

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law

Bachelorarbeit
Entrepreneurial Leadership in Startups
Führungsaufgaben und -prinzipien im Startup Prozess

Flurina Hilber

Matrikelnummer: 17656810



betreut von

Prof. Dr. Adrian W. Müller

Eingereicht am 27. Mai 2020

Vorwort

Die vorliegende Bachelorarbeit über Entrepreneurial Leadership in Startups entstand aufgrund meines Interesses am Thema Leadership im Allgemeinen, insbesondere aber auch an der Faszination der Startup Welt. Die Tatsache, dass Leadership einen wesentlichen Einfluss auf den langfristigen Erfolg eines Startups hat, inspirierte mich, dieses Phänomen genauer zu untersuchen.

Mit der Unterstützung meines Betreuers Prof. Dr. Adrian W. Müller entwickelte ich die Fragestellung und das Forschungsdesign der Arbeit. Prof. Dr. Adrian W. Müller hat mich während meines Bachelorarbeitsprozesses begleitet und mit seinem Fachwissen unterstützt und motiviert, wofür ich mich an dieser Stelle bedanken möchte.

Die Bereitschaft und Offenheit meiner Interviewpartner war hervorragend. Dies war die Voraussetzung für das Gelingen meiner Arbeit. Für ihre kostbare Zeit und ihr grosses Engagement bedanke ich mich an dieser Stelle herzlich.

Management Summary

Während Forschung im Bereich Leadership eine lange Tradition hat, hat sich das Forschungsgebiet an der Schnittstelle von Entrepreneurship und Leadership erst in den letzten Jahren etabliert. Dies ist überraschend, da Führung für den langfristigen Erfolg eines Startups von hoher Relevanz ist. Aufgrund der ausgeprägten Dynamik und des schnellen Wachstums, durchlaufen Startups verschiedene Phasen, die unterschiedliche Herausforderungen mit sich bringen. Um ein nachhaltiges Wachstum sicherzustellen, müssen die Startup Gründer ihr Führungsverhalten den einzelnen Phasen anpassen und sich stetig weiterentwickeln. Wie sich das Führungsverhalten von Startup Gründern über die Phasen hinweg ändert, wurde in bisherigen Studien noch nicht im Detail untersucht.

Diese Bachelorarbeit beschreibt vier Entwicklungsphasen eines Startups und untersucht den Transformationsprozess von Führungsaufgaben und -prinzipien beim Durchlaufen dieser Phasen. Die Arbeit analysiert, welche Veränderungen im Führungsverhalten eines Startup Gründers notwendig sind, um das Startup auf die nächste Wachstumsstufe zu bringen. Zudem wurden Schlüsselerkenntnisse, -momente und Hilfsmittel beleuchtet, um einen möglichen Einfluss auf den Veränderungsprozess festzustellen.

Die theoretische Auseinandersetzung mit der bisherigen Forschung zu Entrepreneurial Leadership dient als Grundlage, auf der die empirische Studie aufbaut. Mit Hilfe von qualitativen Interviews gibt die Studie persönliche Einblicke von Gründern in die Entwicklung ihrer erfolgreichen Startups und zeigt auf, wie und warum die Entwicklung als Führungskraft in jeder Phase relevant ist. Anschliessend ist anhand eines Modelles eine Verallgemeinerung verwandter Erkenntnisse aufgezeigt und illustriert, wie sich Startup Gründer dem dynamischen Umfeld und den unterschiedlichen Phasen anpassen können.

Die Ergebnisse untermauern die Ansicht, dass eine Anpassung und Entwicklung des Führungsverhaltens eines Startup Gründers notwendig ist. In den ersten zwei Phasen stehen die selbstbezogenen Führungsaufgaben im Fokus, während die mitarbeiterbezogenen Führungsaufgaben in der Aufbauphase zentral sind. Die am Managementprozess ausgerichteten Führungsaufgaben nehmen aufgrund der zunehmenden Komplexität mit jeder Phase zu. Gemeinschaftlichkeit, gegenseitiger Respekt und Eigenverantwortung sind

Führungsprinzipien, die in einem Startup Prozess konstant präsent sind. Die Leistungsorientierung und das «Entrepreneurial Mindset» sind in der Anfangsphase stark ausgeprägt, nehmen aber mit dem Wachstums des Teams kontinuierlich ab.

Diese Bachelorarbeit zeigt anhand eines Modelles die Veränderungen der Führungsaufgaben und -prinzipien und soll damit zukünftigen Startup Gründern helfen, sich auf die Veränderungen in der Führung vorzubereiten. Wenn sie die üblichen Herausforderungen im Führungsprozess kennen, reagieren sie überlegter und können strategisch vorgehen, um Wachstumsschwierigkeiten in ihrem Startup zu reduzieren. Um das Modell dieser Arbeit zu verifizieren, müsste dieselbe Forschungsfrage mit einer grösseren Stichprobenanzahl durchgeführt und auch gescheiterte Startups einbezogen werden.

Inhaltsverzeichnis

<i>Abbildungsverzeichnis</i>	<i>III</i>
<i>Tabellenverzeichnis</i>	<i>III</i>
1 Einleitung	- 1 -
1.1 Ausgangslage	- 1 -
1.2 Problemstellung	- 1 -
1.3 Forschungslücke	- 3 -
1.4 Fragestellung	- 4 -
1.5 Relevanz dieser Arbeit	- 5 -
1.6 Aufbau und Untersuchungsdesign der Arbeit	- 5 -
2 Theoretische Grundlage	- 6 -
2.1 Entrepreneurship	- 6 -
2.1.1 Definitionsansätze im Überblick	- 7 -
2.1.2 Das Profil eines Entrepreneurs	- 9 -
2.1.3 Startups	- 11 -
2.1.3.1 Definition	- 11 -
2.1.3.2 Entwicklungsphasen in einem Startup	- 12 -
2.2 Leadership	- 16 -
2.2.1 Definitionsansätze im Überblick	- 16 -
2.2.2 Primäre Führungsstile.....	- 19 -
2.2.3 Führungsaufgaben	- 20 -
2.2.4 Führungsprinzipien.....	- 21 -
2.3 Entrepreneurial Leadership	- 22 -
2.3.1 Definitionsansätze im Überblick	- 22 -
2.3.2 Entrepreneurial Leadership in Startups	- 25 -
2.3.2.1 Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership.....	- 25 -
2.3.2.2 Emerging Leadership	- 27 -
2.3.2.3 Vertical und Shared Leadership	- 28 -
2.3.2.4 Einfluss der Startup Grösse.....	- 29 -
2.3.2.5 Transformationsprozess der Führung	- 30 -
2.4 Zwischenfazit	- 33 -

3	<i>Empirische Untersuchung</i>	- 35 -
3.1	Methodisches Vorgehen	- 35 -
3.1.1	Qualitative Forschungsmethode	- 35 -
3.1.1	Untersuchungsaufbau	- 36 -
3.1.2	Kriterien zur Auswahl der Interviewpartner.....	- 37 -
3.1.3	Untersuchte Startups.....	- 38 -
3.1.4	Startup Coaches	- 40 -
3.1.5	Datenaufbereitung	- 41 -
3.2	Empirische Ergebnisse	- 43 -
3.2.1	Vorgründungsphase	- 43 -
3.2.2	Gründungsphase	- 47 -
3.2.3	Aufbauphase	- 49 -
3.2.4	Wachstumsphase	- 52 -
3.2.5	Transformationsprozess.....	- 56 -
4	<i>Schlussfolgerungen</i>	- 61 -
4.1	Modell zum Transformationsprozess	- 61 -
4.2	Vergleichende Schlussfolgerungen	- 64 -
4.3	Beantwortung der Fragestellung	- 70 -
4.4	Diskussion	- 72 -
4.4.1	Handlungsempfehlungen	- 72 -
4.4.2	Grenzen der Forschung.....	- 73 -
4.4.3	Weitere Forschungsfelder.....	- 73 -
5	<i>Literaturverzeichnis</i>	- 75 -
6	<i>Interviewverzeichnis</i>	- 85 -
7	<i>Anhang</i>	- 87 -
	Anhang A – Persönlichkeitsmerkmale	- 87 -
	Anhang B – Übersicht Startups	- 88 -
	Anhang C – Interviewleitfaden	- 89 -
	Anhang D – Ergebnisse Interviews	- 90 -
	Anhang E – Interview Transkriptionen	- 95 -

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Transformationsprozess der Führungsaufgaben und -prinzipien im Startup Prozess.....	4 -
Abbildung 2:	Themenfelder der theoretischen Grundlagen	6 -
Abbildung 3:	Persönlichkeitsmerkmale zur Definition eines Entrepreneurs.....	9 -
Abbildung 4:	Entwicklung von Leadership Theorien über die Zeit	17 -
Abbildung 5:	Zentrale Führungsaufgaben	20 -
Abbildung 6:	Die drei Perspektiven von Entrepreneurial Leadership	23 -
Abbildung 7:	Abgrenzung zwischen Transactional und Transformational Leadership.....	26 -
Abbildung 8:	Schnelles Wachstum führt zu abnehmender Team Performance	29 -
Abbildung 9:	Transformationsprozess von Führungsfunktionen und -aufgaben im Startup Prozess	30 -
Abbildung 10:	Veränderungen von Führungsaufgaben und -prinzipien im Startup Prozess	63 -
Abbildung 11:	Entwicklungsphasen eines Startups den Führungsaufgaben zugeordnet	67 -
Abbildung 12:	Veränderung der Führungsaufgaben im Startup Prozess	70 -
Abbildung 13:	Veränderung der Führungsprinzipien im Startup Prozess	71 -

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht der Big-Five Persönlichkeitsmerkmale eines Entrepreneurs	10 -
Tabelle 2:	Zusammenstellung der Führungsaufgaben, -prinzipien und Hilfsmitteln in den Entwicklungsphasen eines Startups.....	31 -
Tabelle 3:	Führungsaufgaben, -prinzipien und Hilfsmittel in der Vorgründungsphase ..	44 -
Tabelle 4:	Führungsaufgaben, -prinzipien und Hilfsmittel in der Gründungsphase	47 -
Tabelle 5:	Führungsaufgaben, -prinzipien und Hilfsmittel in der Aufbauphase	49 -
Tabelle 6:	Führungsaufgaben, -prinzipien und Hilfsmittel in der Wachstumsphase	52 -
Tabelle 7:	Schlüsselerkenntnisse während des Transformationsprozesses	56 -

1 Einleitung

Das Einleitungskapitel dient dem Leser¹ als Einführung in das Thema «Veränderung und Entwicklung des Führungsverhaltens (Leadership) von Startup Gründern». Zunächst werden die Ausgangslage und die zugrunde liegende Problemstellung aufgezeigt. Anschließend wird die Forschungslücke erläutert und ausgehend davon die Forschungsfrage dieser Bachelorarbeit definiert. Zudem werden der Aufbau und die Struktur der Arbeit erklärt.

1.1 Ausgangslage

Während Forschung im Bereich Leadership bereits eine lange Tradition hat (Bass & Bass, 2008), hat sich das Forschungsgebiet an der Schnittstelle von Entrepreneurship und Leadership erst in den letzten Jahren etabliert. Dies ist überraschend, da Führung für den Erfolg von Unternehmensgründungen von hoher Relevanz ist (Zaech & Baldegger, 2017). Aufbau und Entwicklung eines Startups erfordern unabdingbar Führungskompetenzen, weshalb Entrepreneurial Leadership eine Schlüsselkompetenz von Startup Gründern und CEOs darstellt.

1.2 Problemstellung

Die Bedingungen für Neugründungen von Unternehmen in der Schweiz scheinen so gut wie noch nie. Dies lässt sich aus der Anzahl im Jahr 2019 neu gegründeter Startups schliessen. Mit 44'612 Neugründungen (Bisnode, 2020) wächst die Startup Szene zum Vorjahr um drei Prozent (Institut für Jungunternehmen, 2020). Seit der ersten Publikation des schweizerischen Handelsregisters im Jahr 1883 (Kauz, 2008, S. 4), wurden in der Schweiz nie mehr Neugründungen verzeichnet als im Rekordjahr 2019 (Institut für Jungunternehmen, 2020). Diese Zahlen und positiven Entwicklungen beziehen sich auf die Zeit *prae* Covid-19. Die Entwicklung ist aufgrund der nicht einschätzbaren Pandemie-Folgen schwer vorauszusagen.

Der Erfolg neu gegründeter Startups bleibt oftmals aus. Zahlen des Bundesamts für Statistik (2017) zeigen, dass nach vier Jahren nur noch 54.6 Prozent der Startups aktiv auf

¹ In der folgenden Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Sie bezieht sich auf Personen beiderlei Geschlechts.

dem Markt sind. Die Überlebensrate der Startups ist je nach Branche, Kanton und Grösse des Unternehmens unterschiedlich (Bundesamt für Statistik, 2017). Die Gründe, weshalb Startups oftmals scheitern, sind vielfältig (DeMers, 2018). Zu den am häufigsten genannten Gründen zählen: «Kein Marktbedarf für das Produkt oder die Dienstleistung», «Mangel an liquiden Mitteln» und «unpassende Teams» (DeMers, 2018). Das Zukunftsinstitut (2020) bestätigt, dass der am dritthäufigsten genannte Grund für Startup Pleiten im Silicon Valley «unpassendes Team» ist.

Zahlreiche Autoren sind sich darin einig, dass das Führungsverhalten der obersten Leitungspersonen einen bedeutsamen Einfluss auf das Team und seine Leistung ausübt. Dieses Phänomen wird bereits in verschiedensten Arbeiten untersucht (Gerstner & Day, 1997; Howell & Frost, 1989; Karabulut, 2016; Klimoski & Hayes, 1980; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). Dionne, Yammarino, Atwater und Spangler (2004) weisen einen signifikanten Einfluss von Leadership auf die Team Performance nach. Inspirierende Motivation, intellektuelle Anregung und individualisierte Berücksichtigung von Bedürfnissen führen zu gemeinsamen Visionen, Team Engagement und erfolgreicher Bewältigung von Konflikten (Dionne et al., 2004). Roomi und Harrison (2011, S. 8) zeigen auf, dass Startup Gründer und Geschäftsführer in der Lage sind, durch Leadership Skills, ihre Mitarbeiter zu beeinflussen. Sie motivieren zum firmenfördernden Handeln, indem sie ihre Fähigkeit nutzen, andere zu ermächtigen und zu ermutigen, eine gemeinsame Vision zu erreichen. Erfolgreiche Gründer sind Vorbilder, die mit gutem Beispiel vorangehen (Roomi & Harrison, 2011, S. 8).

Aufgrund der ausgeprägten Dynamik und des schnellen Wachstums, durchlaufen Startups verschiedene Phasen, die unterschiedliche Herausforderungen mit sich bringen. Um ein nachhaltiges Wachstum sicherzustellen, müssen die Startup Gründer nicht nur Leadership Skills aufweisen, sondern auch die Fähigkeit besitzen, diese den einzelnen Phasen anzupassen (Ashkenas, 2019; Catlin & Matthews, 2001; Hull, 2016).

Zusammenfassend zeigen viele Publikationen, dass das Leadership Verhalten von Führungspersonen für die Team Performance, und somit für den langfristigen Erfolg von Startups essenziell ist.

Aufgrund dieser Tatsache wird in der vorliegenden Arbeit das Führungsverhalten von Startup Gründern genauer analysiert. Dazu werden in dieser Bachelorarbeit Interviews

mit Startup Gründern durchgeführt. Ihre Aussagen werden analysiert und die Behauptung «*Ein Startup durchläuft verschiedene Entwicklungsphasen. So tun es auch deren GründerInnen*» (Sammer, 2020) auf ihr Zutreffen geprüft.

1.3 Forschungslücke

Der Forschungsbereich «Leadership in Startups» ist noch verhältnismässig jung. Zu Beginn befassten sich Forscher mit dem Thema «Leadership in Startups» mit dem Ziel, eine Definition für Entrepreneurial Leadership zu entwickeln. In den letzten Jahren verlagerte sich der Forschungsfokus auf den Einfluss von Entrepreneurial Leadership auf die Startup Performance. Verschiedene Forscher identifizierten dabei einen signifikant positiven Zusammenhang (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Peterson, Walumbwa, Byron & Myrowitz, 2009; Zaech & Baldegger, 2017).

Bis heute wurde sehr wenig Literatur zum Transformationsprozess der Führung in Startups publiziert, insbesondere im Bereich der Führungsprinzipien. In den Artikeln «Are you adapting your Leadership Strategy as your Startup grows?» und «How your Leadership has to change as your Startup scales» heben Ashkenas (2019) und Hull (2016) die Notwendigkeit zur Anpassung des Leadership Stils in einem sich entwickelnden Startup hervor. Beide Autoren geben Handlungsempfehlungen ab, wie die Startup Gründer ihr Leadership Verhalten im Laufe des Startup Wachstums anpassen sollen, jedoch basieren ihre Erkenntnisse nicht auf wissenschaftlichen Studien.

Zum Thema Transformationsprozess von Führung in Startups existieren sehr wenige empirische Studien. In der Schweiz wurde bis heute zu diesem Thema noch keine empirische Untersuchung durchgeführt. Catlin und Matthews (2001) publizierten zu den Veränderungen der Führungsrolle und -aufgaben in einem Startup. Bogott, Rippler und Wöschwill (2017) beschreiben, welche Entwicklungsphasen in einem Startup Prozess vorkommen und was sich im Laufe der Phasen an der Führung ändert.

Die vorliegende Arbeit soll zum einen die bisherigen Erkenntnisse, wie zum Beispiel die Studie von Catlin und Matthews (2001), überprüfen und zusätzlich die Literatur mit neuen Einblicken zur Veränderung von Führungsaufgaben und -prinzipien ergänzen.

1.4 Fragestellung

Basierend auf der Problemstellung und der Forschungslücke fokussiert diese Arbeit auf die Untersuchung des Transformationsprozess der Führungsaufgaben und -prinzipien der Startup Gründer beim Durchlaufen der Startup Entwicklungsphasen. Folgende Fragestellung soll in dieser Bachelorarbeit beantwortet werden:

Wie verändern sich die Führungsaufgaben und -prinzipien von Startup Gründern im Laufe des Startup Prozesses?

Der Startup Prozess wird in vier Entwicklungsphasen – die Vorgründungsphase, die Gründungsphase, die Aufbauphase und die Wachstumsphase – unterteilt (Abbildung 1). In den einzelnen Phasen werden die relevantesten Führungsaufgaben und -prinzipien analysiert. Zusätzlich werden bei der Untersuchung des Transformationsprozesses die Schlüsselerkenntnisse, -momente und Hilfsmittel identifiziert und anschliessend untersucht, ob diese die Veränderung der Führungsaufgaben und -prinzipien beeinflussen.

