sowohl mit einer Betonung von Förderung und Dialog als auch durch Inspiration und Entwicklungsfreiheiten erfolgen. Dass Führung transformational effektiv transformational ausgerichtet und weder versachlicht noch abgehoben ankommt, wird als äußerst wichtig eingestuft. Es wird aber auch hier betont, dass dieser Führungsstil nur mit Mitarbeitenden funktioniert, die sich auch darauf einlassen können.

### **9.4 Start-up-Gründer bzw. CEO: Was führt zum Erfolg?**

Gemessen an den Auskünften der von uns interviewten Start-up-Gründer bzw. CEOs gibt es zum einen ganz klar gemeinsame Ansichten, zum anderen aber auch unterschiedliche Meinungen dazu, welche Ausprägungen auf dem von uns entwickelten Führungskompetenzmodell zuletzt wirklich zum Erfolg führen.

Beim Bereich „Werte“ ergaben sich eher unterschiedliche Ansichten für die Befragten, was möglicherweise damit zu tun hat, dass die drei Kompetenzen dieses Bereichs kaum direkt beobachtbar sind. Gleichzeitig kristallisierte sich in der Diskussion häufig die Wichtigkeit des Bereichs heraus. Für den Erfolg des

Start-ups sind der Einsatz und die Motivation der Mitarbeitenden zentral. Dabei wird eine gesunde Neugierde, aber auch kritisches Denken als eher förderlich angesehen. Das bedeutet insgesamt, dass die Start-up-Gründer bzw. CEOs diese Einstellungen vorleben müssen, um eine entsprechende Kultur zu fördern. Dabei scheint es nicht zentral wichtig zu sein, eine ausgeprägte Wohlfühlatmosphäre zu kultivieren.

Im Bereich „Denken“ scheint es für Start-up-Gründer bzw. CEOs eine große Herausforderung zu sein, sowohl pragmatisch als auch detailorientiert an Aufgaben zu gehen bzw. zu erkennen, wann welcher Weg richtig ist. Einerseits ist schnelles Reagieren auf Kundenbedürfnisse und Agieren nach dem Pareto-Prinzip unabdingbar, da man in der Gründungsphase mehr Aufgaben als Ressourcen zur Verfügung hat. Andererseits muss man sich seines Kernangebotes sicher sein und dazu alle Details kennen, wenn man potenzielle Kunden beispielsweise von Technologien überzeugen will, die häufig noch nicht fertig entwickelt sind. Zwischen den verschiedenen Polen hin und her zu wechseln ist immens wichtig, um das Entwicklungstempo, das in der Gründungsphase herrscht, überhaupt bewältigen zu können.

Der Bereich „Handeln“ wird von den Start-up-Gründern bzw. CEOs unisono als am wichtigsten überhaupt eingestuft. Dabei soll eine proaktive und beherrzte Haltung im Vordergrund stehen, die beharrlich und optimistisch auf das Endergebnis ausgerichtet ist. Stillstand ist Rückschritt oder er gibt anderen die Gelegenheit aufzuholen. Und da Kunden in der Gründungsphase teilweise noch rar sind, gilt es diejenigen fest an sich zu binden, die man gewonnen hat. Dabei spielt die Effizienz ab und zu erst die zweite Rolle, die erste ist der Zielerreichung vorbehalten, damit man überhaupt weiter existieren kann. Das Bild von der Nusschale im Meer und das Bewusstsein, dass niemand auf das neue Produkt gewartet hat, fordern einen unerschütterlichen Glauben an das Happy End und bringen dadurch auch viel Energie in Schwingung.



„Interagieren“ als Bereich wurde insgesamt als am wenigsten wichtig beurteilt. Diese Bewertung scheint darauf hinzuweisen, dass die sozialen Fähigkeiten eines Start-up-Gründers bzw. CEO durchaus wichtig sind (z. B. als Vorbild), aber schließlich die Umsetzungsaspekte (Bereich „Handeln“) doch zentral für den Erfolg sind und daher im Vordergrund stehen. Und die Bereitschaft, auch einmal eine eher funktionale Kommunikationskultur auszuhalten, wird im Kontext der intrinsischen Motivation, am Start-up mitzuarbeiten, vorausgesetzt.

