

# Positive Entrepreneurial Leadership

## Wie unternehmerische Innovatorinnen und Innovatoren auch in Zeiten widriger Umstände durchsetzungsfähig und erfolgreich bleiben

Nicht nur in Zeiten von COVID-19 sind die Anforderungen an unternehmerische Innovatorinnen und Innovatoren sowie an Führungskräfte enorm. Wer ein Start-up gründet, ein Corporate Venture lanciert oder ein Projekt für eine strategische Geschäftsinnovation leitet, sieht sich stets grossen Herausforderungen gegenüber. Denn mit Neuem beschreitet man ungewohnte Wege, wagt den Schritt ins Ungewisse, fordert Bestehendes heraus und erntet dabei manchmal Unverständnis oder spürt harten Gegenwind. Und dabei kämpft man oft mit sehr limitierten Ressourcen und viel Zeitdruck. Oder wie man es auch sagen kann:

**«Man muss nur den richtigen Fit zwischen Produkt und Markt finden, bevor einem das Geld ausgeht.»**

Als ob dies nicht schon genügen würde, sehen sich Entrepreneurial Leader – bildlich gesprochen – auch wechselnden Windrichtungen, Wasserströmungen und Untiefen ausgesetzt. Um trotz dieser Herausforderungen das Ziel zu erreichen, sind über die Zeit hinweg ganz unterschiedliche Fähigkeiten nötig. Wie die beiden Autorinnen Katherine Catlin und Jana Matthews 2001 in ihrem Buch «Leading at the Speed

of Growth» herausstreichen, brauchen neue Start-ups und Innovationsinitiativen gerade in frühen Phasen Innovatorinnen und Innovatoren sowie Führungskräfte mit richtunggebenden Visionen. Sie müssen in der Lage sein, neue Herausforderungen und Aufgabengebiete früh zu erkennen und rechtzeitig verbindliche Entscheide zu Produkten, Team oder Geschäftsmodell treffen und umsetzen zu können. Einmal erfolgreich in den Markt eingetreten, folgt die Wachstumsphase. Hier wiederum sind Führungsfähigkeiten wie Delegation, Kommunikation oder Coaching gefragt. In der Phase des kontinuierlichen Wachstums tritt die eigene ursprüngliche Führung noch mehr in den Hintergrund. Die Organisation will organisatorisch und politisch weiterentwickelt und die Kultur kollaborations- und innovationsförderlich geprägt werden.

Es liegt auf der Hand: Erfolgreiche Entrepreneurial Leader sind Transformations-, Motivations- und Resilienzexpertinnen und -experten. Motivation und Resilienz braucht es aber nicht nur für sich selbst: Als «Skipper» ihres Start-ups bzw. Innovationsprojekts müssen Entrepreneurial Leader in der Lage sein, ihr Team und externe Partner auch in Zeiten missglückter Produkttests, harten Geschäftsganges und gescheiterter Investorenverhandlungen weiter zu inspirieren und zu motivieren.



«Erfolgreiche Entrepreneurial Leader  
sind Transformations-,  
Motivations- und Resilienzexpertinnen  
und -experten.»