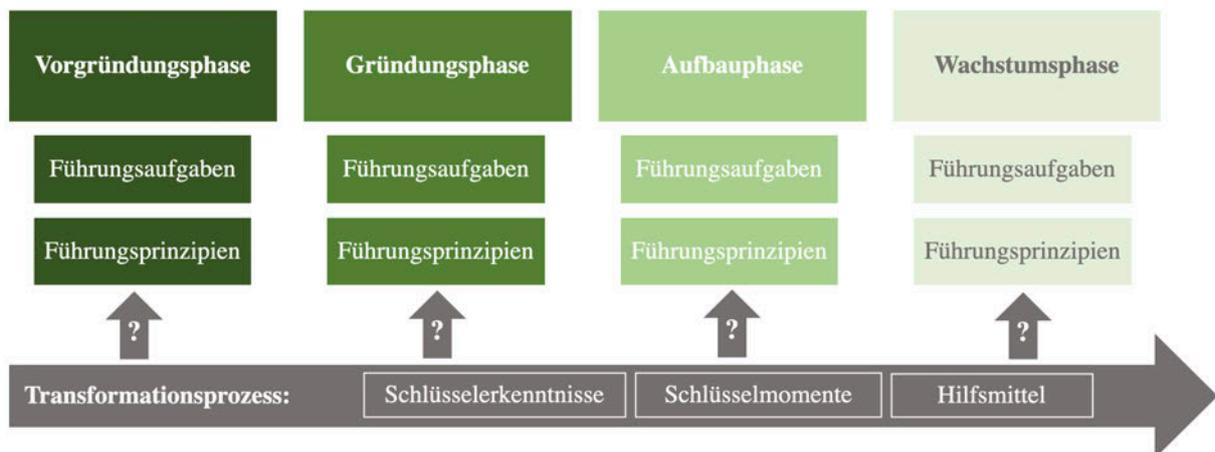


Abbildung 1: *Transformationsprozess der Führungsaufgaben und -prinzipien im Startup Prozess*
Quelle: *Eigene Darstellung*

1.5 Relevanz dieser Arbeit

In der Literatur sind sich die Forscher einig, dass Leadership die Startup Performance stark beeinflusst und die hohe Bedeutsamkeit von Leadership Skills wird hervorgehoben (Zaech & Baldegger, 2017). Führung stellt folglich einen wesentlichen Faktor für die erfolgreiche Entwicklung von Unternehmen dar (Cogliser & Brigham, 2004). Durch Reflexion der Veränderungs- und Entwicklungsprozesse im Bereich Leadership in Startups, können diese Vorgänge transparenter gemacht und das Bewusstsein der Startup Gründer für diesen Erfolgsfaktor gestärkt werden. Wenn sie die Herausforderungen im Führungsprozess kennen, reagieren sie überlegter und können strategisch vorgehen, um Wachstumsschwierigkeiten in ihrem Startup zu reduzieren.

1.6 Aufbau und Untersuchungsdesign der Arbeit

Diese Arbeit beginnt mit einer Literaturrecherche zu folgenden drei Hauptthemen: 1. Entrepreneurship, 2. Leadership und 3. die Verbindung der beiden Felder, Entrepreneurial Leadership..

Basierend auf der durchgeführten Literaturrecherche wurde ein Interviewleitfaden entwickelt. Um die Forschungsfrage optimal zu beantworten, wurden insgesamt neun qualitative Interviews, sowohl mit Startup Gründern als auch mit Startup Coaches durchgeführt. Im empirischen Teil, Kapitel drei, wird zuerst die Forschungsmethode genauer erläutert, die untersuchten Start-ups werden vorgestellt und anschliessend die Resultate der Interviews wertfrei dargelegt. Im Kapitel vier, Schlussfolgerungen, werden die Resultate konsolidiert und die Forschungsfrage wird anhand der vier Entwicklungsphasen beantwortet. In einer anschliessenden Diskussion werden Handlungsempfehlungen, Limitationen der Arbeit und weiterführende Forschungsfragen aufgezeigt.

2 Theoretische Grundlage

In Abbildung 2 ist der systematische Aufbau der Literaturrecherche mit den zwei Themenbereichen Entrepreneurship und Leadership und der daraus resultierenden Schnittstelle, Entrepreneurial Leadership, ersichtlich. Zuerst werden die zwei Themenbereiche Entrepreneurship und Leadership genauer betrachtet und in einem zweiten Schritt die Schnittstelle, Entrepreneurial Leadership, aufgearbeitet. Dies ermöglicht es, die vorhandene Forschung in diesen Bereichen zu sammeln und zuvor untersuchte Themen zu verstehen. Die Literaturrecherche dient als Grundlage für die anschließende empirische Studie.

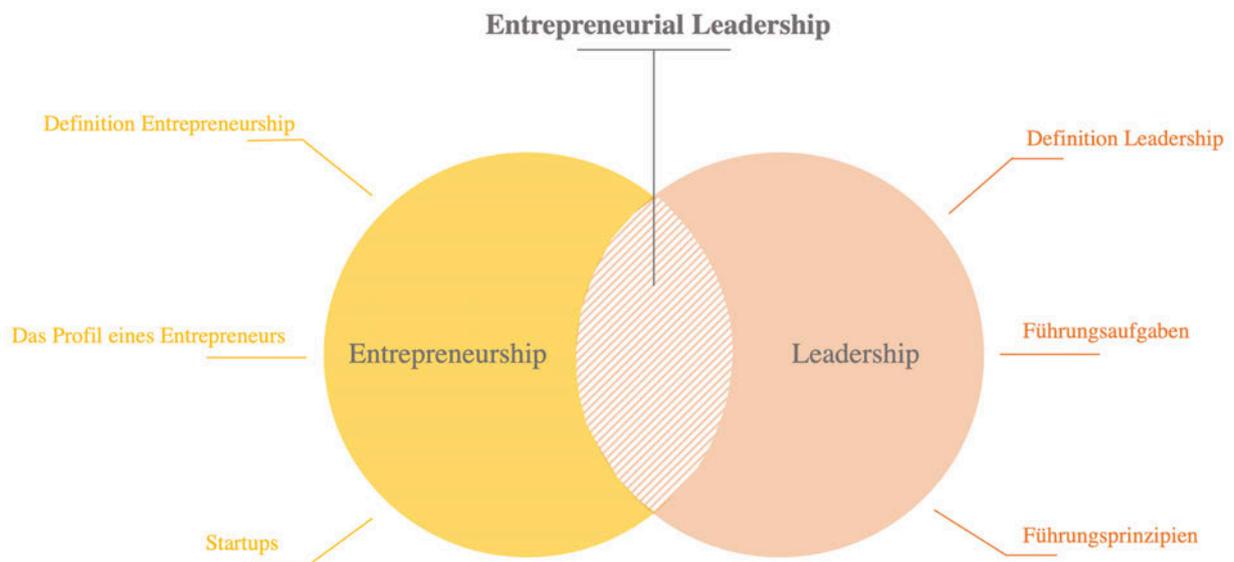


Abbildung 2: Themenfelder der theoretischen Grundlagen
Quelle: Eigene Darstellung

2.1 Entrepreneurship

In diesem Kapitel wird der Begriff Entrepreneurship definiert und das Profil eines Entrepreneurs analysiert. Anschließend wird der Begriff Startup genauer untersucht und die Entwicklungsphasen in einem Startup Prozess identifiziert.

2.1.1 Definitionsansätze im Überblick

Wissenschaftler aus verschiedenen Disziplinen haben sehr unterschiedliche Herangehensweisen, um Entrepreneurship zu definieren. Die einen Autoren beziehen Entrepreneurship nur auf die Gründung von Startups, andere auf jedes Kleinunternehmen. So zum Beispiel Gartner (1989), der Entrepreneurship als Gründung neuer Organisationen definiert. Entrepreneurship kann aber auch im Zusammenhang mit jeglicher Art von Unternehmen, unabhängig von der Grösse, definiert werden (Eisenmann, 2013).

Howard Stevenson (Eisenmann, 2013, S. 1) definiert Entrepreneurship wie folgt: «Entrepreneurship is the pursuit of opportunity beyond resources controlled». Peneder (2009) bezeichnet dieses Phänomen als schwer fassbares Konzept der Wirtschaftswissenschaften. Dies ist auf die Interdisziplinarität des Themas zurückzuführen, da bei der Definition Wissenschaftler aus den Bereichen Wirtschaft, Unternehmensstrategie, Organisationsverhalten, Soziologie und Psychologie beteiligt sind. Wickham (2006) versucht, mit seiner Definition verschiedene Elemente zu vereinen, indem er beschreibt, dass ein motiviertes Individuum, eine Marktchance, angemessene Ressourcen, eine Unternehmensorganisation und ein günstiges Umfeld vorhanden sein müssen, damit Entrepreneurship stattfinden kann.

Wissenschaftler, die sich mit Unternehmensstrategie und -management befassen, verfolgen typischerweise eine Verhaltens- und Prozessperspektive, indem sie sich interessieren, wie Menschen unternehmerisch handeln können. So beispielsweise Stewart und Roth (2001), die sich auf das unabhängige Eigentum und das aktive Management eines Unternehmens oder die geäusserte Absicht dazu, beziehen. Andere Definitionen beinhalten Aufgaben, die zentral für das Unternehmen sind, wie zum Beispiel das Erkennen und Nutzen von Chancen (Shane & Venkataraman, 2000).

In der Definition eines Arbeitsökonomien liegt der Fokus auf der Berufswahl beziehungsweise der Rolle einer Person, ob diese in einem angestellten Verhältnis arbeitet oder selbstständig ist (Peneder, 2009).

Der psychologische Ansatz schliesslich, welcher speziell in den letzten Jahren neuen Aufschwung erlebt hat, untersucht die Persönlichkeitsmerkmale eines Entrepreneurs (Baum, Frese, & Baron, 2007; Karabulut, 2016; Rauch & Frese, 2007; Zhao & Scheibert, 2006).

Da in der vorliegenden Arbeit das Führungsverhalten von Entrepreneuren, sprich Startup Gründern im Fokus ist, wird hauptsächlich auf den letztgenannten Ansatz eingegangen.

Persönlichkeitsmerkmale werden definiert als Veranlagungen, genauer gesagt als eine bestimmte Art von Reaktion und Handeln einer Person in verschiedenen Situationen (Caprara & Cervone, 2000, S. 65). Persönlichkeitsmerkmale sind dauerhaft und zeigen über die Zeit ein hohes Mass an Stabilität auf (Caprara & Cervone, 2000, S. 64). Unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften können das Handeln und Verhalten von Unternehmern erleichtern oder behindern (Rauch & Frese, 2007), womit Persönlichkeitsmerkmale als Prädiktoren für unternehmerisches Verhalten angesehen werden können (Rauch & Frese, 2000).

Der Persönlichkeitsansatz ist eine der klassischen und frühen Herangehensweisen, um Entrepreneurship zu erforschen, aber zugleich eines der umstritteneren Forschungsgebiete (Baum et al., 2007; Gartner, 1989). Viele Forscher trafen anfangs der 1980er-Jahre die Annahme, ohne sie genau zu untersuchen, dass Unternehmer spezielle Persönlichkeitsmerkmale haben. Andere Forscher, welche diese Hypothesen prüften, trafen auf zweifelhafte Ergebnisse (Llewellyn & Wilson, 2003). Aldrich und Wiedenmayer (1993, S. 62) argumentierten, dass mit dem Persönlichkeitsansatz die Forschung zu fest in eine Richtung gelenkt wird und dabei sowohl die volatile Natur der Geschäftsumwelt als auch das eigene Engagement nicht beachtet werden. Zu dieser Zeit war die Ablehnung des Persönlichkeitsansatzes stark ausgeprägt, erschien aber angesichts des Mangels an unterstützender empirischer Forschung zu diesem Thema gerechtfertigt (Llewellyn & Wilson, 2003). Dennoch hat sich im Laufe der Zeit ein Konsens gebildet, dass es immer einer menschlichen Vision, Absicht und Anstrengung bedarf, um eine Geschäftsidee zu entwickeln und diese erfolgreich umzusetzen (Baum et al., 2007). Aus diesem Grund haben sich über die Jahre die Meinungen wieder geändert und es hat eine Wiederbelebung der Persönlichkeitsforschung sowohl in der Führung als auch in der Arbeits- und Organisationspsychologie stattgefunden (Baum et al., 2007). Inzwischen sind sich die Forscher einig, dass es zahlreiche Beweise für die Gültigkeit bestimmter Persönlichkeitsvariablen für das unternehmerische Verhalten (Baum et al., 2007; Karabulut, 2016; Rauch & Frese, 2007) und für die Führung (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002; Solaja, Idowu, & James, 2016) gibt.

2.1.2 Das Profil eines Entrepreneurs

In der Persönlichkeitsforschung von Entrepreneuren herrscht eine Debatte darüber, ob Forscher breite Charaktereigenschaften verwenden sollen (Big-Five Persönlichkeitsmerkmale) oder ob spezifische Merkmale für die Untersuchung geeigneter sind. Ones und Viswesvaran (1996) argumentieren, dass die breiten Big-Five Persönlichkeitsmerkmale bessere Prädiktoren für das unternehmerische Verhalten als die spezifischen Merkmale sind. Gemäss Ones und Viswesvaran (1996) weisen die spezifischeren Merkmale eine geringe Zuverlässigkeit und Validität auf.

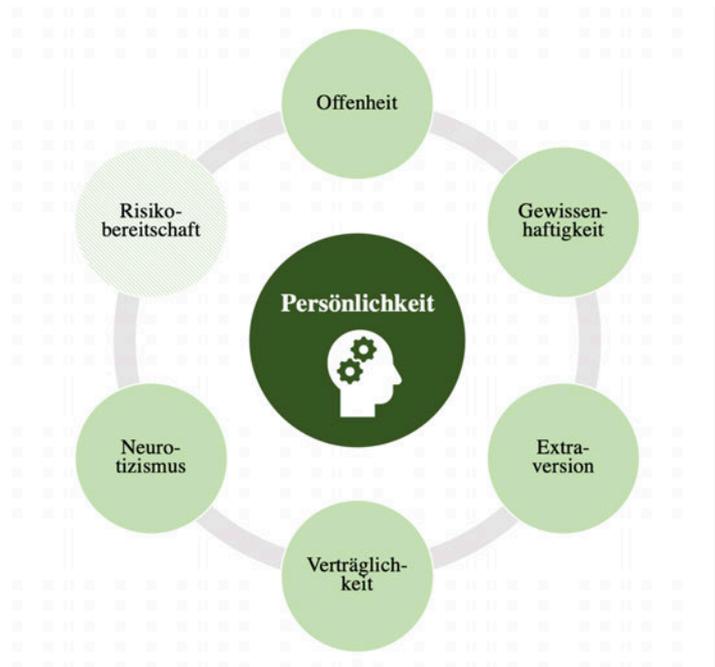


Abbildung 3: *Persönlichkeitsmerkmale zur Definition eines Entrepreneurs*

Quelle: *Eigene Darstellung in Anlehnung an Sahinidis et al. (2020)*

Das Big-Five Persönlichkeitsmerkmale Modell ist in den 1990er Jahren entwickelt worden und hat geholfen, ein allgemeines Instrument zu schaffen, um vage Persönlichkeitsvariablen zu organisieren (Digman, 1990). Zu den Big-Five Persönlichkeitsmerkmalen gehören Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus (Abbildung 3). Sie bilden zusammen eine grundlegende Struktur, um die Persönlichkeit eines Menschen zu beschreiben.

Ein weiteres, wichtiges Persönlichkeitsmerkmal, welches Bestandteil umfangreicher Forschung im Bereich Entrepreneurship ist, ist die Risikobereitschaft (Fernald, Solomon, & Tarabishy, 2005; Karabulut, 2016; Zhao & Scheibert, 2006). Einige Studien zeigen, dass Risikoneigung keiner dieser Big-Five Persönlichkeitsmerkmale zugeteilt werden kann, es allerdings eine Kombination aus diesen Persönlichkeitsfaktoren widerspiegelt (Zhao & Scheibert, 2006). Aufgrund der Schwierigkeit, dieses Merkmal einer Kategorie unterzu-

ordnen, und aufgrund der bemerkenswerten Bedeutung in der Literatur, wird die Risikobereitschaft für gewöhnlich als sechstes, unabhängiges Merkmal aufgeführt (Abbildung 3).

Tabelle 1 fasst die Persönlichkeitsmerkmale zusammen, die einen Einfluss auf das unternehmerische Handeln einer Person ausüben. In der hintersten Spalte wird aufgezeigt, ob gemäss der aktuellsten Studie zu den Big-Five Persönlichkeitsmerkmalen von Sahinidis, Tsaknis, Gkika und Stavroulakis (2020) ein signifikanter Einfluss auf das unternehmerische Denken einer Person festgestellt werden kann. Die grün markierten Felder haben einen bewiesenen, signifikanten Einfluss auf das Verhalten eines Entrepreneurs. Bei den zwei orange markierten Persönlichkeitsmerkmalen konnte kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden und könnte in einer zukünftigen Studie erneut untersucht werden.

Big-Five Merkmale	Ausprägung	Positive Persönlichkeitszüge	Negative Persönlichkeitszüge	Einfluss auf unternehmerisches Denken	Zusammenhang signifikant bewiesen?
Offenheit	Hoch	Kreativ Aufgeschlossen	Unvorhersehbar Unkonzentriert	Positiver Effekt	Ja
	Tief	Pragmatisch Datengesteuert	Engstirnig Dogmatisch	Negativer Effekt	
Gewissenhaftigkeit	Hoch	Leistungsorientiert Selbstdiszipliniert	Stur Zwanghaft	Positiver Effekt	Ja
	Tief	Flexibel Spontan	Ungenau Unzuverlässig	Negativer Effekt	
Extraversion	Hoch	Kontaktfreudig Selbstbewusst	Aufmerksamkeitsbedürftig Dominant	Positiver Effekt	Ja
	Tief	Zurückhaltend Reflektierend	Distanziert Ich-bezogen	Negativer Effekt	
Verträglichkeit	Hoch	Mitfühlend Kooperativ	Naiv Unterwürfig	Negativer Effekt	Nein
	Tief	Wettbewerbsfähig Hinterfragend	Streitlustig Nicht vertrauenswürdig	Positiver Effekt	
Neurotizismus	Hoch	Reaktionsfähig Erregbar	Emotional instabil Unsicher	Negativer Effekt	Nein
	Tief	Ausgeglichen Gelassen	Unbekümmert Gelangweilt	Positiver Effekt	
Risikobereitschaft	Hoch	Mutig Impulsiv	Überstürzt Unüberlegt	Positiver Effekt	Ja
	Tief	Bedacht Gewissenhaft	Pessimistisch Ängstlich	Negativer Effekt	

Tabelle 1: Übersicht der Big-Five Persönlichkeitsmerkmale eines Entrepreneurs

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sahinidis et al. (2020)

2.1.3 Startups

2.1.3.1 Definition

In der Literatur sind unterschiedliche Definitionen von Startups zu finden. Die meisten Autoren sprechen von einem Unternehmen in der ersten Phase seiner Tätigkeit (Zaech & Baldegger, 2017). Anfang und Ende dieser ersten Phase sind jedoch nicht klar definiert und auch die Anzahl der Phasen ist nicht endgültig festgelegt (Levie & Lichtenstein, 2010). Ripsas, Schaper und Nöll (2013, S. 4) definieren Startups wie folgt: «Jünger als 10 Jahre, deutliches Mitarbeiterwachstum und/oder deutliches Wachstum anderer zentraler Kennzahlen (z.B. Umsatz, Kunden, ...), hohe Innovationsfähigkeit». Die meisten bestehenden Definitionen von Startups beziehen sich allerdings nur auf das Alter der betroffenen Unternehmen (Zaech & Baldegger, 2017).

Diese Inkonsistenz an Startup Definitionen wurde bereits von Luger und Koo (2005) festgestellt, die anschliessend in ihrer Studie «Defining and Tracking Business Start-Ups» eine allgemeingültige Definition eines Startups liefern, die auf alle von ihnen überprüften Artikel zutreffen. Gemäss ihrer Definition ist ein Startup **neu**, **aktiv** und **unabhängig**. Um Studien vergleichbar zu machen, sollten bei der Einstufung von Unternehmen als Startups alle drei Kriterien zusammen verwendet werden (Luger & Koo, 2005).

Der grösste Teil der bisherigen Studien verwendet «neu» als Hauptkriterium, wenn sie ein Startup definieren (Luger & Koo, 2005). Nach dieser Definition umfasst «neu» jedes neu gegründete Unternehmen in einer bestimmten Zeitperiode, mit Ausnahme derjenigen, die aufgrund Änderungen im Namen, Eigentum, Standort oder Rechtsstatus neu gegründet werden.

Luger und Koo (2005) weisen darauf hin, dass der Ansatz «neu» allein nicht ausreicht, da einige registrierte Unternehmen nur auf dem Papier existieren und nicht aktiv auf dem Markt agieren. Das legt «aktiv» als zweites Kriterium nahe. Um als Startup zu gelten, muss eine Firma nicht nur neu, sondern auch im Handel mit Waren oder Dienstleistungen tätig sein.