Beim Bereich „Führen“ wird von den Start-up-Gründern bzw. CEOs sehr deutlich darauf hingewiesen, dass transformationale Elemente wie Motivation, Dialog, Inspiration, Sinnvermittlung, Aufzeigen einer Vision sehr wichtig sind, um den in der Regel hoch qualifizierten Mitarbeitenden gerecht zu werden und die anspruchsvollen Ziele qualitativ, quantitativ und in der vorgegebenen Zeit erreichen zu können. Denn genau diese Ziele sind es, die immer wieder eine Extra-Anstrengung erfordern, bei der Dienst nach Vorschrift keine Option ist. Es müssen alle gemeinsam absolut begeistern sein von der Vision des Start-ups und motiviert genug, ein weit entferntes Ziel zu erreichen. Dieses klar und fassbar zu machen und die nötige innovative Schaffenskraft zu nähren, stellt eine der wesentlichen Aufgaben dar, der ein Start-up-Gründer bzw. CEO gerecht werden können muss.

Wenn man die im ► Abschn. 9.2 erwähnte Metaanalyse von Rauch und Frese (2007) bzw. die Studie von Staniewski und Kollegen (2016) den Antworten unserer – immerhin eher kleinen – Stichprobe entgegensetzt, wird doch eine wichtige Parallele erkennbar. Zwar begrifflich in anderer Währung, manifestiert sich aber doch der Aspekt der unter schwierigen Bedingungen vorwärts orientierten und innovativen Umsetzungskraft deutlich mit Attributen wie Leistungsmotivation, Innovationsfreude, Proaktivität bzw. Beeinflussungswille, Selbstwirksamkeit, Unabhängigkeit oder Belastbarkeit.

## 9

## Literatur

- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1991). *The full range leadership development programs: basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Bundesamt für Statistik (2016). *Neue Unternehmen 2014*. Medienmitteilung vom 10.10.2016. [www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen.assetdetail.1020383.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen.assetdetail.1020383.html)
- Behrendt, P., Matz, S. & Göritz, A.S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28, 229–244.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing.
- Boss, P. (2012). *Konstruktion eines Situational Judgment Tests für die Führungsdiagnostik auf der Grundlage des Act Frequency Approachs und des Wertequadrats*. Abhandlung zur Erlangung der Doktorwürde der Philosophischen Fakultät der Universität Zürich.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P. & Ziegler, R. (2007). *Der Erfolg neugegründeter Betriebe: Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen* (3. erw. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Duckworth, A.L., Peterson, C., Matthews, M.D. & Kelly, D.R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 1087–1101.
- Fisher, R. & Ury, W. (1984). *Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln-erfolgreich verhandeln*. Campus: Frankfurt am Main.
- Frese, M. & Gielnik, M.M. (2014). The Psychology of Entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 1, 413–438.
- Gloor, A. (1993). *Die AC-Methode. Assessment Center. Führungskräfte beurteilen und fördern*. Zürich: Orell Füssli.
- Heckhausen, H. (1980). *Motivation und Handeln. Lehrbuch der Motivationspsychologie*. Berlin: Springer.
- Helwig, P. (1948). Das Wertequadrat. *Psyche*, 2 (1), 121–127.
- Kahneman, D. (2012): *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler Verlag.
- Klandt, H. (1998). *Gründungsmanagement. Der integrierte Unternehmensplan*. München: Oldenburg.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health – Inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1–11.
- Lievens, F., Chasteen, C.S., Day, E.A. & Christiansen, N.D. (2006). Large-scale investigation of the role of trait activation theory for understanding assessment center convergent and discriminant validity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 247–258.
- Mooradian, T., Matzler, K., Uzelac, B. & Bauer, F. (2016). Perspiration and inspiration: Grit and innovativeness as antecedents of entrepreneurial success. *Journal of Economic Psychology*, 56, 232–243.

- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (6., völlig neu bearb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Rauch, A. & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and business success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 353–385.
- Schulz von Thun, F. (1989). *Miteinander Reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Shane, S. A. (2008). *The Illusions of Entrepreneurship*. New Haven: Yale University Press.
- Staniewski, M., Janowski, K. & Awruk, K. (2016). Entrepreneurial personality dispositions and selected indicators of company functioning. *Journal of Business Research*, 69, 1939–1943.
- Tannenbaum, R & Schmidt, W.H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95–102.
- Tett, R. P. & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34, 397–423.
- Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A. & Murphy, P. J. (2009). Development and Content Validation of a "Hyperdimensional" Taxonomy of Managerial Competence. *Human Performance*, 13, 205–251.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (1969). *Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber.
- Westermann, F. (2007). Wer einen Schlüssel hat, der Türen öffnet, braucht nicht durch die Wand zu gehen! Das Entwicklungsquadrat – eine Einführung. In F. Westermann (Hrsg.), *Entwicklungsquadrat. Theoretische Fundierung und praktische Anwendungen* (S. 9–19). Göttingen: Hogrefe.