# GENERAL MANAGEMENT

## Positivität als Schlüssel für erfolgreiches Sturmsegeln

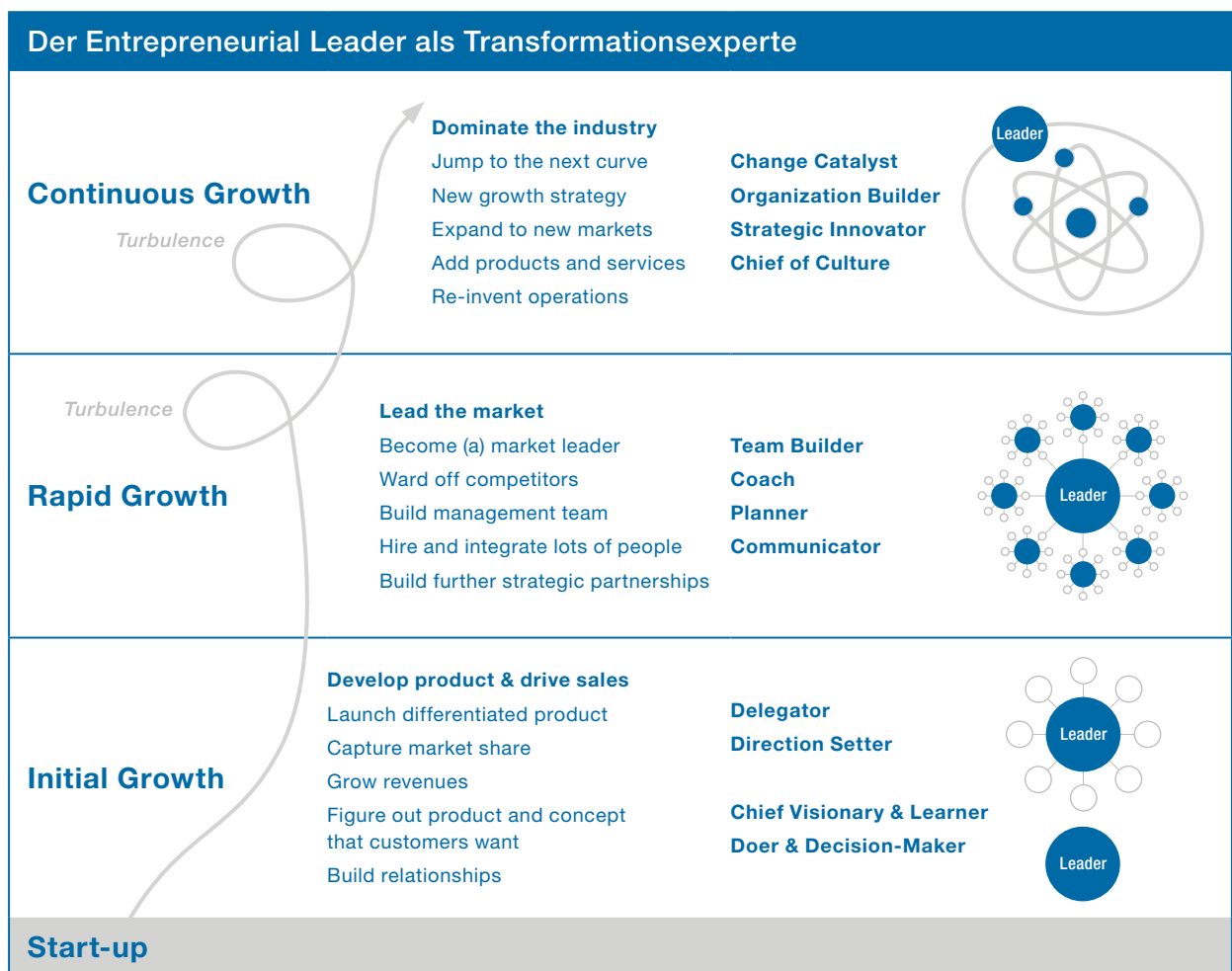
Wie gelingt es Entrepreneurial Leadern, ihren Optimismus, ihre Leistungsfähigkeit und ihre positive Entwicklungskraft auch in stürmischen Zeiten zu erhalten? Was hält ein Start-up-Team in Zeiten grosser Widrigkeiten zusammen und wie bleibt es auf kollaborative Kreativität und Produktivität ausgerichtet? Antworten hierzu finden wir am Institut für Innovation und Entrepreneurship (IIE) nicht nur in den Alltagsstrategien und -praktiken Dutzender erfolgreicher Start-ups und Innovationsinitiativen, die wir über die letzten Jahre in diversen Programmen haben begleiten dürfen, sondern auch in den wissenschaftlichen Grundlagen der (Positiven) Psychologie (vgl. Seligman, 2012, oder Ebner, 2019).

### Stärken stärken

Erfolgreiche Entrepreneurial Leader verfolgen eine konsequente Stärkenorientierung in ihrer Führung und fördern gezielt das individuelle Engagement im Team. Dies betrifft nicht nur das Erkennen und Fördern von Stärken bei Teammitgliedern, sondern auch das ehrliche Einschätzen der Grenzen und Möglichkeiten der eigenen Stärken. Ein mir bekannter Start-up-Gründer erwähnte einst, dass er neue Teammitglieder nur dann engagiert, wenn er sich sicher ist, dass sie im zukünftigen Arbeitsgebiet klar «besser» sind als er selbst.

### Positive Emotionen fördern

Erfolgreiche Entrepreneurial Leader wissen um die Kraft positiver Emotionen und fördern diese deshalb gezielt. Positive Emotionen sind nicht einfach nur Er-



Anforderungen an unternehmerische Innovatorinnen und Innovatoren in den verschiedenen Wachstumsphasen eines Unternehmens. (Quelle: nach K. Catlin und J. Matthews, 2001. Kauffmann Center for Entrepreneurial Leadership)

## GENERAL MANAGEMENT

gebnis erfolgreicher Leistung, sondern auch deren Ausgangspunkt. In ihren wissenschaftlichen Experimenten zu positiven Gefühlen konnte die Psychologin Barbara Fredrickson bereits vor Jahren aufzeigen, dass positive Emotionen nicht nur Chancenwahrnehmung und Kreativität, sondern auch Resilienz in signifikanter Weise steigern.