Bisher wird ein Startup als eine «neue und aktive Geschäftseinheit, die früher nicht existiert hat» definiert. Luger und Koo (2005) zeigen auf, dass diese Definition noch nicht ausreichend ist. Die Definition beinhaltet nicht nur neu gegründete Firmen von einer Einzelperson oder einer Gründergruppe, sondern auch Firmen, die von existierenden Unter-

nehmen gegründet werden (Mason, 1983). Luger und Koo (2005) beschreiben, dass dieser Unterschied des Gründungsorgans einen bedeutenden Einfluss auf die Grösse, Kapitalisierung und auf die wirtschaftlichen Anreize des Startups hat. Weiter argumentieren Johnson und Cathcart (1979), dass diese zwei unterschiedlichen Startup Typen nicht miteinander zu vergleichen sind. Aus diesem Grund wird «unabhängig» als drittes Kriterium für die Definition eines Startups gewählt.

Werden die drei Kriterien «neu», «aktiv» und «unabhängig» zusammengenommen, kann ein Startup als eine Organisation definiert werden, «die zuvor nicht existiert hat (neu), die während eines bestimmten Zeitraum mindestens einen bezahlten Mitarbeiter eingestellt hat (aktiv) und die weder eine Tochtergesellschaft noch eine Zweigniederlassung einer bestehenden Firma ist (unabhängig)», wie Luger und Koo (2005, S. 19) beschreiben.

2.1.3.2 Entwicklungsphasen in einem Startup

Startups durchlaufen verschiedene Phasen, während sie wachsen und sich entwickeln. Speziell in der Anfangszeit bestehen nur wenige bis gar keine Strukturen und nur wenige vorgefertigte Abläufe und Richtlinien (Bogott et al., 2017). Startups sind von einem dynamischen Umfeld und von einem kontinuierlichen Wandel geprägt (Pellegrino, Piva, & Vivarelli, 2012). Dies kann oft Unsicherheiten auslösen, wobei das Team gezwungen wird, sich Veränderungen zu stellen und darauf zu reagieren (Bogott et al., 2017). Ein Startup Leader muss in der Lage sein, sich auf diese Phasen einzustellen und sie, wenn nötig, aktiv zu beeinflussen. In jeder Entwicklungsphase ändern sich die Rahmenbedingungen für das Startup und somit auch die Ziele, Risiken, Chancen, Aufgaben und Herausforderungen. «Jede dieser verschiedenen Phasen hat einen signifikanten Einfluss auf die Dynamic im Unternehmen und somit auch auf das gesamte Team.», wie Bogott et al. (2017, S. 112) schreiben.

In der Literatur besteht keine einheitliche Definition zu den Entwicklungsphasen in einem Startup. Die Phasen werden je nach Zeitabschnitten, Umsatzzahlen oder sonstigen «Key Performance Indicators» in die verschiedenen Etappen eingeteilt. Bogott et al. (2017, S. 111) schreiben, dass der klassische Lebenszyklus eines Startups aus drei Stadien besteht, bevor es sich letztendlich etabliert. Somit wird in ihrem Buch «Im Startup die Welt ent-

decken» die Entwicklung in folgende Phasen unterteilt: Vorgründung, Gründung/Umsetzung, Wachstum und Etablierung. Diese Einteilung passt mit dem Eintrag im Gründerszene Lexikon (2020) überein, wobei dort folgende vier Phasen beschrieben werden: Seed-Phase, Startup Phase, Emerging Growth und Expansion. Häufig besteht die Unterteilung aus vier Phasen, die Anzahl kann aber variieren. So macht Paschen (2017) in ihrer Studie eine ähnliche Einteilung, allerdings nur mit drei Phasen: Pre-startup Phase, Startup Phase und Growth Phase. Petch (2016) hingegen unterteilt die Entwicklung in 5 Etappen ein: Seed & Development, Startup, Growth & Establishment, Expansion, Maturity & Possible Exit.

Ein anderer Ansatz wird von Salamzadeh und Kawamorita Kesim (2015, S. 182-183) verfolgt, welche die Entwicklung in eine Bootstrapping Phase, eine Seed Phase und eine Creation Phase einteilen. In der Bootstrapping Phase initiiert der Unternehmer selbst eine Reihe von Aktivitäten, um seine Idee in ein profitables Geschäft zu verwandeln. Die nächste Phase, die Seed Phase, ist gekennzeichnet durch Teamarbeit, Entwicklung von Prototypen, Markteinführung und der Suche nach unterstützenden Funktionen und Investitionen zur Förderung des Wachstums des Startups. Die Creation Phase tritt ein, wenn das Unternehmen auf den Markt kommt, seine Produkte verkauft und die ersten Mitarbeiter einstellt.

Zusammenfassend wird gezeigt, dass die Mehrheit der oben erläuterten Definitionen eine Vorgründungs- und eine Gründungsphase beschreiben. Daher werden auch in der vorliegenden Arbeit die ersten zwei Phasen so gewählt. Bei den letzteren Phasen, die in der Anzahl variieren, sind in der bisherigen Literatur Unterschiede vorhanden. Dennoch ist zu erkennen, dass viele Studien zwischen einer Wachstums- und einer Etablierungsphase unterscheiden. In dieser Arbeit werden, abgesehen von einer Ausnahme, ausschliesslich Startups untersucht, die nicht älter als sechs Jahre alt sind, und die Etablierungsphase noch nicht erreicht haben. Die Etablierungsphase, die häufig mit dem Startup Verkauf verbunden ist, ist daher für die Untersuchung dieser Arbeit nicht von Relevanz. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden empirischen Studie auf das Untersuchen dieser Phase verzichtet.

Nachfolgend werden vier Phasen beschrieben, die Vorgründungs-, Gründungs-, Aufbau- und Wachstumsphase. Da sich diese Arbeit mit dem Thema Führung auseinandersetzt und Führung stark von der Teamgrösse abhängig ist (Fischer, 2019), wird ein Unterschied zwischen der Aufbau- und der Wachstumsphase gemacht. Diese zwei Phasen werden sich im Speziellen durch die Mitarbeiterzahl und die damit verbundenen Strukturen unterscheiden.

Vorgründungsphase

In der Vorgründungsphase entstehen die Idee und der Wille, ein Unternehmen zu gründen. Die Prüfung der Umsetzbarkeit der Idee steht im Mittelpunkt. Im Finanzierungsjargon wird dieser Zeitraum auch Pre-Seed-Phase genannt (Sammer, 2020). In dieser Frühfinanzierungsphase wird Kapital benötigt, um einen ersten Prototypen zu entwickeln und zu beurteilen, ob das Produkt am Markt durchsetzbar ist (Gründerszene Lexikon, 2020). Ein Feinkonzept des Geschäftsmodells, ein Businessplan und ein Proof of Concept werden erarbeitet (Bogott et al., 2017). Es werden Ziele, Strategien und Meilensteine des Startups klar definiert. Die Gründer stehen vor wichtigen Entscheidungen, wie zum Beispiel bei der Wahl der Rechtsform, des Standorts, der Buchführungsform, der Preispolitik und der Finanzpartner (Sammer, 2020). Zu einer der grössten Herausforderungen in dieser Phasen gehört die Liquiditäts-, Budget- und Finanzierungsplanung (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015). Von der Idee bis zur Gründung des Startups dauert es für gewöhnlich ungefähr ein Jahr (Bogott et al., 2017).

Gründungsphase

Diese Phase wird durch die Unternehmensgründung und dem Eintrag im Handelsregister eingeleitet (Bogott et al., 2017). Die meisten Startups beginnen in ihrem Gründerteam und haben zu diesem Zeitpunkt noch keine Mitarbeiter. Die Gründungsphase umfasst die Fertigstellung eines marktreifen Produkts oder einer Dienstleistung und die anschließende Markteinführung (Gründerszene Lexikon, 2020). Es wird am Aufbau der Organisation gearbeitet, wobei der Schwerpunkt auf der Vertriebs- und Produktionsvorbereitung und auf der Umsetzung der ersten Marketingkampagne liegt (Bogott et al., 2017). Zudem müssen sich die Startup Gründer mit rechtlichen Themen, wie beispielsweise dem Gesellschaftsvertrag, Versicherungen, Kontoeröffnungen, Einzahlung des Stammkapitals, SVA-Anmeldung und der Meldung beim Steueramt auseinandersetzen (Sammer, 2020).

Die Kundenakquise ist eine der Hauptaufgaben in dieser Phase (Bogott et al., 2017). Zu diesem Zeitpunkt ist der nahe Kundenkontakt essenziell, da die ersten Feedbacks sehr wertvoll für die Weiterentwicklung des Produkts sind.

Aufbauphase

In der Aufbauphase liegt der Fokus auf der Rekrutierung der ersten Mitarbeiter mit ergänzenden Fähigkeiten, um das Potenzial des Unternehmens voll auszuschöpfen (Petch, 2016). Die Startup Gründer werden viel Zeit in den Einstellungsprozess investieren, denn die ersten fünf Mitarbeiter stellen besondere Schlüsselfiguren dar (Bogott et al., 2017, S. 115). Mit der Einstellung von Mitarbeitern werden die ersten Strukturen geschaffen. Es entwickelt sich eine Einkommensquelle und es werden regelmässig neue Kunden gewonnen (Petch, 2016). Das Ziel dieser Phase ist es, das Startup im Markt zu festigen (Sammer, 2020).

Wachstumsphase

In der Wachstumsphase werden mehr Kapital und weitere Mitarbeiter benötigt (Bogott et al., 2017, S. 117). Das Team wächst und es ist die Aufgabe der Führungsperson, eine Ordnung und Kohäsion herzustellen, während die Teams nach klar definierten und kommunizierten Zielen mobilisiert werden (Petch, 2016). Diese Phase ist vom Wandel der Teamstruktur geprägt, wobei sich anschliessend die Strukturen im Startup stetig verfestigen. Die Startup Gründer müssen sich bewusst sein, dass ihr expandiertes Team einen grossen Teil der Aufgaben übernehmen wird, die bisher unter ihrer eigenen Kontrolle standen (Petch, 2016). Die grösste Herausforderung in dieser Phase ist, die neuen Aufgaben, welche die Aufmerksamkeit der Gründer erfordern, sinnvoll aufzuteilen. Zu diesen Aufgaben zählen beispielsweise die Verwaltung steigender Einnahmen, die Betreuung der Kunden, der Umgang mit der Konkurrenz und die Anpassungen an die wachsende Belegschaft (Petch, 2016).

Das Ziel dieser Phase ist, die Marktreife und eine anschliessende Marktdurchdringung zu erreichen (Bogott et al., 2017, S. 117). Daher besteht die Aufgabe der Startup Gründer darin, sich neuen Herausforderungen zu stellen, um das stetige Voranschreiten des Startups zu ermöglichen und gleichzeitig die Risiken abzumessen, um das Unternehmen vor Eventualitäten zu sichern (Petch, 2016).

2.2 Leadership

Im Jahr 1977 hat ein Professor der Harvard Business School, Abraham Zaleznik, einen Artikel mit dem Titel «Managers and Leaders: Are They Different?» (Zaleznik, 2004) herausgegeben und damit eine Debatte an den Business Schools ausgelöst. Er argumentiert, dass in der herkömmlichen Forschung über Management ein essenzieller Teil fehlt, genauer gesagt die Inspiration, Vision und das gesamte Spektrum der menschlichen Antriebe und Impulse. Der publizierte Artikel von Zaleznik (2004) stellte einen Wendepunkt in der Forschung über Leadership dar.

2.2.1 Definitionsansätze im Überblick

Ähnlich wie bei der Definition von Entrepreneurship zeigt ein Überblick zu den wissenschaftlichen Studien, dass eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze existiert, um Leadership zu definieren (Bass & Stogdill, 1990; Bass & Bass, 2008; Gerstner & Day, 1997; Howell & Frost, 1989; Klimoski & Hayes, 1980; Northouse, 2018). Einige Forscher konzeptualisieren Führung als ein Bündel von Eigenschaften oder als Verhalten, während andere situative, transformationelle oder Beziehungsansätze verwenden.

Leadership wird in vielen verschiedenen Kontexten, in grossen Organisationen, kleinen Gruppen, therapeutischen Gruppen und Startups sowohl mit qualitativen als auch mit quantitativen Methoden untersucht. Seit mehr als einem Jahrhundert versuchen Wissenschaftler, Führung zu definieren, und haben dabei noch keinen Konsensus erreicht. Dennoch lassen sich vier Merkmale erkennen, die in den meisten Definitionsansätzen enthalten sind und als allgemeingültige Voraussetzung betrachtet werden kann (Northouse, 2018):

- (1) Leadership ist ein Prozess.
- (2) Dieser Prozess beinhaltet die Einflussnahme von Menschen auf Menschen.
- (3) Leadership findet in einem Gruppenkontext statt.
- (4) Es wird ein gemeinsames Ziel verfolgt.

Die Definitionen haben sich mit der Zeit kontinuierlich weiterentwickelt. Abbildung 4 zeigt den chronologischen Überblick der Leadership Ansätze.

«Trait», «Situational», «New Leadership» und «Emerging» sind ursprüngliche Leadership Ansätze, die je nach Perspektive eine Verbindung zu Entrepreneurial Leadership aufweisen. Aus diesem Grund werden nachstehend diese Ansätze genauer beschrieben.

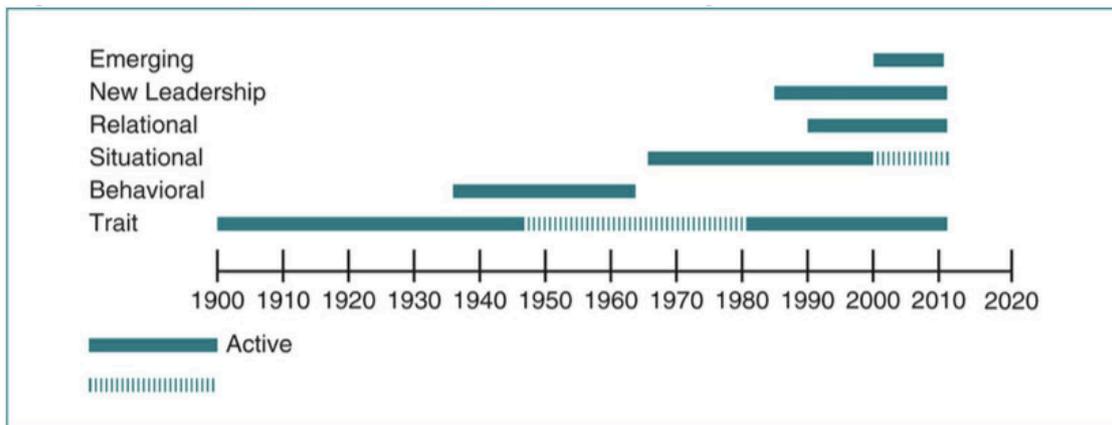


Abbildung 4: Entwicklung von Leadership Theorien über die Zeit

Quelle: Northouse (2018, S. 35)

«Trait» Ansatz

Vergleichbar mit der Persönlichkeitsdefinition im Bereich Entrepreneurship kann auch bei der Definition von Leadership der Persönlichkeitsansatz (Trait Approach) verfolgt werden, indem Leadership als Bündel von Persönlichkeitsmerkmalen angesehen wird. Die frühen Theorien zum Persönlichkeitsansatz wurden «Great-Man»-Theorien genannt, weil sie die angeborenen Qualitäten und Merkmale von grossen, sozialen, politischen Leadern wie beispielsweise von Katharina die Grosse oder Mahatma Gandhi identifizierten und untersuchten (Northouse, 2018). In den 1980er Jahren verbanden Forscher Eigenschaften mit den Big-Five Persönlichkeitsfaktoren, während in den 1990er Jahren das Interesse an emotionaler Intelligenz als Eigenschaft an Bedeutung gewann (Northouse, 2018).

Um Entrepreneurial Leadership zu definieren, können die Persönlichkeitsmerkmale eines Entrepreneurs mit denen eines Leaders verglichen werden. Fernald et al. (2005) publizierte eine Meta-Analyse von 136 untersuchten Studien und zeigt die Persönlichkeitsmerkmale eines Entrepreneurs und eines Leaders in der Gegenüberstellung auf (vgl. Kapitel 2.3.1).

«Situational» Ansatz

Dieser Ansatz basiert auf der Voraussetzung, dass unterschiedliche Situationen unterschiedliche Arten der Führung erfordern. In den späten 1960er Jahren hat sich Fiedler (1967) mit der Kontingenztheorie auseinandergesetzt, die sich auf die Übereinstimmung zwischen dem Führungsstil und spezifischen situativen Variablen konzentriert (Schirmer & Woydt, 2016, S. 158). Ein anderer Ansatz, die Weg-Ziel-Theorie, untersucht, wie Führungskräfte die Mitarbeitermotivation nutzen, um Leistung und Zufriedenheit zu steigern (House, 1971).

Wird als Voraussetzung und situative Variable der Startup Kontext angesehen, stellt dies eine Möglichkeit dar, Entrepreneurial Leadership zu definieren.

«New Leadership» Ansatz

Diese Ansätze kamen Mitte der 1980er Jahre auf und werden bis heute als «neue Führungsansätze» bezeichnet (Northouse, 2018). Beginnend mit den Arbeiten von Bass und Stogdill (1990) sowie Howell und Frost (1989), entwickelten sich visionäre und charismatische Führungstheorien. Aufbauend auf diesen Theorien entwickelte sich der «Transformational Leadership» Ansatz, der bis heute aktuell ist. Dieser Ansatz beschreibt Führung als einen Prozess, der Menschen und Organisationen verändert (Northouse, 2018). Speziell im Zusammenhang mit Startups wurden in den letzten Jahren viele Studien zu «Transformational» Leadership durchgeführt (vgl. Kapitel 2.3.2.1) (Dionne et al., 2004; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Peterson et al., 2009; Zaech & Baldegger, 2017).

«Emerging Leadership» Ansatz

Im 21. Jahrhundert hat sich ein vielfältiges Spektrum an Führungsansätzen gebildet. Beim «adaptive Leadership» Ansatz wird untersucht, wie Führungskräfte Menschen helfen können, Herausforderungen und Probleme anzugehen und sich an Veränderungen anzupassen. Bei diesem Ansatz liegt der Fokus darauf, dass die Führungsperson andere ermutigt, Probleme zu lösen und sich dem Wandel anzupassen (Northouse, 2018; Yukl & Mahsud, 2010).

Beim «authentic Leadership» Ansatz wird die Authentizität der Führungspersonen analysiert. Dieser Ansatz stösst bisher auf grosses Interesse (Avolio & Gardner, 2005; Northouse, 2018).

Bei «**spiritual Leadership**» wird untersucht wie Leaders mit Hilfe von Werten, dem Gefühl der «Berufung» und dem Mitgliedschaftsgefühl ihre Anhänger motivieren können (Fry, 2003; Northouse, 2018).

Beim «**servant Leadership**» Ansatz versetzt sich die Führungsperson in die Rolle eines Dieners, der sich auf die Bedürfnisse der Anhänger konzentriert, um diesen Anhängern zu mehr Autonomie und Wissen zu verhelfen (Northouse, 2018; Sendjaya & Sarros, 2002).

In jüngerer Zeit haben Forscher vermehrt die «Emerging Leadership» Ansätze im Zusammenhang mit Startups betrachtet. Auf die aufstrebenden Ansätze im Startup Kontext wird im Kapitel 2.3.2.2 genauer eingegangen.

Der chronologische Überblick der Führungstheorien ist nicht so zu verstehen, dass die Ansätze als getrennt angesehen werden und abschliessend in unterschiedliche Epochen einzuordnen sind. Viele dieser Theorien treten gleichzeitig auf und bauen aufeinander auf. Auch wenn die Popularität eines Ansatzes über die Zeit nachgelassen hat, beeinflusst die Theorie weiterhin die Forschung von neuen Führungsansätzen (Northouse, 2018).

2.2.2 Primäre Führungsstile

Lewin, Lippit, und White (1939) gehören zu den Ersten, die drei unterschiedliche Führungsstile identifiziert und beschrieben haben.

Beim **autoritären Führungsstil** gestaltet die Führungsperson den Arbeitsalltag, bestimmt Aufgaben und setzt Ziele, ohne dass die Mitarbeiter sich bei den Entscheidungen beteiligen können. Die Führungskraft plant alle Aufgaben bis ins Detail und die Mitarbeiter führen die Befehle entsprechend aus. Die Beziehung zwischen Leader und Follower basiert auf dem Befehl-Gehorsam Prinzip (Schirmer & Woydt, 2016).

Beim **demokratischen Führungsstil** werden alle Mitarbeitender in die Planung der Aufgaben und Festsetzen der Ziele miteinbezogen. Sowohl die Führungsperson als auch die Mitarbeiter können Lösungsvorschläge einbringen, die ebenbürtig behandelt werden (Schirmer & Woydt, 2016).

Der **laissez-faire-Stil** ist von der Abwesenheit von Führungsmassnahmen geprägt und kann daher nicht als Führung bezeichnet werden. Der Laissez-faire Stil äussert sich in

einer distanzierten und desinteressierten Einstellung des Leaders, wobei auch keine konkreten Ziele definiert werden. Die Führungsperson antwortet auf Fragen, bietet ansonsten aber keine Unterstützung, sondern agiert passiv und initiativlos (Schirmer & Woydt, 2016).

2.2.3 Führungsaufgaben

Startup Gründer setzen sich täglich mit Leadership auseinander und nehmen sich Führungsaufgaben auf unterschiedlichen Ebenen an. Es existieren verschieden Ansätze, Führungsaufgaben zu strukturieren, wie zum Beispiel die Unterteilung zwischen normativen, strategischen und operativen Führungsaufgaben (Dillerup & Stoi, 2016). Northouse (2018) hingegen teilt die Führungsaufgaben in die drei Kategorien «Administrative», «Interpersonal» und «Conceptual» ein. Er argumentiert, dass erfolgreiche Führungspersonen Managementaufgaben verstehen (Administrative) und gleichzeitig Beziehungen zu den Menschen, die ihnen bei ihrer Arbeit helfen, aufbauen müssen (Interpersonal) (Northouse, 2018). In der Kategorie «Conceptual» werden strategische Planung, Schaffung einer Vision und Lösen von Problemen als Führungsaufgaben genannt. Die vorliegende Arbeit verfolgt das Modell von Schirmer und Woydt (2016, S. 12), welches die Führungsaufgaben in selbstführungsbezogene Aufgaben, mitarbeiterbezogene und am Managementprozess orientierte Führungsaufgaben unterteilt (Abbildung 5).

Am Managementprozess orientierte Führungsaufgaben				
Planen, innovieren und Ziele vorgeben <ul style="list-style-type: none"> • Strategien entwickeln • vernetzt denken • neue Wege gehen • Freiräume nutzen • Ziele definieren und vereinbaren • Herausforderungen annehmen 	Organisieren und koordinieren <ul style="list-style-type: none"> • Visionen kommunizieren • Aufgaben delegieren • Ressourcen managen • Informationen verteilen • Kommunizieren und vernetzen • Prozesse definieren und optimieren 	Entscheiden <ul style="list-style-type: none"> • Informationen sammeln und auswerten • Alternativen entwickeln und bewerten • Nutzwert-Analysen durchführen • Folgen erfassen • final entscheiden 	Kontrollieren <ul style="list-style-type: none"> • Qualitätskriterien definieren • Termine vereinbaren und überwachen • Status erheben • Berichte erstellen • Eigenverantwortlichkeit integrieren 	Mitarbeiter fördern und entwickeln <ul style="list-style-type: none"> • Coachen und qualifizieren • Potenziale erkennen und fördern • Vernetztes Denken entwickeln • Feedback geben: „Lob und Tadel“
Mitarbeiterbezogene Führungsaufgaben				
Gegenseitiges Vertrauen entwickeln <ul style="list-style-type: none"> • Wandel menschlich bewältigen • integer handeln • verlässlich agieren und Zusagen einhalten • Mitarbeitern zuhören und um Befindlichkeit kümmern • für Mitarbeiter einsetzen • Vertrauen „schenken“ 		Zusammenarbeit fördern <ul style="list-style-type: none"> • Spaß an der Arbeit sichern • Teamgeist fördern • motivieren • gemeinsamen Erfahrungshintergrund schaffen • Kontaktpunkte schaffen • Konflikte lösen 		Selbstorganisationsfähigkeit fördern <ul style="list-style-type: none"> • Kreativität stimulieren • Menschen begeistern, inspirieren • positives Denken und Selbstvertrauen fördern • Initiativen belohnen • Handlungsspielräume und Rahmenbedingungen schaffen
Selbstführungsbezogene Aufgaben				
<ul style="list-style-type: none"> • aus Fehlern lernen • eigenes Handeln und Verhalten reflektieren • alternative Lösungen und Meinungen akzeptieren 			<ul style="list-style-type: none"> • Work-Life-Balance beachten • sich selbst motivieren • persönliches Zeitmanagement optimieren 	

Abbildung 5: *Zentrale Führungsaufgaben*
Quelle: Schirmer und Woydt (2016, S. 12)

2.2.4 Führungsprinzipien

Das Wort Prinzip stammt vom lateinischen Wort «*Principum*», was mit «Grundlage» und im Plural mit «Grundsätze» übersetzt wird. Gemäss Definition ist ein Prinzip eine «feste Regel, die jemand zur Richtschnur seines Handelns macht, durch die er sich in seinem Denken und Handeln leiten lässt» (Duden, 2020). Leadership Prinzipien werden durch persönliche Wertvorstellungen und Überzeugungen beeinflusst (Eades, 2020) und sind daher sehr individuell auf den Startup Gründer und sein Unternehmen abgestimmt. Leadership Prinzipien wiederum, beeinflussen die Art und Weise wie geführt wird, demzufolge den Führungsstil. Besteht beispielsweise bei einer Führungsperson Gemeinschaftlichkeit als Leadership Prinzip, ist es naheliegend, dass der demokratische Führungsstil im Unternehmen angewendet wird.

In der Literatur existieren verschiedene Handlungsempfehlungen für erfolgsversprechende Leadership Prinzipien. Eades (2020, S. 84-85) publiziert, dass Sicherheit, Verbundenheit, Positivität und Energie Führungsprinzipien darstellen, die ein effektives Denken und positives Verhalten der Mitarbeiter bewirken. Loftesness und Grosse (2017) empfehlen im Gründerteam eine Übung zu den Wertvorstellungen und Überzeugungen durchzuführen und die wichtigsten und einvernehmlichen Themen aufzuschreiben. Die Leadership Prinzipien werden sich so formen und können anschliessend dem Team mitgeteilt werden. Zudem zeigen sie, dass die frühzeitige Integration von Führungsprinzipien in den Recruiting Prozess für die Teambildung vorteilhaft ist.

2.3 Entrepreneurial Leadership

2.3.1 Definitionsansätze im Überblick

Die Erforschung der Verbindung von Entrepreneurship und Leadership hat in den letzten Jahren stark zugenommen (Leitch & Harrison, 2018). Wie in den Kapiteln 2.1 und 2.2 bereits aufgezeigt, sind die Definitionen von Entrepreneurship und Leadership zwei weitgehend umstrittene Forschungsgebiete. Auch wenn kein Konsensus besteht, wie Leadership definiert wird, besteht die Einstimmigkeit, dass Leadership wichtig und situationsabhängig ist (Leitch & Harrison, 2018). Der grösste Teil der Forschung im Bereich Leadership ist in etablierten Unternehmenskontexten angesiedelt und Untersuchungen im Zusammenhang mit kleinen und mittleren Unternehmen wurden bislang weniger thematisiert. Leitch und Harrison (2018) erklären, dass diese Vernachlässigung für die kontextbasierte Definition von Entrepreneurial Leadership keinen Einfluss hat. Bei dieser Definition wird Entrepreneurial Leadership als eine Art Führung bezeichnet, die in einem bestimmten Umfeld stattfindet, in diesem Fall in einem Startup oder einem Kleinunternehmen. Weiter begründen sie, dass abgesehen vom kontextbasierten Ansatz die Untersuchung von Unternehmern als Führungspersonen eine Lücke sowohl in der Leadership- als auch in der Entrepreneurship Literatur darstellt. Die Erforschung eines Gründers oder Unternehmers einer kleinen und aufstrebenden Firma als Führungsperson ist bisher noch kein Studienschwerpunkt. Vielmehr befindet sich das Entrepreneurial Leadership Forschungsfeld noch in der Entwicklung, da bis jetzt keine Klarheit zur Definition und keine geeigneten Instrumente zur Bewertung von Merkmalen und Verhaltensweisen bestehen (Leitch & Volery, 2017; Leitch & Harrison, 2018; Renko, Tarabishy, Carsrud und Brännback, 2015). Leitch und Harrison (2018) argumentieren, dass Führungsentwicklung in Startups und Kleinunternehmen anders konzipiert werden muss als in etablierten Unternehmen, da beispielsweise in Startups selten eine Trennung zwischen Führungs- und Managementverantwortung gemacht wird und die Organisationsstrukturen tendenziell einfacher und weniger hierarchisch sind.

Röschke (2018) zeigt auf, dass bei der Definition von Entrepreneurial Leadership die Perspektive von zentraler Bedeutung ist. Es wird unterschieden, ob die Entrepreneurship-Perspektive, die Leadership-Perspektive oder die Verbindungsstelle der beiden Forschungsbereiche betrachtet wird. In Anlehnung an Leitch und Harrison (2018) zeigt Röschke (2018, S. 8) ein Modell der drei Perspektiven auf (Abbildung 6).

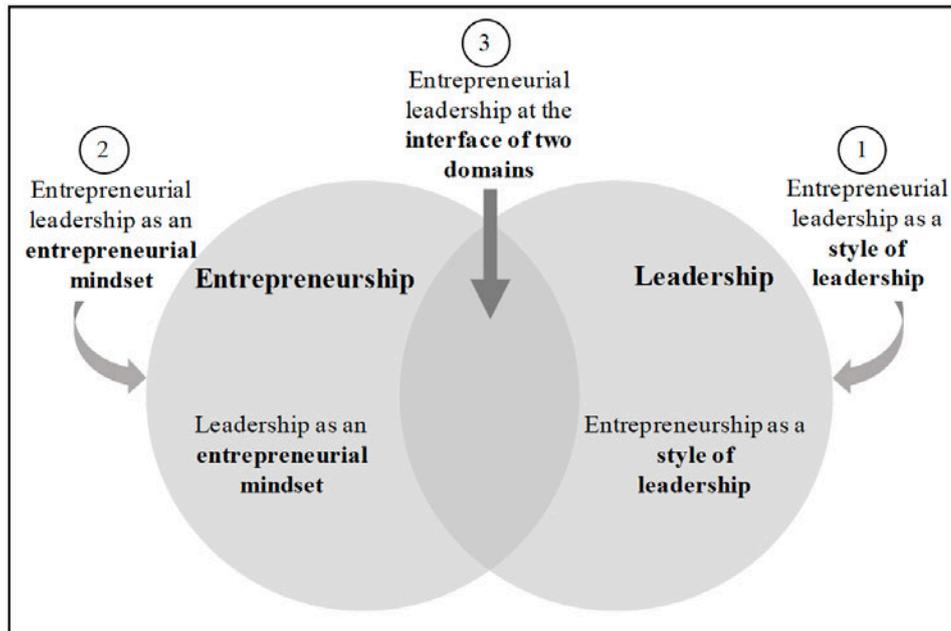


Abbildung 6: Die drei Perspektiven von Entrepreneurial Leadership
 Quelle: Röschke (2018, S. 8)

In der Perspektive eins, «**Entrepreneurship as a style of leadership**», beschreiben Leitch und Harrison (2018) den unternehmerischen Führungsstil, wobei das Individuum im Mittelpunkt steht. Diese Theorie vertritt die Ansicht, die zentrale Aufgabe des Unternehmers sei zu führen und seinen Stil an die Bedürfnisse der Menschen anzupassen (Cunningham & Lischeron, 1991). Diese Perspektive wird von Vecchio (2003) unterstützt, indem er Entrepreneurial Leadership als eine Form von Leadership, die in einer Umgebung mit bestimmten Bedingungen auftritt, wie zum Beispiel in kleinen, schnell wachsenden Unternehmen, betrachtet. Diese Perspektive impliziert die einseitige Übertragung von Konzepten aus dem Leadership- auf den Entrepreneurship Forschungsbereich (Leitch & Harrison, 2018). Nach dieser Auffassung kann Entrepreneurial Leadership mit Hilfe der bereits verfügbaren Theorie im Bereich Leadership verstanden und untersucht werden (Leitch & Volery, 2017). Eine genauere Betrachtung von Leadership Forschung zeigt, dass Elemente, die traditionell mit Entrepreneurship in Verbindung gebracht werden, in die Definition von Leadership eingeflossen sind. Yukl (2012) identifiziert veränderungsorientiertes Verhalten, das darin besteht, Veränderungen zu befürworten, Innovationen zu fördern und kollektives Lernen zu ermöglichen, als Leadership Verhalten.

Bei der Perspektive «**Leadership as an entrepreneurial mindset**» steht Entrepreneurship im Vordergrund und es wird argumentiert, dass Leadership als Bestandteil von Entrepreneurship wahrgenommen werden soll. Gupta, MacMillan und Surie (2004) unterstützen diesen Ansatz, indem sie erklären, dass eine unternehmerische Denkweise und ein unternehmerisches Verhalten für eine effektive Führung unerlässlich sind. In diesem Verständnis sind unternehmerische Führungspersönlichkeiten nicht darauf beschränkt, in Startups oder Kleinunternehmen tätig zu sein. Sie sind in der Lage, in jeder Organisation, an jeder Aufgabe zu arbeiten und Teams unternehmerisch zu führen (Leitch & Harrison, 2018). Dabei liegt der Fokus auf der Erkennung und Nutzung unternehmerischer Chancen und auf der Entdeckung und Nutzung strategischer Wertschöpfung (Renko et al., 2015), was in Übereinstimmung mit den jüngsten Trends im Unternehmertum steht. In dieser Perspektive hat sich ein Unternehmer Führungsmodelle und Führungskonzepte angeeignet, um das Denken in seinem Fachgebiet voranzubringen (Röschke, 2018).

Die dritte Perspektive beschreibt «**Entrepreneurial Leadership at the interface of two domains**» und zeichnet sich dadurch aus, dass Wissenschaftler gemeinsame Themen im Bereich Entrepreneurship und Leadership identifizieren (Leitch & Harrison, 2018). Die Studie von Fernald et al. (2005) beispielsweise liefert Charakteristiken, die sowohl von Entrepreneuren als auch von Leadern als essenziell genannt werden. «Achievement orientated», «Creative», «Risk-Taker» und «Visionary» stellen die vier am ausgeprägtesten, gemeinsamen Persönlichkeitsmerkmale dar (Anhang A).

Weiter argumentieren Cogliser und Brigham (2004), dass Entrepreneurial Leadership aufgrund historischer und konzeptioneller Parallelen als Schnittstelle entstanden ist, indem sie Vision, Einfluss, Führung innovativer und kreativer Individuen und Planung hervorheben. In jüngerer Zeit hat sich die dritte Perspektive mehrheitlich durchgesetzt und Entrepreneurial Leadership wird als eigenständiges Forschungsgebiet betrachtet (Röschke, 2018). Das Konzept von Entrepreneurial Leadership wird heute sowohl in Startups, kleinen und mittleren Unternehmen als auch in grossen, innovativen Unternehmen anerkannt. In diesem Sinne beinhaltet die Essenz von Entrepreneurial Leadership die Fähigkeit einer Führungsperson, die Leistung von Gruppenmitgliedern zu beeinflussen und auf die Erreichung der Organisationsziele auszurichten (Karmarkar, Chabra, & Deshpande, 2014), wobei das Erkennen und Nutzen von unternehmerischen Chancen im Fokus steht (Renko et al., 2015).

Die Führungsperspektive wird in der vorliegenden Arbeit von traditionellen Führungstheorien beeinflusst, weshalb der «Entrepreneurship as a style of leadership» Ansatz verfolgt wird. Dementsprechend wird in dieser Arbeit Entrepreneurial Leadership als Führung in einem spezifischen Kontext, dem Startup Kontext, verstanden, was im Einklang mit früheren Forschungsarbeiten zu Startups steht (Ensley, Hmieleski & Pearce, 2006; Peterson et al., 2009; Zaech und Baldegger, 2017).

2.3.2 Entrepreneurial Leadership in Startups

2.3.2.1 Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership

Wie auch im Kapitel 2.2.1 zu sehen ist, entwickelte sich die Forschung im Bereich Leadership stetig weiter. In den letzten Jahren hat sich im Bereich der Forschung von Leadership in Startups das entwickelte Modell von Bass (1995) über «Transactional», «Transformational» und «Laissez-faire» Leadership Stilen vermehrt durchgesetzt. «Transformational» Leadership wird dabei als die effektivste und aktivste Form des Führungsverhaltens beschrieben, während «Transactional» Leadership eine mittlere Wirksamkeit und Aktivität aufzeigt. Der «Laissez-faire» Ansatz weist das passivste Führungsverhalten auf (Bass, 1995).

«Transformational» Leaders motivieren ihre Mitarbeiter, indem sie eine inspirierende Vision der Zukunft vermitteln (Bass, 1995; Röschke, 2018). Sie fördern das persönliche Wachstum und die Entwicklung der Mitarbeiter durch intellektuelle Stimulierung, indem sie ihnen herausfordernde Gelegenheiten bieten, ihre bisherigen Denkmuster aufzubrechen und neue Einblicke zu erlangen. «Transformational» Leadership ist von Enthusiasmus und der individuellen Wertschätzung der Mitarbeiter geprägt. Die Führungsperson wirkt als Vorbild für die Mitarbeiter und setzt moralische Standards (Schirmer & Woydt, 2016; Zaech & Baldegger, 2017).

Beim «Transactional» Leadership Ansatz definiert und kommuniziert die Führungsperson den Mitarbeitenden, was erwartet wird und was sie erhalten, wenn sie diese Erwartungen erfüllen. Bei diesem Führungsstil wird mit betrieblichen Motivationsanreizen, das heisst

mit bestimmtem Belohnungen für bestimmte Leistungen, gearbeitet (Schirmer & Woydt, 2016; Zaech & Baldegger, 2017).

Ein Überblick zu den Unterschieden zwischen «Transformational» und «Transactional» Leadership ist in der Abbildung 7 zu sehen.

Führungsform	Transaktionale Führung	Transformationale Führung
Merkmale		
Koordinationsmechanismus	Verträge, Belohnung, Bestrafung	Begeisterung, Zusammengehörigkeit, Vertrauen, Kreativität
Mitarbeitermotivation	extrinsische Anreize	intrinsische Anreize
Perspektive der Zielerreichung	eher kurzfristig	mittel- bis langfristig
Zielinhalte	materielle Ziele	ideele Ziele
Rolle des Führenden	Instrukteur	Lehrer, Coach

*Abbildung 7: Abgrenzung zwischen Transactional und Transformational Leadership
Quelle: Schirmer und Woydt (2016, S. 189)*

Ein Grossteil der Forschung im Bereich Leadership in Startups konzentriert sich darauf, den Zusammenhang zwischen «Transformational» respektive «Transactional» Leadership und der Startup Performance zu erforschen. Zahlreiche empirische Studien zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen «Transformational» Leadership und verschiedenen Performance Indikatoren in Startups (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Howell & Avolio, 1993; Peterson et al., 2009; Roomi & Harrison, 2011; Zaech & Baldegger, 2017). Ensley et al. (2006) hingegen finden einen signifikant negativen Zusammenhang zwischen «Transformational» Leadership und dem Umsatz- sowie dem Mitarbeiterwachstum.

Eine Studie von Gumusluoglu und Ilsev (2009) beschreibt, dass «Transformational» Leadership sowohl auf die Kreativität der individuellen Mitarbeiter als auch auf die Innovation des gesamten Unternehmens einen signifikant positiven Einfluss hat. In einer ähnlichen Studie von Newman, Tse, Schwarz und Nielsen (2018) wird dargelegt, dass Entrepreneurial Leadership einen positiven Effekt auf die Kreativität und Innovationskraft der Mitarbeiter in einem Startup ausübt. Zudem stehen positive psychologische Merkmale wie Hoffnung, Optimismus und Widerstandsfähigkeiten in einem positiven Zusammenhang mit «Transformational» Führungsqualitäten (Peterson et al., 2009).