### *Tragfähige Beziehungen schaffen*

Erfolgreiche Entrepreneurial Leader fördern die Bildung und Stärkung wertschätzender Beziehungen im Team. Im Rahmen des zweijährigen Projekts «Aristotle» untersuchte Google 180 eigene Teams hinsichtlich Exzellenz, Leistungsfähigkeit und Innovationskraft: Das «perfekte Team» floriert in erster Linie auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen und «psychologischer Sicherheit». Entrepreneurial Leader wissen um die Bedeutung vertrauensvoller positiver Beziehungen. Dies beginnt bei kleinen Aufmerksamkeiten wie einem Dankeschön für getane Arbeit und geht über Methoden des konstruktiven Feedbacks bis hin zur Entwicklung umfassender Coaching-Kompetenzen.

### *Das «Warum» der Arbeit vermitteln*

Erfolgreiche Entrepreneurial Leader wissen, dass eine richtunggebende und sinnstiftende Vision mehr als ein strategisches Zielbild ist. Schon der Begründer der Logotherapie und Holocaust-Überlebende Viktor Frankl hat festgehalten: «Those who have a why to live, can bear with almost any how.» Sinnhaftigkeit gemeinsam herauszuarbeiten, sich diese bewusst zu machen und für sich einen individuellen Sinn in der eigenen Arbeit zu sehen scheint in garstigen Innovationsumfeldern einer der zentralsten Resilienzfaktoren überhaupt zu sein.

### *Erreichtes sichtbar machen und feiern*

Erfolgreiche Entrepreneurial Leader machen Erreichtes sichtbar, ja feiern es geradezu. Damit begegnen sie einer der grössten Herausforderungen der unternehmerischen Innovation: Was man innoviert, gibt es so

meist noch nicht. Wer in einem Start-up oder Innovationsprojekt geduldig eine lange Durststrecke (unter Druck) durchlaufen muss, ist darauf angewiesen, dass er klare Ziele verfolgen kann und auch das Erreichen der kleinen Ziele als Motivationsressource nutzt. Nur Innovatorinnen und Innovatoren, die von ihrer Selbstwirksamkeit überzeugt sind, erklären sich auch bereit, ihren Weg trotz Widrigkeiten weiter zu beschreiten.

### **«Glück und Optimismus befeuern unsere Leistungsfähigkeit – sie liefern uns das, was ich den Glücksvorteil nenne.»**

Shawn Achor, 2011, Autor von «The Happiness Advantage»

### *Positives Navigieren will gelernt und trainiert sein*

Erfolgreiche unternehmerische Innovation hat also nicht nur mit Fach- und Methodenkenntnissen zu tun, sondern mindestens ebenso viel mit einer positiven Einstellung und mit Führungskompetenz. Wer ein Innovations- oder Start-up-Team erfolgreich führen möchte, muss deshalb zuerst bei sich beginnen.

Im neuen konsekutiven «Master of Science in Business Administration – Major Innovation and Entrepreneurship» haben deshalb sowohl Entrepreneurial Self-Leadership als auch Entrepreneurial Team Leadership ein grosses Gewicht. Der Studiengang wird ab Herbst 2020 an der ZHAW School of Management and Law angeboten. Den Kern- und Angelpunkt bildet dabei die Frage, wie wir mit Positivität nicht nur zu mehr unternehmerischer Leistung, sondern auch zu mehr emotionaler Wertschöpfung und Zufriedenheit kommen können. Denn eines scheint heute schon sicher: Die «See der unternehmerischen Innovation» wird in Zukunft noch stürmischer werden. Und wir alle müssen uns selbst und unser unternehmerisches Umfeld darauf vorbereiten.



### **Adrian W. Müller, Prof., Dr. oec. HSG,**

leitet das Institut für Innovation und Entrepreneurship der ZHAW School of Management and Law. Er forscht und lehrt in den Bereichen Business Innovation und Entrepreneurship. Unternehmen, Start-ups und Führungskräfte begleitet er in der Entwicklung und Realisierung neuer Innovationsinitiativen und Geschäftsmodelle.