Im Gegensatz zu den Erkenntnissen von «Transformational» Leadership ist sich die Forschung im Bereich «Transactional» Leadership nicht einig, welchen Einfluss dieser Leadership Ansatz auf die Performance eines Startups ausübt. Startup Gründer, die eine weniger aktive Rolle bei der Führung ihres Unternehmens spielen, können eine negative Wirkung auf den Erfolg des Unternehmens haben. Zaech und Baldegger (2017) schreiben, dass ein Startup, dessen Geschäftsführer keine Vision entwirft, seine Mitarbeiter nicht inspiriert und in keine Geschäftsprozesse eingreift, wenn dies erforderlich wäre, eher zum Scheitern verurteilt ist. Dies bestätigt eine Studie von Howell und Avolio (1993), die belegt, dass «Transactional» Leadership negativ mit dem Erfolg der Geschäftseinheit korreliert. Zaech und Baldegger (2017) haben in ihrer Studie dasselbe Resultat erwartet, die empirischen Daten haben allerdings keinen signifikant negativen Zusammenhang zwischen «Transactional» Leadership und dem Startup Erfolg aufgezeigt. Chammas und Hernandez (2019) dokumentieren, dass sowohl «Transformational» als auch «Transactional» Leadership einen positiven Einfluss auf die Leistung der einzelnen Mitarbeiter aufweisen. Der Einfluss bei «Transformational» Leadership ist jedoch stärker nachweisbar als bei «Transactional» Leadership (Chammas & Hernandez, 2019). Bass, Avolio, Jung und Berson (2003) haben sowohl für «Transformational», als auch für «Transactional» Leadership einen positiven Einfluss auf den Startup Erfolg nachgewiesen.

Die Mehrheit der Studien konzentriert sich bei den Untersuchungen auf «Transformational» und «Transactional» Leadership und vernachlässigen dabei den «Laissez-faire» Stil (Ensley et al., 2006; Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Zaech und Baldegger (2017) gehören zu den wenigen, die den «Laissez-faire» Stil im Startup untersucht haben. Entgegen ihrer Hypothese konnten sie keinen signifikant negativen Zusammenhang mit der Startup Performance feststellen.

2.3.2.2 Emerging Leadership

Studien zeigen, dass in Startups typischerweise Führungsstile aus dem «Emerging Leadership» Ansatz (vgl. Kapitel 2.2.1) angewendet werden (Karmarkar et al., 2014; Leitch & Volery, 2017; Röschke, 2018).

Leitch und Volery (2017) beschreiben, dass die Führung in Startup als authentisch und charismatisch charakterisiert wird. Authentische Führung bedeutet, dass sich ein Startup

Gründer seiner selbst bewusst ist und in Übereinstimmung mit seinem wahren «Ich» handelt (Avolio & Gardner, 2005; Leitch & Volery, 2017; Walumbwa, Christensen, & Hailey, 2011). Walumbwa et al. (2011) bestätigen, dass «authentic» Leadership in Startups zunehmend identifiziert werden kann und präsentieren einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen «authentic» Leadership und der Startup Performance. Leitch und Volery (2017) unterstützen diese Erkenntnis und legen dar, dass ein Startup Gründer mit seinen persönlichen Erfahrungen, Überzeugungen und Emotionen einen bedeutenden Einfluss auf die Mitarbeiter ausübt.

Karmarkar et al. (2014) erörtern, dass «Servant» Leadership sich im einundzwanzigsten Jahrhundert in Startups verstärkt hat. «Servant» Leadership betont die Zusammenarbeit, Empathie, Vertrauen und insbesondere den sittlichen Gebrauch von Macht. Der Fokus liegt auf der Förderung des persönlichen Engagements und der Unterstützung des Fortschritts der Einzelpersonen in einem Startup. Ein «Servant» Entrepreneur stellt den Dienst über den Gewinn (Karmarkar et al., 2014)

2.3.2.3 Vertical und Shared Leadership

Ein weiterer Teil der Forschung befasst sich mit der Untersuchung von «vertical» und «shared» Leadership in Startups, welcher im Zusammenhang mit dem autoritären und demokratischen Führungsstil steht. Bei «vertical» Leadership wird von einer ernannten oder formellen Führungsperson ausgegangen, während bei «shared» Leadership die Führung innerhalb eines Teams ausgeht und keine einzelne Person die Führungsfunktion wahrnimmt (Ensley et al., 2006).

Dieses Forschungsgebiet wird in der Literatur kontrovers diskutiert. Röschke (2018) schildert, dass in Startups oftmals der «shared» Leadership Ansatz verfolgt wird. Ensley et al. (2006) und Pearce und Sims (2002) zeigen in ihren Studien, dass sich «shared» Leadership, im Gegensatz zu «vertical» Leadership, als wirksamer Prädiktor für die Startup Performance erweist. Diese Studien legen den Schluss nahe, dass Mitarbeiter für den Erfolg eines Startups in dessen Leadership Prozess miteinbezogen werden sollen.

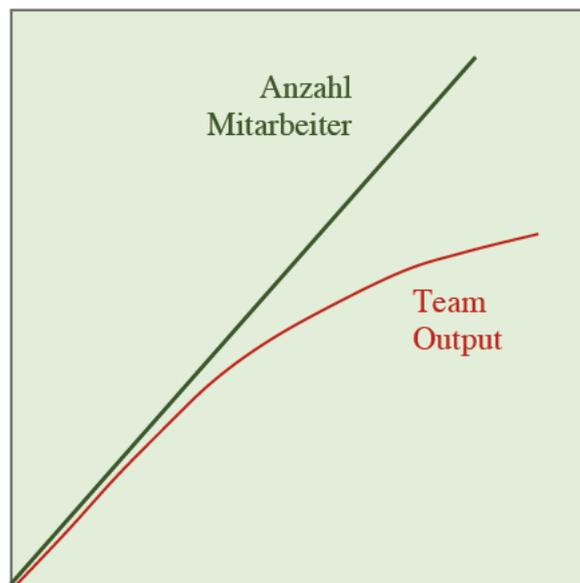
Hmieleski, Cole und Baron (2012) hingegen weisen einen signifikant negativen Zusammenhang zwischen «shared» Leadership und der Startup Performance nach. Zudem zeigen Hmieleski und Ensley (2007), dass Startups in dynamischen Branchenumgebungen erfolgreicher sind, wenn sie einen direktiven Führungsstil verfolgen.

2.3.2.4 Einfluss der Startup Grösse

Welchen Einfluss die Unternehmensgrösse auf Leadership und die Startup Performance ausübt, ist eine weitere Forschungsfrage, die im Bereich Entrepreneurial Leadership untersucht wird. Peterson et al. (2009) zeigen, dass «Transformational» Leadership stärker mit der Leistung von Startups als mit der Leistung von etablierten Unternehmen korreliert.

Zaech und Baldegger (2017) beweisen, dass die Grösse des Startups die Wirkung des «Laissez-faire» Stils beeinflussen. Bei grösseren Startups hat der «Laissez-faire» Führungsstil einen signifikant positiven Effekt auf die Performance, während der gleiche Stil bei kleineren Startups einen negativen Effekt zeigt.

Zudem legen Loftesness und Grosse (2017) dar, was sich bei dem Übergang von einem kleinen zu einem grossen Startup ändert. Sie erklären, dass typischerweise ein schnelles Wachstum eines Startups zu einer abnehmenden Leistungskraft führt (Abbildung 8)



*Abbildung 8: Schnelles Wachstum führt zu abnehmender Team Performance
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Loftesness und Grosse (2017)*

Die Herausforderungen, die sich aus dem schnellen Wachstum ergeben, schränken oftmals die Produktivität jedes einzelnen Mitarbeiters ein und Seiteneffekte können die Gesamteffektivität des Teams sogar verringern. Habisreutinger (2015) bestätigt, dass eine gewisse Grösse des Startups Herausforderungen mit sich bringt. Er betont im Speziellen struktur-, personen- und kapazitätsbezogenen Herausforderungen.

2.3.2.5 Transformationsprozess der Führung

Zahlreiche Forscher sind sich einig, dass Veränderungen und Anpassungen der Führungsstile während eines Startup Prozesses erforderlich sind, um am Markt bestehen zu können (Ashkenas, 2019; Bogott et al., 2017; Catlin & Matthews, 2001; Hull, 2016; Lammers, 2018). Ashkenas (2019) schreibt in seinem Artikel, dass Führungskräfte ihren Leadership Ansatz über die Entwicklungsphasen des Startups anpassen müssen, da sonst der Verwaltungsrat oder die Investoren eingreifen werden. Er zeigt auf, dass 20 bis 40 Prozent der Startup Gründer durch erfahrene und professionellere Geschäftsführer ersetzt werden, weshalb jeder Meilenstein auch eine Beurteilung von Leadership erfordert.

Obwohl sich die Forscher der Relevanz des Themas bewusst sind, wurde bislang nur wenig Forschung zum Transformationsprozess von Führung in Startups durchgeführt. Eine der wenigen Studien wurde von Catlin und Matthews (2001) publiziert, die in ihrem Buch «Leading at the Speed of Growth» ein Modell zum Transformationsprozess der Führung entwickelt haben (Abbildung 9). Das Modell, welches die Veränderung von Führungsfunktionen und -aufgaben im Startup Prozess aufzeigt, basiert auf einer empirischen Studie, die über 500 Interviews mit Startup Gründer umfasst.

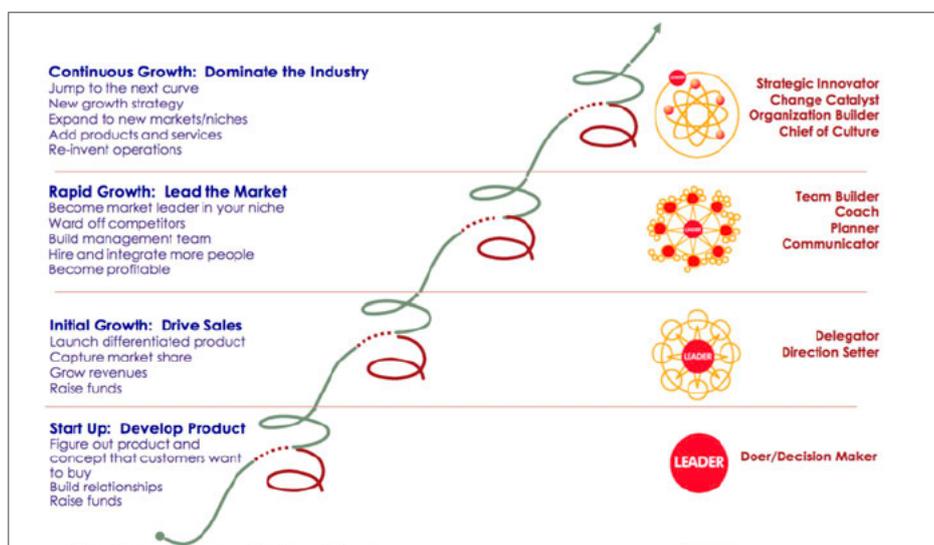


Abbildung 9: Transformationsprozess von Führungsfunktionen und -aufgaben im Startup Prozess
Quelle: Catlin und Matthews (2001)

Im Modell ist gut erkennbar, dass in der «Startup Up» Phase nur ein Leader im Zentrum steht. Beim Durchlaufen der darauffolgenden Phasen baut sich ein Netzwerk um den Leader auf, bis schliesslich in der Rapid Growth Phase weitere Leader dazukommen.

Leider diskutieren Catlin und Matthews (2001) in ihrem Buch weder Veränderungen von Führungsprinzipien, noch Schlüsselerkenntnisse und -momente, die zu einer Veränderung geführt haben.

Bogott et al. (2017) zeigen in ihrem Buch vier verschiedene Entwicklungsphasen in einem Startup Prozess auf und beschreiben, was sich in diesen Phasen verändert. Ihre Studie basiert auf qualitativen Interviews mit Startup Gründern. Bogott et al. (2017) machen keine klare Unterteilung zwischen Führungsaufgaben, -prinzipien und Hilfsmittel, die einzelnen Elemente sind jedoch erkennbar.

Tabelle 2 stellt den von Bogott et al. (2017) genannten Führungsbestandteil (Führungsaufgaben, -prinzipien und Hilfsmittel) in den von ihnen beschriebenen Entwicklungsphasen (Vorgründung, Gründung und Umsetzung, Wachstum und Etablierung) dar.

	Führungsaufgaben	Führungsprinzipien	Hilfsmittel
Vorgründung	Konkrete Realisation Team zusammenstellen Umgang mit Ressourcen	Intrinsische Motivation Flache Hierarchien Learning by Doing Hands-on Mentalität Eigenverantwortung Leistungsorientierung (→ grosser Druck) Etwas bewirken wollen Flexibilität	Persönliches Netzwerk (Familie und Freunde)
Gründung und Umsetzung	Personalbeschaffung Schaffung Unternehmenskultur Strukturen schaffen Kapitalbeschaffung Kundenkontakt Networking (für Recruiting und Sales)	Flexibilität Learning by Doing Leistungsorientiert Intrinsische Motivation	Inkubatoren oder Accelerator Programme
Wachstum	Personalbeschaffung Kapitalbeschaffung Führung von Führungspersonen	Leistungsorientierung nimmt ab	Experten /Spezialisten
Etablierung	Exit (Verkauf des Startups oder Austausch der Geschäftsführung)	-	-

Tabelle 2: Zusammenstellung der Führungsaufgaben, -prinzipien und Hilfsmitteln in den Entwicklungsphasen eines Startups

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bogott et al. (2017)

Hull (2016) erklärt in seinem im Harvard Business Review veröffentlichten Artikel zum Thema «How Your Leadership Has to Change as Your Startup Scales», dass die Startup Gründer eine umfassende Vision festlegen, ambitionierte Ziele entwickeln und eine ehrgeizige Arbeitsethik modellieren. In der Gründungsphase ist dies ein vielversprechender Leadership Ansatz, da früh dazugehörnde Mitarbeiter das Gefühl haben, einem besonderen «Club» anzugehören (Hull, 2016). Dennoch ist es schwierig, diesen Enthusiasmus aufrechtzuerhalten, während das Startup wächst, insbesondere da die Verbindung zwischen Gründer und Mitarbeitern mit der Zeit weniger eng und greifbar wird. Dies bestätigt Cohan (2015), indem er erklärt, dass im Frühstadium eines Startups, wenn die Interaktion von Angesicht zu Angesicht stattfinden kann und das Team eng zusammenarbeitet, die Kommunikation und Führung der Mitarbeiter noch nicht komplex sind. Sobald das Startup wächst und sich Gruppen mit verschiedenen Zielen und Tagesordnungen bilden, verlieren die Mitarbeiter die Vision und Strategie aus den Augen (Cohan, 2015).

Hull (2016) erläutert, dass sich die Leadership Denkweise von «Startup» zu «Scale up» ändern muss. Letzteres erfordert ein Gleichgewicht zwischen dem «Push» Ansatz (erklären, leiten, delegieren) und dem «Pull» Ansatz (befähigen, zusammenarbeiten, coachen), der nachweislich zu mehr Engagement und Kreativität der Mitarbeiter führt (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Hull, 2016; Newman et al., 2018). Hull (2016) macht vier Handlungsempfehlungen, wie diese Verschiebung im Leadership Ansatz ermöglicht werden kann.

- (1) Führungskräfte sollen mehr zuhören, um einen Wechsel vom «anweisenden» Führungsstil zum «coachenden» Führungsstil zu fördern.
- (2) Individuelle Entwicklungsziele sollen mit den Unternehmenszielen aufeinander abgestimmt werden. Wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass Unternehmensziele direkt mit ihrer eigenen Entwicklung verbunden sind, geben sie einen zusätzlichen Einsatz.
- (3) Führungspersonen sollen regelmässige, wechselseitige Feedback Runden einführen, um eine offene Feedback Haltung in der Kultur zu verankern.
- (4) Das Aufbauen eines Peer-to-Peer-Netzwerks hilft dem Startup, das Gefühl der Einbeziehung und Verbundenheit zu vertiefen, wenn das Unternehmen über die Aufbauphase hinauswächst.

2.4 Zwischenfazit

Entrepreneure werden anhand ihres Verhaltens und ihrer Eigenschaften charakterisiert. Die Big-Five Persönlichkeitsmerkmale haben sich dabei in der Fachwelt etabliert. Wenn die Ausprägung von Offenheit, Gewissenhaftigkeit und Extraversion hoch ist und die Ausprägung von Verträglichkeit und Neurotizismus tief, spricht dies für ein unternehmerisches Profil. Häufig wird die Risikobereitschaft als sechstes Kriterium hinzugenommen.

Da keine einheitliche Definition zu Startups existiert, haben Luger und Koo (2005) mit einer Metaanalyse festgestellt, dass der gemeinsamen Nenner der bestehenden, inkonsistenten Definitionen von Startups «neu», «aktiv» und «unabhängig» ist. Ebenso werden die Entwicklungsphasen eines Startups von den Autoren unterschiedlich eingeteilt. Für die anschliessende empirische Studie wird folgende Einteilung der Startup Entwicklungsphasen gewählt: Vorgründungs-, Gründungs-, Aufbau- und Wachstumsphase.

Bei den Führungsaufgaben wird grundsätzlich zwischen selbstführungsbezogenen, mitarbeiterbezogenen und am Managementprozess ausgerichteten Aufgaben unterschieden. Unter Leadership Prinzipien wird die Art und Weise verstanden, wie ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter führen möchte. Diese Führungsprinzipien werden durch Wertvorstellungen und Überzeugungen der Führungsperson beeinflusst.

Bei der Definition von Entrepreneurial Leadership wird unterschieden, ob Entrepreneurship oder Leadership im Zentrum steht, oder ob dieses Phänomen als Verbindung, und somit als separates, unabhängiges Forschungsfeld, betrachtet werden soll. In dieser Arbeit wird die Leadership Perspektive eingenommen und herkömmliche Leadership Theorien auf die Führung in Startups angewendet.

Forschungsergebnisse zeigen, dass im Speziellen der «Transformational» Leadership Stil in Startups angewendet wird. Weitere Studien belegen, dass Elemente von «Transactional», «Servant», «Authentic» und «Participative» in der Führung von Startup Gründern beobachtet werden können. Zudem ist bewiesen, dass die Grösse eines Startups in verschiedenen Aspekten einen Einfluss auf Leadership hat, womit angedeutet wird, dass sich das Leadership Verhalten der Gründer im Startup Prozess verändert.

In der Literatur besteht ein Konsens, dass Leadership einen positiven Einfluss auf die Startup Performance ausübt.

Über den Transformationsprozess der Führung in Startups wurde bisher nur wenig publiziert. Wie sich Führungsaufgaben und -prinzipien im Startup Prozess verändern und welche Schlüsselerkenntnisse einen Einfluss darauf haben, ist im Detail noch nicht erforscht.

3 Empirische Untersuchung

Im folgenden Kapitel wird die im Rahmen dieser Bachelorarbeit durchgeführte empirische Studie beschrieben. Im Mittelpunkt dieses Kapitels stehen das methodische Vorgehen und die anschliessende Darstellung der empirischen Ergebnisse. Nachfolgend werden im vierten Kapitel die Ergebnisse interpretiert und mit der bestehenden Literatur verglichen.

3.1 Methodisches Vorgehen

Diese Arbeit analysiert die Forschungsfrage: *Veränderungen von Führungsaufgaben und -prinzipien im Verlauf eines Startup Prozesses*. Um diese Forschungsfrage zu beantworten, wird im ersten Schritt die Literatur zu Entrepreneurial Leadership in Startups aufgearbeitet und zusammengefasst. Darauf aufbauend wird eine empirische Studie mittels qualitativen Interviews entwickelt und durchgeführt. Abschliessend werden die Wahrnehmungen und Einschätzungen ausgewählter Startup Gründer vor dem Hintergrund der Forschungsfrage reflektiert und ausgewertet.

3.1.1 Qualitative Forschungsmethode

Bei der qualitativen Forschungsmethode will der Forscher eine bestimmte organisatorische Realität und auftretende Phänomene aus der Perspektive der Beteiligten verstehen (Jonker & Pennink, 2010, S. 77). Durch die qualitative Forschung sollen soziale Phänomene einer tiefen und differenzierten Analyse unterzogen werden (Misoch, 2019, S. 2). Es wird bezweckt, die Erkenntnisse «von innen nach aussen» zu erfassen, was ein bedeutender Unterschied zur quantitativen Forschung darstellt. Das theoretische Wissen über bestimmte Phänomene ist zu Beginn des Forschungsprojekts unvollständig und unzureichend. Die Grundhaltung des Forschers muss so unvoreingenommen wie möglich sein, um ein vollständiges und fast «reines» Verständnis des Verhaltens von Menschen in bestimmten Situationen zu erreichen. Das Wesentliche der qualitativen Studie ist «eine systematische Suche nach dem Unbekannten» (Jonker & Pennink, 2010, S. 77).

Qualitative Forschung zeichnet sich dadurch aus, dass der Forscher auf der Grundlage einer offenen Frage arbeitet (Jonker & Pennink, 2010, S. 78). Typischerweise wird sich die Fragestellung während der Untersuchung verändern, da es eine gewisse Zeit braucht,

bis die genaue Interpretation der formulierten Frage klar wird (Jonker & Pennink, 2010, S. 78).

Die Erkenntnisse können möglicherweise zu einer «Mini-Theorie» führen. Diese «Mini-Theorie» ist eine Theorie, die für eine bestimmte Situation anwendbar ist, für ihre allgemeine Gültigkeit allerdings noch bewiesen werden muss. Durch eine Wiederholung der Forschung mit einer grösseren Stichprobenzahl könnte diese «Mini-Theorie» zu einer richtigen Theorie entwickelt werden, die für verschiedene Situationen nützlich sein kann (Jonker & Pennink, 2010, S. 78).

Qualitative Interviews, auch Experteninterviews genannt, werden in empirischen Studien häufig als qualitative Forschungsmethode eingesetzt. In einem qualitativen Interview werden Experten zu einem bestimmten Thema befragt. Dabei steht nicht die befragte Person im Mittelpunkt, sondern die Perspektiven und Handlungen des Experten (Flick, 2016). Qualitative Interviews eignen sich, um theoretische Zusammenhänge zu untersuchen und die Beweggründe hinter den Aussagen aufzudecken (Stadler Elmer, 2016, S. 178). Subjektive Realitäten, individuelle Perspektiven und Meinungen sollen analysiert werden (Misoch, 2019, S. 2). Durch die mündliche Befragung können spezifische und systematische Informationen in Form von verbalen Antworten der befragten Personen gewonnen werden (Stadler Elmer, 2016, S. 178). Durch das persönliche Interview können die Startup Leader Standpunkte und Erfahrungen erläutern, was bei einer Umfrage mit vordefinierten Antwortmöglichkeiten schwer umsetzbar ist. Dies war für die Entscheidung der Forschungsmethodik für diese Arbeit ausschlaggebend.

Für die Befragungsform wird das halbstrukturierte Interview gewählt, das auf einem Leitfaden basiert, aber den Befragten noch genügend Raum für Abweichungen und freie Antworten lässt (Mann, 2016, S. 91).

3.1.1 Untersuchungsaufbau

Gemäss Mayrings Modell (2002) besteht der Prozess der Untersuchung aus fünf Schritten: Die Problemanalyse, die Leitfadenkonstruktion, die Pilotphase, die Interviewdurchführung und die Aufzeichnung.

In der **Problemanalyse** wurde die forschungsleitende Fragestellung entwickelt und im theoretischen Grundlagenteil aufgearbeitet.

Darauf aufbauend wurde ein **Interview Leitfaden** entwickelt, welcher die Themenschwerpunkte festlegt (Anhang C).

In der **Pilotphase** wurden zwei Interviews als Pretest durchgeführt, um die Interview Fragen und Technik zu verfeinern. Dabei wurde deutlich, dass die Fragen nochmals überarbeitet werden mussten mit dem Ziel, mehr Struktur zu gewinnen, um die Entwicklungsphasen genauer beobachten zu können. Zusätzlich wurde nach diesem Pretest festgelegt, dass sich die Interviews speziell auf die Führungsaufgaben und -prinzipien konzentrieren werden.

Die **Interviewdurchführung** wurde mit neun Experten im Zeitraum von Anfang März bis Ende April 2020 umgesetzt und dauerte durchschnittlich je eine Stunde. Es wurden sieben Startup Gründer aus verschiedensten Branchen und zwei Startup Coaches, die als Experten in Entrepreneurial Leadership gelten, befragt (Anhang B). Die ersten zwei Interviews wurden in einem persönlichen Gespräch durchgeführt, während alle weiteren, aufgrund der aktuellen Lage (Covid-19), via einem online Tool wie Zoom, Microsoft Teams oder Facetime durchgeführt wurden. Die **Aufzeichnung** der Interviews ist digital und separat bei der Autorin aufbewahrt. Die Interviewpartner wurden über die Aufzeichnung der Interviews zu Beginn des Gesprächs informiert und um Erlaubnis gebeten.

3.1.2 Kriterien zur Auswahl der Interviewpartner

Bei der Auswahl der Startup Gründer wurde die Definition von Startups im Kapitel 2.1.3.1 berücksichtigt. Abgesehen von einer Ausnahme führen alle der befragten Startup Gründer momentan ein «neues», «aktives» und «unabhängiges» Startup. Bei der erwähnten Ausnahme handelt es sich um Dominik Escher, der von seinen Erfahrungen bei der Gründung des Startups EsbaTech erzählt hat, welches im Jahr 2010 an Novartis verkauft wurde.

Zudem wurden weitere Kriterien festgelegt: Die ausgewählten Startups bestehen mindestens aus einem Team von sieben Personen. Dieses Kriterium wurde gewählt, damit die Veränderung des Führungsverhaltens bei einer wachsenden Zahl von Mitarbeitern untersucht werden konnte. «Neu» bedeutet in dieser Arbeit, dass das Startup zwischen eins bis sechs Jahre alt ist (Ausnahme Dominik Escher).

Insgesamt wurden 28 Startup Gründer angefragt mit dem Ziel, zwischen sieben bis zehn Interviewpartner zu finden. Diese Anzahl wurde gewählt, da aufgrund der Komplexität der qualitativen Daten und des hohen Auswertungsaufwands im Rahmen dieser Bachelorarbeit nur eine begrenzte Anzahl Interviews durchgeführt und ausgewertet werden konnten.

Angesichts der Covid-19-Pandemie standen die Startup Gründer unter ausserordentlichem Druck, was es erschwerte, Interviewpartner zu finden. Daher wurde entschieden, zusätzlich zwei Interviews mit Startup Coaches anstatt Startup Gründern durchzuführen.

3.1.3 Untersuchte Startups

Planted

Das Startup produziert «Poulet» aus Pflanzen: «Wir wollen Planted in aller Munde bringen», ist auf seiner Webseite zu lesen (Planted, 2020). Pascal Bieri, Absolvent der Universität St. Gallen, hat zusammen mit seinem Cousin, Lukas Böni, ein ETH Absolvent der Fachrichtung Lebensmitteltechnologie, die Startup Idee entwickelt. Mit zwei weiteren Freunden haben sie im Juli 2019 das Startup Planted gegründet. Zusammen wurde geforscht und viel getüftelt bis der optimale Fleischersatz aus Erbsenprotein und -Fasern geschaffen war. Im Oktober 2019 sammelten sie in ihrer ersten Finanzierungsrunde sieben Millionen Franken. Planted trifft den Zeitgeist und ist mit einem geschmackvollen Produkt sehr erfolgreich. Seit Januar 2020 ist das Poulet auf pflanzlicher Basis im Einzelhandel erhältlich. Gegenwärtig sind 26 Personen fest angestellt (Keller, 2019).

Oxygen at Work

Oxygen at Work bringt die Natur ins Büro. «Pflanzen versorgen Räume mit Luftfeuchtigkeit, absorbieren Schadstoffe wie CO₂ und machen damit die Büroluft sauberer», schreibt Schmid (2020) in einem Artikel über das Startup. Oxygen at Work ist ein HSG-Spin-off und wurde 2017 von Manuel Winter gegründet. Aus Zufall entstand eine Geschäftsidee. Manuel Winters Freund und Biologiestudent, Joel Bloch, wollte seinen Arbeitsplatz attraktiver gestalten. Zusammen entwickelten sie eine Idee, die immer mehr Raum einnahm und dazu führte, Oxygen at Work zu gründen (Schmid, 2020). «Wir kön-

nen den Energieverbrauch von Lüftungen und Klimaanlage um 30 bis 40 Prozent reduzieren, was zu einer Reduktion von CO₂-Emissionen von über 100 Tonnen pro Jahr führt», erklären sie auf ihrer Webseite. Zudem soll eine verbesserte Luftqualität das Wohlbefinden und die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter fördern (Oxygen at Work, 2020). Gegenwärtig sind zehn Personen angestellt.

Dhp Technology

«Dhp Technology entwickelt, produziert und baut das weltweit einzigartige Solarfaltdach HORIZON», wird auf der Homepage des Startups publiziert (dhp technology, 2020). Das Unternehmen wurde im Mai 2015 in Grüşch gegründet. Die Geschäftsführung liegt in den Händen der Gründungspartner Gian Andri Diem und Andreas Hügli. «Unsere Vision ist eine zeitgemässe Energieversorgung, welche die Anforderungen von Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft gleichermaßen erfüllt», schreiben sie auf ihrer Webseite (dhp technology, 2020). Das Technologie-Startup beschäftigt aktuell 25 Mitarbeiter.

LEDCity

«Wir ermöglichen eine effiziente Nutzung elektrischer Energie und beschleunigen die Unabhängigkeit von fossilen Energieträgern», lautet die Mission von LEDCity (LEDCity, 2020). Das Konzept für einen ersten Prototypen und seine Entwicklung wurde im Rahmen der Bachelorarbeit von Patrik Deuss an der ZHAW im Jahr 2016 erarbeitet. Im gleichen Jahr kam Florian Gärtner dazu und half bei der Weiterentwicklung der ersten LEDCity Röhre (LEDCity, 2020). Zusammen mit einem weiteren Freund wurde im Mai 2017 das Startup gegründet mit dem Ziel «10 Jahre nach unserer Gründung durch den Einsatz unserer Produkte den Stromverbrauch so weit gesenkt zu haben, dass die Stromproduktion eines kompletten AKWs überflüssig wird» (LEDCity, 2020). Zurzeit besteht das Team aus 18 Personen.

Kingfluencers

«Als führende Influencer-Marketing-Experten in der Schweiz bringen wir Sie mit Influencern in Kontakt, um Ihre Markenbekanntheit zu erhöhen und neue Zielgruppen zu erreichen», lautet das Markenversprechen von Kingfluencers (Kingfluencers, 2020). Fabian Plüss, Christian Reiter und Roman Gertsch haben als Gründerteam die Influencer-Agentur aufgebaut. Mit mehr als 1'500 Influencer Profilen helfen sie, eine authentische

Interaktion zwischen Communities und Marken zu schaffen (Kingfluencers, 2020). Momentan hat Kingfluencer 14 Mitarbeiter.

EsbaTech

EsbaTech war ein biopharmazeutisches Startup, das die Entwicklung an Brolocizumab begonnen und vorangetrieben hat. Das Startup wurde im Jahr 1998 zu dritt, unter der Geschäftsführung von Dominik Escher, gegründet und war ein Spin-off vom Institut für Molekularbiologie der Universität Zürich. Sie forschten und entwickelten Einzelketten-Antikörperfragmente für die Augenheilkunde. Im Jahr 2009 verkaufte EsbaTech sein Augenheilkundengeschäft für USD 589 Millionen an Alcon. Kurz darauf wurde Alcon von Novartis übernommen (Greater Zurich Area, 2019). Beim Verkauf des Startups bestand das Team aus 55 Mitarbeitern.

PROGNOSIX

Dieses Startup bietet fokussierte, datenbasierte Entscheidungsunterstützung mit Hilfe von Data Science und künstlicher Intelligenz an (Prognosix, 2020). PROGNOSEX ist ein führendes Schweizer Startup für wissenschaftlich und mathematisch fundierte Prognosesysteme, die mehr Sicherheit in komplexe Entscheidungsprozesse bringen (Prognosix, 2020). Die Firma wurde im Juli 2014 von dem Geschäftsführer und Mitgründer Peter Kauf, zusammen mit Thomas Ott und Jos Hehli gegründet. «Unsere Kunden nutzen diese Lösungen in diversen Anwendungen, von Produktionsplanung über Ernteprognosen, Sortimentsoptimierung bis hin zur Ressourcenplanung», wird auf ihrer Homepage beschrieben (Prognosix, 2020). Momentan beschäftigt PROGNOSEX sieben Mitarbeiter.

3.1.4 Startup Coaches

Startup Coach Dr. Jos Hehli

Jos Hehli arbeitete nach seiner Dissertation viele Jahre für eine internationale Beratungsfirma in der Schweiz und in den USA. In dieser Zeit unterstützte er Kunden bei Projekten zur Optimierung von Geschäftsprozessen, Kostensenkung, und im Bereich E-Business. In den vergangenen Jahren war er selbst Unternehmer und hat zur selben Zeit verschiedene Startups in der Start- und Wachstumsphase als Coach begleitet (Hehli, 2020).

Startup Coach Xenia Meier

Xenia Meier hat aus Leidenschaft für Bildung und Kreativität von Anfang an das Projekt «Stride – unSchool for Entrepreneurial Leadership» beim Aufbau unterstützt. Sie hat dort einen Workshop zur Unternehmensgründung, zur Erstellung eines Fahrplans und eines Geschäftsmodells in der konzeptionellen Phase organisiert (Meier, 2020). Danach war sie als Community Builder bei Impact Hub angestellt. Bis heute ist sie bei Marzavan, einer in Berlin ansässigen, international tätigen Innovationsberatung, freiberuflich beschäftigt. Die Mitarbeiter beraten, coachen, trainieren und stellen durch Design Thinking kreatives Selbstvertrauen, Empathie und Vertrauen her. Sie helfen Menschen, zu einem Transformations-Treiber zu werden (Meier, 2020).

3.1.5 Datenaufbereitung

Die durchgeführten Interviews werden im Anschluss teiltranskribiert (Anhang E). Bei der Teiltranskription werden nur die für die Auswertung der Forschungsfrage essenziellen Interviewpassagen transkribiert (Bortz & Döring, 2006, S. 341). Zudem werden die Interviews aufgezeichnet und die Tonaufnahmen bei der Autorin separat aufbewahrt. Die Experteninterviews werden im Dialekt geführt, was bei der Transkription der Texte beachtet werden muss. Wenn bei einer Studie die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund steht, werden die Interviews ins Schriftdeutsche übersetzt, um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten (Mayring, 2002, S. 91). Dabei findet eine Bereinigung des Dialekts, eine Glättung des Stils und eine Änderung des Satzbaus statt (Mayring, 2002, S. 91). Um zu verhindern, dass die Bedeutung der Aussage durch die Glättung der Sprache verändert wird, werden Schlüsselwörter und Redewendungen im Dialekt belassen (Berger, 2016, S. 135).

Die Datenaufarbeitung wird mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) durchgeführt. «Qualitative Inhaltsanalyse will Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise, mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen, bearbeitet», schreibt Mayring (2002, S. 114) in seinem Buch. Insgesamt stellt Mayring (2002, S. 115) drei Möglichkeiten vor, um die qualitative Inhaltsanalyse durchzuführen, wobei für diese Arbeit die «Inhaltliche Strukturierung» gewählt wird. Dabei werden basierend auf der Fragestellung Themenschwerpunkte festgelegt und in Kategorien

unterteilt (Anhang E). Ziel dieser Analyse ist es, das Interviewmaterial anhand der festgelegten Kategorien zu untersuchen und konkrete Textstellen den Kategorien zuzuordnen (Mayring, 2002, S. 118).

3.2 Empirische Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews unkommentiert und neutral dargelegt. Zuerst werden die Führungsaufgaben, -prinzipien und Hilfsmittel der einzelnen Phasen veranschaulicht. In diesem Teil werden die Ergebnisse der Vor-Interviews mit Pascal Bieri und Manuel Winter nicht in die zusammenfassende Tabelle inkludiert, da im ersten Interviewleitfaden die Fragen nicht nach Phasen aufgeteilt wurden, was eine Zuteilung unmöglich macht. In einem zweiten Schritt wird der Transformationsprozess genauer beleuchtet und dabei die Schlüsselerkenntnisse und Schlüsselmomente der Startup Gründer aufgezeigt. Für diesen Teil werden alle neun durchgeführten Interviews verwendet.

Die zusammenfassenden Ausführungen beziehen sich zum einen auf Aussagen einzelner Interviewpartner und zum anderen auf Äusserungen, die von mehreren in einer ähnlichen Form gemacht wurden. Ausschlaggebend für die Auswahl der Schilderungen ist sowohl die Häufigkeit eines genannten Faktors als auch die Relevanz in Bezug auf die Fragestellung. In Anhang D ist eine detaillierte Zusammenstellung der Ergebnisse zu den einzelnen Interviewpartnern zu finden. Um eine transparente Darstellung zu gewährleisten, werden die Themenfelder mit Direktzitatzen gestützt. Eine anschliessende Interpretation der Interviewergebnisse erfolgt im Kapitel Schlussfolgerungen.

3.2.1 Vorgründungsphase

Die folgenden Tabellen 3, 4, 5 und 6 zeigen eine Zusammenstellung der am häufigsten genannten Führungsaufgaben, -prinzipien und Hilfsmittel in der jeweiligen Entwicklungsphase. Die gross geschriebenen Punkte werden aufgrund der Mehrfachnennung und ihrer Relevanz genauer dargelegt, während die klein gedruckten Punkte vollständigkeitshalber aufgeführt sind, aber nicht genauer beschrieben werden. In der Klammer ist die Anzahl Nennungen zu sehen. Auslassungen oder Ergänzungen in den Interviews sind mit dem Klammer Symbol (...) gekennzeichnet.

Aufgaben	Prinzipien	Hilfsmittel
Konkrete Realisation (6) Zielsetzung (5) Teamplanung (5) Kollektivführung (5) Selfleadership (4) Finanzen (4) Entscheidungen treffen (1)	Etwas bewirken wollen (3) Noch keine Prinzipien (3) Unausgesprochene Prinzipien/Werte (3) Flache Hierarchie (2) Kooperativer Führungsstil (2) Eigenverantwortung (2) Hoher Gestaltungsfreiraum (1)	Praxiserfahrung (3) Bücher (2) Coach/Advisor (2) Dokumentvorlagen (2) Negative Erfahrungen mit Führung (1) Privater Austausch (1)

Tabelle 3: Führungsaufgaben, -prinzipien und Hilfsmittel in der Vorgründungsphase

Quelle: Eigene Darstellung

Aufgaben

Vier der sieben befragten Startup Gründer erwähnen, dass sie mit der Einstellung der ersten Mitarbeiter angefangen haben, sich mit Leadership Themen auseinanderzusetzen (Deuss, E.4; Escher, E.5; Hehli, E.9; Kauf, E.7)². Sie äussern, dass sie in der Vorgründungsphase noch gar nicht, oder nur sehr bedingt, in Kontakt mit Leadership Fragen kamen. Bei genauerem Nachfragen können jedoch sechs Führungsaufgaben identifiziert werden, die zu dieser Zeit im Mittelpunkt standen. Sechs der sieben Experten haben als eine ihrer Hauptaufgaben das Vorantreiben des Businessplans, das Fokussieren und Realisieren einer Idee genannt.

«Ich war der, der die ganze Sache vorwärtsgetrieben hat. Ich habe den grössten Teil des Businessplans geschrieben.» (Escher, E.5)

In diesem Zusammenhang haben fünf der Interviewten die Wichtigkeit der Zielsetzung (Deuss, E.4; Diem, E.3; Escher, E.5; Hehli, E.9; Kauf, E.7) und der Teamplanung betont (Diem, E.3; Escher, E.5; Hehli, E.9; Kauf, E.7; Meier, E.8). Der Startup Berater Jos Hehli (E.9) beschreibt, dass die Zusammensetzung des Teams einen essenziellen Einfluss auf die Investorensuche haben kann.

«Nein [es wird erfahrungsgemäss nie ein Kapitel zum Thema Führung im Businessplan integriert]. Aber ein Kapitel zum Team. Das Team ist wichtig. Man muss sich immer vor Augen halten, dass man Geld benötigt.»

² Aus Gründen der besseren Lesbarkeit umfassen nachfolgende Kurzbelege «Nachname» und «Anhang Verweis». Auf den Vermerk «persönliche Kommunikation» und «Datum» wird verzichtet.

Und etwas vom wichtigsten, aus Sicht der Investoren ist, wie setzt sich das Team zusammen? Was haben wir bereits für Kompetenzen und welcher Kompetenzen ist sich das Team bewusst, dass diese noch fehlen.» (Hehli, E.9)

Es wird geschildert, dass bei einem Gründerteam in der Vorgründungsphase die Kollektivführung ein wichtiges Thema darstellt. Oftmals werden die Verantwortungen gewisser Bereiche untereinander zugeteilt und die Gründer übernehmen die Führung in ihrem Teilbereich (Diem, E.3; Escher, E.5; Gertsch, E.6; Hehli, E.9; Meier, E.8;). Es sollte ein Gespräch über die Beteiligungsverhältnisse und über den In- und Output an Arbeit und Ertrag der einzelnen Gründer stattfinden (Hehli, E.9).

«Sich selber führen und wenn man zu zweit ist, dann gibt es bereits gegenseitige Führung, das waren von Anfang an Leadership Themen bei uns.» (Diem, E.3)

Die Gründer sind in dieser Phase stark mit sich selbst beschäftigt (Diem, E.3; Gertsch, E.6; Hehli, E.9; Meier, E.8). Selfleadership gehört zu den Schlagwörtern dieser Zeit. Die Phase wird als sehr anstrengend beschrieben, da die Gründer oftmals noch eine feste Anstellung haben und die Planung des Startups nebenbei erfolgt (Meier, E.8). Die Gründer müssen ihre Energie und Ressourcen einteilen und sich entscheiden, wie viel Risiko sie eingehen können und wollen.

«Wenn ein Team zusammen startet, dann ist es eine Kollektivführung, wobei es darum geht, wie wir uns organisieren können, dass wir mit unserer Energie und unseren Ressourcen, die eigene Gesundheit ausbalancieren und gleichzeitig das neue «Baby» (...) vorantreiben können. (...) Viele Fragen drehen sich um das Thema Sicherheit. Ab welchem Zeitpunkt gebe ich gewisse Sicherheiten auf und lasse mich auf das Risiko ein. (...) Es heisst nicht unbedingt, dass man ein Führungskapitel im Businessplan integriert, aber man ist stark damit konfrontiert, wie man mit sich selbst umgeht und wie man mit den Ressourcen, die man hat, umgeht.» (Meier, E.8)

Prinzipien

Viele der Startup Gründer setzten sich in dieser Phase noch nicht bewusst mit Leadership Prinzipien auseinander (Escher, E.5; Hehli, E.9; Kauf, E.7). Drei der Interviewten sprechen von unausgesprochenen Prinzipien und Werten (Gertsch, E.6; Hehli, E.9; Meier, E.8).

«Ich glaube nicht, dass wenn man etwas startet, sagt: Das starten wir jetzt und das sind unsere Prinzipien. Und trotzdem sind diese Prinzipien implizit, unausgesprochen dabei. Es gibt ja einen Grund, weshalb man zusammen etwas startet. (...) Man ist angetrieben durch die Motivation, etwas anderes machen zu wollen.» (Meier, E.8)

Deuss (E.4) und Diem (E.3) sind ebenfalls der Meinung, dass sie im Gründungsteam etwas bewirken wollten und sich das in ihren Leadership Prinzipien gezeigt hat. Zwei der Interviewten wussten bereits in der Vorgründungsphase, dass sie das Startup mit einem kooperativen Führungsstil und flachen Hierarchien aufbauen wollten (Diem, E.3; Gertsch, E.6).

«Wir wollten nie einen grossen Führungsstab oder Apparat aufbauen.» (Gertsch, E.6)

«Wir haben beide von Anfang an gesagt, dass wir eine sehr flache Hierarchie haben wollen, dass wir einen kooperativen Führungsstil suchen, dass wir Mitarbeiter mit einer hohen Eigenverantwortung wollen und dass unsere Mitarbeiter einen grossen Gestaltungsfreiraum haben sollen. Wir wollen, dass die Mitarbeiter merken, dass ihre Arbeit Wirkung erzielt. Das waren die wichtigsten Grundsätze.» (Diem, E.3)

Hilfsmittel

Einige der befragten Startup Gründer haben in früheren Tätigkeiten eine Führungsposition eingenommen und bringen daher bei der Gründung Praxiserfahrung im Bereich Leadership mit (Diem, E.3; Gertsch, E.6; Kauf, E.7). Zudem wird berichtet, dass zu diesem Zeitpunkt bereits Bücher zum Thema Leadership gelesen wurden (Diem, E.3; Gertsch, E.6). Hehli (E.9) hält fest, dass ein Coach in dieser Phase sehr hilfreich sein kann, um den Gründern aufzuzeigen, was alles auf sie zukommen wird. Gertsch (E.6) hat für die Entscheidung, ob er sich auf das Startup einlassen möchte, Gespräche mit einem Mentor geführt.

3.2.2 Gründungsphase

Aufgaben	Prinzipien	Hilfsmittel
Auf Ziel ausrichten (5) Finanzen/Investoren (4) Offene Kommunikation gewährleisten (3) Informationsverteilung gewährleisten (3) Unternehmensidentität entwickeln (3) Dringlichkeiten erledigen (3) Bedürfnisse der Kunden abholen (2) Personalbeschaffung (2) Vision entwickeln (1) Selfleadership (1) Filterfunktion (1) Entscheidungen treffen (1) Balance Autorität und Freiheiten (1)	Flache Hierarchie (3) Gemeinschaftlichkeit (3) Gegenseitiger Respekt (3) Unausgesprochene Prinzipien/Werte (2) Kooperativer Führungsstil (2) Leistungsorientierung (2) Motivation (2) Transparenz (1) Authentizität (1) Hierarchie durch Wissen (1)	Startup Netzwerk (3) Externer Advisor (2) Austausch mit anderen Unternehmen (1) Bücher (1)

Tabelle 4: Führungsaufgaben, -prinzipien und Hilfsmittel in der Gründungsphase
 Quelle: Eigene Darstellung

Aufgaben

In dieser Phase unterscheiden sich die Startups stark darin, wie gross das zu führende Team ist. Die meisten der befragten Startups haben im Gründerteam gestartet, aber einige haben, in Zusammenarbeit mit externen Partnern, bereits bei der Gründung ein Team geführt. Somit kommen bei den einen Gründern gewissen Führungsthemen auf, die für andere Gründer zu diesem Zeitpunkt noch nicht relevant sind. Unabhängig von der Teamgrösse schildern fünf der Befragten, dass sie in dieser Zeit die beteiligten Personen auf ein gemeinsames Ziel ausrichten mussten (Deuss, E.4; Diem, E.3; Escher, E.5; Gertsch, E.6; Kauf, E.7).

«Wir haben gemeinsam mit diesen Partnern versucht, unsere Ideen zu besprechen und Lösungen zu entwickeln. Unser Ziel war es, dass sie uns verstehen. (...) Wir haben versucht, diese Personen auf unser Ziel auszurichten.» (Diem, E.3)

Die Frage nach der Finanzierung des Startups und die Suche nach Investoren ist eine dringliche und zum Teil auch belastende Führungsaufgabe.

«Wenn aber ein Startup Venture Capital aufbauen muss, dann weiss man alle zwei Monate nicht mehr, ob man die Löhne noch zahlen kann. (...) Das ist ein unglaublicher Druck auf der Geschäftsleitung.» (Meier, E.8)

Dieses Zitat illustriert den Punkt «Beschäftigt mit Dringlichkeiten» sehr gut. Die Zeit ist knapp und Aufgaben mit hohen Prioritäten stehen an (Diem, E.3; Kauf, E.7; Meier, E.8). Da bleibt nicht immer genügend Zeit, sich mit Führung auseinanderzusetzen (Meier, E.8). In dieser Phase hat sich ein wesentlicher Punkt geändert, das Unternehmen ist jetzt rechtlich gegründet (Hehli, E.9). Die Gründer sind damit beschäftigt, die Identität des Unternehmens zu entwickeln (Gertsch, E.6; Hehli, E.9; Meier, E.8).

Abhängig von der Anzahl Personen, die in dieser Phase involviert sind, ist es wesentlich, die Informationsverteilung zu gewährleisten. In einem kleinen Gründerteam besteht ein permanenter Austausch. Mit der Vergrößerung des Teams nimmt dieser ab (Escher, E.5; Gertsch, E.6; Hehli, E.9). Eine weitere Führungsaufgabe stellt die Gewährleistung der offenen Kommunikation dar, damit Probleme frühzeitig erkannt werden und die Gründer die stetige Weiterentwicklung des Unternehmens vorantreiben können (Escher, E.5; Gertsch, E.6; Hehli, E.9).

«Wir haben von Anfang an in den Founder-Meetings immer sehr offen zueinander gesagt, was wir denken und was wir voneinander halten. (...) Es war selten angriffig, sondern immer sachdienlich. Wenn jeder bereit ist, vom anderen etwas zu lernen, dann kommt es gut.» (Bieri, E.1)

Prinzipien

Die flache Hierarchie ist ein Element, das sich durch all die untersuchten Startups durchzieht. Keiner der Experten hat von einer steilen Hierarchie gesprochen. Dies bestätigen die Startup Coaches Hehli (E.9) und Meier (E.8), die gemäss ihren Erfahrungen immer flache Hierarchien oder sogenannte Team-Player Prinzipien in Startups beobachtet haben. Sowohl das Gefühl der Gemeinschaftlichkeit und des gegenseitigen Respekts als auch die Einstellung, Entscheidungen gemeinsam zu treffen, ist in dieser Phase stark ausgeprägt.

«Nein, die (Prinzipien) haben sich noch nicht geändert. Wir waren immer noch stark davon überzeugt, eine flache Hierarchie zu haben. Flach bedeutet auch, mit allen auf Augenhöhe zu sein. (...) Wir haben immer gesagt, ihr seid unsere Partner, ihr helft bei der Mitentwicklung, ihr schreibt mit bei unserer Unternehmensgeschichte. Man hat versucht, einen sehr kooperativen Umgang miteinander zu pflegen, damit das Involvement sehr hoch war.» (Diem, E.3)

In der Gründungsphase wird viel Zeit und Energie in das Startup investiert, um am Markt überleben zu können. Dementsprechend ist die Leistungsorientierung hoch (Diem, E.3; Meier, E.8).

«Man befindet sich natürlich immer auf der Kostenseite. Am Anfang ist es extrem anstrengend, weil jeder Franken, der ins Unternehmen fließt, zählt. Wenn man diesen nicht hat, ist man bankrott.» (Deuss, E.4)

Hilfsmittel

In der Gründungsphase wird vermehrt der Austausch mit anderen Startups oder auch mit etablierten Firmen gesucht, um sich zu gewissen Themen beraten zu lassen (Deuss, E.4; Diem, E.3; Hehli, E.9; Meier, E.8). Die Beratung erfolgt in gewissen Fällen durch das Beiziehen eines externen Advisors (Deuss, E.4; Gertsch, E.6).

Aber in der Gründungsphase, wenn man ins Operative übergeht, ist es sinnvoll, sich an anderen Firmen zu orientieren. In unserer Region haben wir so zwei bis drei «Götti-Unternehmen» aufgebaut (...). In dieser Phase muss man viele Entscheide fällen. (...) In dieser Phase werden Weichen gestellt, deshalb ist es gut, wenn man sich Beratung dazu holt.» (Diem, E.3)

3.2.3 Aufbauphase

Aufgaben	Prinzipien	Hilfsmittel
Mehr Struktur (6) Personalbeschaffung (5) Balance Autorität und Freiheiten (4) Informationsverteilung gewährleisten (3) Offene Kommunikation gewährleisten (2) Kultur schaffen (2) Selbstreflexion (2) Führung von Führungspersonen (1) Finanzen (1) Unternehmensidentität entwickeln (1)	Motivation (4) Teamwork (4) Vorleben der Gründer (3) Feedback Kultur (3) Learning by Doing (3) Unternehmerisches Mindset (2) Transparenz (2) Vision (2) Persönliches Kennenlernen (2) Eigenverantwortung (1) Bescheidenheit (1) Qualität (1) Respekt (1) Wertschätzung (1)	Austausch mit etablierten Firmen (3) Startup Netzwerk (3) Advisory Board (3) Bücher (2) Workshop Teambildung (1) Balanced Scorecard (1) Monetäre Incentives (1)

*Tabelle 5: Führungsaufgaben, -prinzipien und Hilfsmittel in der Aufbauphase
 Quelle: Eigene Darstellung*

In der Aufbauphase ist die Rekrutierung von Mitarbeitern eine Hauptaufgabe der Führungspersonen (Deuss, E.4; Diem, E.3; Hehli, E.9; Kauf, E.7; Meier, E.8). Die Einstellung der «richtigen» Mitarbeiter ist für den Erfolg des Startups ausschlaggebend (Deuss, E.4; Escher, E.5; Hehli, E.9; Kauf, E.7; Meier, E.8; Winter, E.2).

«In dieser Phase ist eine der grössten Challenges, die richtigen Mitarbeiter zu finden. Das Schlimmste für ein Startup ist eine Fehleinstellung. Das kostet viel (...), es braucht viel Zeit (...), eine Fehleinstellung ist fatal.» (Hehli, E.9)

Aufgrund des wachsenden Teams müssen in dieser Etappe Strukturen gebildet werden (Deuss, E.4; Diem, E.3; Gertsch, E.6; Hehli, E.9; Meier, E.8). Regelmässige Meetings werden angesetzt, Abläufe definiert und zum Teil Führungsfunktionen determiniert. Die one-to-one Kommunikation nimmt immer mehr ab und die Gründer müssen sicherstellen, dass die Informationsverteilung und die offene Kommunikation weiterhin bestehen bleibt.

«Am Anfang waren nur wir drei Founders, natürlich hatte jeder von jedem alle Informationen. (...) Aber plötzlich kehrt es, wenn man 5 Mitarbeiter hat, dann gibt es einen Wechsel in der Informationsverteilung und dieser Wechsel hat niemand von uns bewusst antizipiert. (...) Plötzlich ist die Informationsverteilung asymmetrisch und wir mussten neue Abläufe und Systeme einführen.» (Gertsch, E.6)

«Man spricht die ganze Zeit miteinander, man isst zusammen Mittag und trinkt Kaffee. (...) Man weiss alles. Aber je mehr Personen man im Unternehmen hat, desto weniger weiss man. Man muss mehr strukturieren, man muss entscheiden, was sind die Infos, die ich haben möchte und welche Infos möchte ich teilen.» (Winter, E.2)

Die herausforderndste Führungsaufgabe in dieser Zeit ist es die richtige Balance sowohl zwischen Richtlinien und Freiheiten als auch zwischen Top-Down Entscheidungen und gemeinsamen Beschlüssen zu finden. Die Interviewten beschreiben, dass je grösser das Team wird, desto schwieriger es ist, eine flache Hierarchie beizubehalten und gleichzeitig eine optimale Effizienz im Startup zu gewährleisten (Diem, E.3; Gertsch, E.6; Hehli, E.9; Kauf, E.7).

«Es gibt einfach Situationen, da muss man eine Entscheidung treffen. (...) Es ist sehr wichtig, die Balance zu finden zwischen was geben wir vor, also top-down, (...) und was sind die Dinge, die man im Team entwickeln möchte und zusammen entscheiden möchte.» (Winter, E.2)

«Ich musste herausfinden, wie viel Autorität ich einbringen muss, um ein Ziel zu erreichen, versus den Freiheiten, die man lassen möchte.» (Kauf, E.7)

Prinzipien

Teamwork ist ein Leadership Prinzip, welches auch in dieser Phase gelebt wird (Diem, E.3; Escher, E.5; Hehli, E.9; Kauf, E.7). Hehli (E.9) berichtet, dass dieser Teamspirit sich aber nicht immer positiv auf die Führung auswirkt.

«Sie denken, jeder weiss was zu tun ist, weshalb müssen wir dann führen? Wir sind ein Team und alle sind gleich wichtig, alle müssen abliefern. Das ist eine Riesen-Challenge, von der Gründungsphase, wo man ein eingeschweisstes, kleines Team ist, in die Aufbauphase überzugehen, (...) wenn neue Personen dazu kommen.» (Hehli, E.9)

«Aber das Problem trifft ein, wenn die Gründer, die einstellen, gar nicht führen wollen, sondern im gleichen Geist wie gehabt weitermachen und von den Personen, die sie angestellt haben, erwarten, dass sie gleich funktionieren und ticken wie sie selbst. Das ist aber oft nicht so.» (Hehli, E.9)

Die Motivation wird von vielen Startup Gründern als Leadership Prinzip genannt. Sie berichten, dass sie stets versuchen, die intrinsische Motivation der Mitarbeiter hochzuhalten (Deuss, E.4; Escher, E.5; Gertsch, E.6; Kauf, E.9). Durch eine offene Feedback Kultur soll es allen Mitarbeitern möglich sein, Probleme anzusprechen und sich in die Entwicklung des Unternehmens einzubringen (Deuss, E.4; Escher, E.5; Hehli, E.9). Von verschiedenen Startup Gründern wurde beobachtet, dass die Dynamik im Gründerteam auf die Mitarbeiter abfärbt, weshalb das Vorleben von Werten und Prinzipien von Bedeutung ist.

«(...) ich glaube, dass vieles mit der Dynamik zwischen den Gründern zusammenhängt. (...) wir haben eine Kultur, wo die Gründer auch vor all den anderen Personen offen sagen können: «Ich finde, das hast du nicht gut gemacht». (...) Das ist dann auch eine Art von Vorleben, dass man nicht versucht, Dinge zu vertuschen und dass die Mitarbeiter merken, dass sich auch die Gründer gegenseitig sagen können, was sie gut finden und was nicht.» (Winter, E.2)

Einige der Interviewten schildern, dass sie einen «Learning by Doing» Ansatz verfolgen und sich ihre Leadership Skills mit den Erfahrungen andauernd verbessert haben.

«Ich glaube, das entwickelt sich dann durchs Erleben. Und das ist gerade das Spannende, dass man bei einem solchen Organisationsaufbau unglaublich viel lernt, weil man so oft in Situationen kommt, wo man mit Dingen konfrontiert wird. Es ist ein sehr erlebnisbasiertes Lernen.» (Meier, E.8)

«Mit jeder zusätzlichen Person lernt man dazu. Jede Person ist anders. Ab einer gewissen Grösse muss man plötzlich auf verschiedene Dinge Rücksicht nehmen. Am Anfang hatte ich das Gefühl, ich kann eine Person einstellen und die einfach arbeiten lassen (...) und dann merkt man, dass das nicht realistisch ist.» (Winter, E.2)

Hilfsmittel

Bei den Hilfsmitteln ist keine grosse Veränderung von der Gründungsphase zur Aufbau-phase erkennbar. Basierend auf den durchgeführten Interviews nimmt der Austausch mit etablierten Firmen in dieser Phase zu (Deuss, E.4; Diem, E.3; Escher, E.5). Das Startup Netzwerk wird auch zu diesem Zeitpunkt als wertvolles Hilfsmittel beschrieben (Deuss, E.4; Escher, E.5; Meier, E.8). Zudem werden in diesem Stadium weitere Advisors beigezogen und es entsteht oftmals ein Advisory Board.

3.2.4 Wachstumsphase

Aufgaben	Prinzipien	Hilfsmittel
Balance Autorität und Freiheiten (5) Selbstreflexion (5) Personalbeschaffung (3) Kultur schaffen (3) Eine Richtung vorgeben (2) Informationsverteilung gewährleisten (2) Repräsentation der Firma (2) Finanzen (2) Führungspersonen führen (1)	Feedback Kultur (4) Unternehmerisches Mindset nimmt ab (3) Vorleben der Gründer (3) Motivation (3) Transparenz (2) Konsequenter Führungsstil (2) Monetäre Incentives (2) Supporter, Enabler (2) Eigenverantwortung (2) Teamwork (2) Learning by Doing (2) Bescheidenheit (1) Mehr Vertrauen (1) Vision (1) Persönliches Kennenlernen (1) Wertschätzung (1)	Austausch allgemein (3) Advisory Board (3) Austausch mit anderen Firmen nimmt ab (2) Netzwerk Startup (2)

Tabelle 6: Führungsaufgaben, -prinzipien und Hilfsmittel in der Wachstumsphase
 Quelle: Eigene Darstellung

Aufgaben

Fünf der sieben befragten Interviewpartner bestätigen, dass die Selbstreflexion in der letzten Phase stark zugenommen hat und, dass sie eine notwendige Aufgabe darstellt, um die stetige Weiterentwicklung und Verbesserung des Startups zu fördern (Deuss, E.4; Diem, E.3; Gertsch, E.6; Kauf, E.7; Meier, E.8).

«Daher durchlebt man non-stop diesen Reflexionsprozess. (...) Wenn man als Unternehmer diesen Selbstzweifel nicht hat, dann hat man ein riesiges Problem. Weil das bedeutet, dass man nicht offen ist für Inputs von externen Personen. (...) Damit man immer mehr richtig macht und immer besser wird, muss man einerseits sich selbst reflektieren können, aber auch die Offenheit haben, die Inputs von rechts und links zu verarbeiten.» (Winter, E.2)

Von den befragten Startup Gründern beträgt die Teamgrösse in der Wachstumsphase im Durchschnitt 22 Personen. Bei einer solchen Teamgrösse wird es immer schwieriger, die flachen Hierarchien beizubehalten und einen kooperativen Führungsstil zu leben. Wegen dieser Herausforderung liegt in der Wachstumsphase der Fokus immer mehr darauf, das Gleichgewicht zwischen Richtlinien und Freiheiten zu finden (Diem, E.3; Gertsch, E.6; Hehli, E.9; Kauf, E.7; Meier, E.8).

«Am Prinzip, dass ich flach führen möchte und meinen Mitarbeitern viel Gestaltungsfreiraum geben möchte, daran halte ich fest. Und ich halte auch daran fest, dass ich einen kooperativen Führungsstil möchte, aber es ist sehr schwierig, das mit 30 Mitarbeitern umzusetzen. Das war mit 12-15 Mitarbeitern noch viel einfacher.» (Diem, E.3)

Die Rekrutierung neuer Mitarbeiter (Deuss, E.4; Diem, E.3; Kauf, E.7) und die Gewährleistung der Informationsverteilung (Deuss, E.4; Gertsch, E.6) gehören auch in dieser Phase weiterhin zu den zentralsten Führungsaufgaben.

Aus den Interviews geht hervor, dass in dieser letzten Phase die Führungspersonen dafür verantwortlich sind, eine positive Unternehmenskultur zu schaffen (Gertsch, E.6; Hehli, E.9; Meier, E.8).

«Man muss diese Kultur vorleben und man muss als Führungsperson auch aufzeigen können, wo die Grenzen sind und nicht alles einfach nur dem Team überlassen. (...) Das machen Führungspersonen schlussendlich, sie zeigen Linien auf und pflegen den Kit zwischen Mitarbeitern und Organisation.» (Gertsch, E.6)

«Die Kultur ist sehr wichtig. Dass man ein Team hat, welches die optimale Leistung erbringt.» (Hehli, E.9)

Zwei weitere Führungsaufgaben der Gründer bestehen darin, die Richtung vorzugeben, in die sich das Startup bewegen soll (Diem, E.3; Escher, E.5) und die Repräsentation der Firma nach aussen vorzunehmen (Escher, E.5; Kauf, E.7).

«Die zweite Hauptaufgabe war, die Firma gegen aussen zu vertreten. Man muss sich auch einen gewissen Namen aufbauen als Firma, dass dich die Leute kennen. (...) Und der dritte Aspekt war die Strategie, also zu entscheiden, in welche Richtung man sich bewegen möchte.» (Escher, E.5)

Prinzipien

Die Führungsprinzipien der Motivation und des Vorlebens ziehen sich auch in dieser Phase durch.

Die Interviewten beschreiben, dass die Feedback Kultur im Laufe der Startup Entwicklung zugenommen hat. Kritikfähigkeit ist eine Grundvoraussetzung, um das Startup erfolgreich führen zu können (Bieri, E.1). Es ist von Bedeutung, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiter trauen, Probleme anzusprechen und ihre Überlegungen und Anstösse zu teilen.

«Es ist wichtig, darauf zu plädieren, eine offene Feedback Kultur zu leben und dass sich niemand angegriffen fühlt, wenn man Feedback gibt. Ich denke, Kritikfähigkeit ist eine Grundvoraussetzung. Kritikfähigkeit bedeutet, einen Willen zu haben, immer besser werden zu wollen.» (Bieri, E.1)

Das Leadership Prinzip der Transparenz wird mit dem Wachstum des Teams verstärkt. In den Interviews wird mehrmals erwähnt, dass die Mitarbeiter über Herausforderungen oder Veränderungen informiert werden wollen und, dass ihnen eine ehrliche und offene Kommunikation mehr Sicherheit gibt (Deuss, E.4; Diem, E.3; Escher, E.5; Meier, E.8).

«Und dass auch alle informiert sind, ist wichtig. Man merkt, dass nicht informieren viel schlimmer ist, als zu informieren. Alle die Thematiken werden bewusster.» (Deuss, E.4)

«Transparenz ist enorm wichtig. (...) Das war mir selbst auch immer sehr wichtig. Auch als Doktorand wollte ich immer wissen, was am Institut

vor sich geht. (...) Deshalb habe ich versucht, so transparent und offen wie möglich zu kommunizieren.» (Escher, E.5)

In der Wachstumsphase wird speziell ein konsequenter Führungsstil als Leadership Prinzip erwähnt.

«Aber man muss konsequent sein in seinem Stil und der Stil muss den Zweck erfüllen.» (Diem, E.3)

Die Experten beschreiben, dass sie beobachtet haben, wie die Leistungsorientierung und das unternehmerische Mindset mit dem Wachstum des Teams abgenommen haben. Aber auch die Erwartungshaltung der Gründer hat sich verändert, weil sie gemerkt haben, dass es unrealistisch ist zu erwarten, dass die Mitarbeiter die gleiche Leistung und den gleichen Elan mitbringen, wie der Startup Gründer selbst (Deuss, E.4; Diem, E.3; Meier, E.8).

«Im Endeffekt geht es ja darum, dass man die Verantwortung für das weitere Bestehen der Organisation mit allen Beteiligten teilen möchte. Umso grösser und stabiler deine Organisation wird, umso mehr nehmen das unternehmerische Mindset und der Leistungsdruck (auf die Mitarbeiter) ab.» (Meier, E.8)

Aufgrund dieser Beobachtung haben zwei der sieben Befragten in der Wachstumsphase damit angefangen, monetäre Incentives einzuführen. Deuss (E.4) führt in dieser Phase virtuelle Aktien ein, damit die Mitarbeiter am Startup Erfolg mitbeteiligt sind. Escher (E.5) hat in dieser Phase anhand der Balanced Scorecard bonusabhängige Ziele implementiert.

Hilfsmittel

Viele Startups werden in dieser Phase von einem Advisory Board unterstützt (Deuss, E.4; Gertsch, E.6; Hehli, E.9). Da die Führungsthemen in einem grösseren Team mehr Platz einnehmen, wird der Austausch über Führung allgemein, auch im privaten Umfeld, intensiver (Deuss, E.4; Diem, E.3; Kauf, E.7). Zwei der sieben Befragten erwähnen, dass der Austausch mit anderen Firmen mit der Zeit wieder abgenommen hat (Diem, E.3; Hehli, E.9).

3.2.5 Transformationsprozess

In diesem Kapitel wird der Transformationsprozess genauer betrachtet und es wird analysiert, welche Schlüsselerkenntnisse und -momente zu einer Veränderung der Führungsaufgaben und -prinzipien geführt haben.

Schlüsselerkenntnisse

Tabelle 7 stellt die Schlüsselerkenntnisse der Startup Gründer im Entwicklungsprozess von der Vorgründungs- zur Gründungsphase, von Gründungs- zur Aufbauphase und von der Aufbau- zur Wachstumsphase dar. Die Schlüsselerkenntnisse haben zur Veränderung der Führungsaufgaben und -prinzipien beigetragen.

Übergang der Phasen	Schlüsselerkenntnisse
Vorgründungs- zu Gründungs- phase	Wichtigkeit Feedback (3) Zeitmangel (5)
Gründungs- zu Aufbauphase	Learning by Doing (7) Wichtigkeit Feedback (6) Die richtigen Mitarbeiter = ausschlaggebend (5) Kommunikation nicht mehr one-to-one möglich (2) Informationsverteilung asymmetrisch (3) Dynamik ändert sich mit jeder Person (2)
Aufbau- zu Wachstumsphase	Wichtigkeit Selbstreflexion (6) Fehleinschätzung, dass Mitarbeiter dasselbe leisten wie Gründer (5) Führungsstil unwichtig (Führungspersönlichkeit wichtig) (5) Unternehmerisches Mindset/Leistungsorientierung nimmt ab (3) Effizienz und Produktivität kommt mit positiver Arbeitskultur (3) Schwierigkeit, Hierarchie flach zu halten (2)

Tabelle 7: Schlüsselerkenntnisse während des Transformationsprozesses

Quelle: Eigene Darstellung

Im Übergang von der Vorgründungsphase zur Gründungsphase haben einige Startup Gründer festgestellt, dass ehrliches Feedback und Kritikfähigkeit innerhalb des Gründerteams essenziell sind, um das Startup erfolgreich durch die Gründungsphase zu bringen (Bieri, E.1; Escher, E.5; Winter, E.2).

«Ich denke, Kritikfähigkeit ist eine Grundvoraussetzung. Kritikfähigkeit bedeutet, einen Willen zu haben, immer besser werden zu wollen.» (Bieri, E.1)

Rückblickend nehmen Startup Gründer wahr, dass die Zeit zu knapp war, um sich mit Führungsthemen auseinanderzusetzen. Sie waren darauf fokussiert, dass das Geld hereinkam und das Produkt funktionierte. In der Gründungsphase fand die bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema Leadership keinen Platz (Deuss, E.4; Gertsch, E.6; Hehli, E.9; Kauf, E.7; Meier, E.8).

Beim Übergang in die Aufbauphase wurde die Bedeutung von offenem und ehrlichem Feedback noch deutlicher (Bieri, E.1; Deuss, E.4; Escher, E.5; Hehli, E.9; Meier, E.8; Winter, E.2). Die Startup Gründer berichten, dass es laufend kleine Schlüsselmomente und -erkenntnisse gab, die ihre Führungsentwicklung gefördert haben und der Prozess ein erlebnisbasiertes Lernen darstellte (Bieri, E.1; Escher, E.5; Hehli, E.9; Kauf, E.7; Meier, E.8; Winter, E.2). Die Dynamik hat sich mit jeder zusätzlichen Person geändert, beschreiben Winter (E.2) und Diem (E.3). Beim Übergang vom Gründerteam zu einem Team mit mehreren Mitarbeitern, haben sie erkannt, dass es nicht mehr möglich war, die one-to-one Kommunikation aufrechtzuerhalten. Es mussten nun regelmässige Meetings ein- und durchgeführt werden (Bieri, E.1; Winter, E.2). Eine Schlüsselerkenntnis auf diesem Weg war, dass die Informationsverteilung plötzlich asymmetrisch wurde und bewusst entschieden werden musste, welche Informationen die Gründer erhalten und welche sie weitergeben wollten (Bieri, E.1; Deuss, E.4; Winter, E.2).

Vier der Befragten sind überzeugt, dass die Anstellung der «richtigen» Mitarbeiter für den Startup Erfolg ausschlaggebend ist, da eine Fehleinstellung in dieser Phase für das Startup dramatisch wäre (Escher, E.5; Hehli, E.9; Kauf, E.7; Meier, E.8; Winter, E.2).

Die meistgenannte Schlüsselerkenntnis bei diesem Übergang stellt die Fehleinschätzung, dass die Mitarbeiter dasselbe leisten wie die Gründer, dar. Die Hälfte der Interviewten berichten, dass sie nach der Einstellung der ersten Mitarbeiter erkennen mussten, dass es eine Illusion ist, denselben Input von den Mitarbeitern zu erwarten (Deuss, E.4; Diem, E.3; Hehli, E.9; Meier, E.8; Winter, E.2). Dies steht in Einklang mit der Erkenntnis, dass das unternehmerische Mindset und die Ausprägung der Leistungsorientierung mit der Zeit und zunehmender Teamgrösse, abnimmt (Deuss, E.4; Diem, E.3; Meier, E.8).

«Sagen wir es so, als das Team noch klein war, so bis zu fünf bis sechs Personen, war dieser Elan und die hohe Leistung noch stark spürbar. Jetzt allerdings, mit einem grösseren Team, stellen wir das (die Abnahme der allgemeinen Leistungsorientierung) auch fest. Jetzt sind es einfach Mitarbeiter und keine Unternehmer mehr. Aber man kann auch nicht dasselbe erwarten. Die Erwartungshaltung spielt auch eine grosse Rolle.» (Diem, E.3)

Zu diesem Zeitpunkt erkennen die meisten, wie wichtig die Selbstreflexion ist, um einen Schritt weiterzukommen (Deuss, E.4; Diem, E.3; Gertsch, E.6; Kauf, E.7; Winter, E.2). Meier (E.8) erklärt, dass sich viele erst jetzt Zeit für Selbstreflexion schaffen können.

«Ich glaube dort besteht wenig Raum für Reflexion. Reflexion braucht Raum im Kopf und wenn man konstant stimuliert ist mit Dringlichkeiten, dann ist es sehr schwierig, ein Fenster für Reflexion zu schaffen.» (Meier, E.8)

Diem (E.3) und Gertsch (E.6) hatten in dieser Zeit die Schwierigkeit, die Hierarchie flach zu halten und gleichzeitig genügend Richtlinien und Top-Down Entscheidungen vorzugeben, um die Effizienz im Unternehmen sicherzustellen. Hehli (E.9), Meier (E.8) und Gertsch (E.6) wurde bewusst, dass die Schaffung einer positiven Arbeitsatmosphäre die Effizienz und Produktivität der Mitarbeiter ermöglicht.

Als weitere Schlüsselerkenntnis nennen die Befragten, dass nicht ein spezifischer Führungsstil einen guten Leader ausmacht, sondern viel mehr eine Person mit einer authentischen Führungspersönlichkeit (Bieri, E.1; Diem, E.3; Escher, E.5; Hehli, E.9; Kauf, E.7).

«Ich würde es nicht Führungsstil nennen, aber was ich ganz wichtig finde, ist Führungspersönlichkeit. Ich glaube, ein Startup kann nicht funktionieren, wenn diese Personen, die das aufbauen, nicht Begeisterungsfähigkeit zeigen können. (...) Ich denke, das Wort «Stil» ist nicht ganz richtig, ob man jetzt eher autoritär oder weniger autoritär führt, das ist möglicherweise nicht mal so entscheidend. (...) Aber die Führungspersönlichkeit ist sicher sehr wichtig.» (Kauf, E.7)

Zudem erwähnen die Startup Coaches Hehli (E.9) und Meier (E.8), dass es nicht einen richtigen Führungsstil gibt, sondern dass der Stil zum Unternehmen und speziell auch zu den Phasen passen muss.

«Ich glaube nicht, dass EIN Stil DER richtige Stil ist. (...) Ich glaube, es gibt nicht einen Stil, der Erfolg verspricht. Aber ich denke, es ist wichtig, sich bewusst zu werden, was die Natur des Unternehmens ist und von den Menschen, die ein Teil meiner Organisation sind, und welcher Stil oder welche Strukturen ihnen dabei helfen, sich mit den Themen auseinanderzusetzen, die sie wollen.» (Meier, E.8)

«Der Führungsstil muss zu der Firma passen und speziell auch zu den Phasen der Firma. (...) Wenn das nicht sehr gut passt, dann blockiert das. (...) Es muss nicht so oder so sein, es gibt da keine Regeln. Es muss einfach passen.» (Hehli, E.9)

Schlüsselmomente

Vier der sieben befragten Startup Gründer beschreiben, dass sie im Geschäftsalltag kontinuierliche, kleine Schlüsselmomente erleben (Bieri, E.1; Deuss, E.4; Kauf, E.7; Winter, E.2).

«Es gibt tägliche Schlüsselmomente, wo man merkt, oh das war jetzt nicht so gut oder das habe ich nicht so klar kommuniziert.» (Kauf, E.8)

«Das sind viele kleine Dinge, die einem feilen. (...) Es gibt viele kleine Dinge, die man verbessern kann, aber ich habe kein Schlüsselmoment, als vom einen auf den anderen Tag plötzlich alles anders war.» (Deuss, E.4)

Diem (E.3) erzählt, dass in der Wachstumsphase die ersten Konflikte im Gründerteam zum Thema Führung aufgekommen sind. Die zwei bis drei grössten Konflikte stellen für ihn Schlüsselmomente dar, da er zu diesem Zeitpunkt realisierte, wie viel Gesprächspotenzial zu diesen Führungsthemen vorhanden ist.

Gertsch (E.6) berichtet von einem Schlüsselmoment, als er in der Aufbauphase zusammen mit dem Gründerteam einen Workshop zum Thema Teambildung, Eigen- und Fremdwahrnehmung besuchte. Da die drei Co-Founders vor der Gründung des Startups noch nicht befreundet waren, haben sie zu einem gewissen Zeitpunkt festgestellt, dass das persönliche Kennenlernen essenziell ist, um weiterhin eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu haben.

«In der Aufbauphase haben wir (...) einen speziellen Workshop besucht, um das Eigen- und Fremdbild voneinander besser zu verstehen. Es sind sehr intensive Zeiten und manchmal ist die Kommunikation knapp und das Missverständnis unter Umständen gross. Wir haben gemerkt, wir verlieren Zeit und nicht verstanden weshalb. (...) Genau weil wir vor der

Gründung noch nicht befreundet waren, wurde das persönliche Kennenlernen plötzlich sehr sehr wichtig, damit man effizient bleibt. (...) Ich würde sagen, das ist sicher ein Schlüsselereignis gewesen. (...) Plötzlich war das Verständnis, wie die anderen ticken, besser und dementsprechend auch die Kommunikation.» (Gertsch, E.6)

Winter (E.2) hat vor Kurzem beobachtet, dass in einem Subteam die Meetings plötzlich viel länger dauerten als zuvor. Diese Veränderung zu erkennen und die Ursache dafür herauszufinden, hat für ihn einen Schlüsselmoment dargestellt.

«Es gibt kontinuierliche Schlüsselmomente. Man muss mit offenen Augen durch das Unternehmen gehen und Dinge genau beobachten. Mir ist beispielsweise kürzlich aufgefallen, dass die Meetings von einem Team plötzlich jede Woche 2-3 Stunden gedauert haben, anstatt nur noch eine Stunde, wie es geplant wäre. Ich hatte das Gefühl, dass da etwas nicht stimmt, (...). Ich habe mit den Leuten gesprochen, ob das Meeting effizient war, ob es sich gelohnt hat und ob man was ändern muss. Das sind so diese Momente, auf die man sich achten muss und beobachten, wie sich die Dynamiken ändern.» Winter (E.2)

Kauf (E.8) spricht im Interview von einer Schlüsselphase, als er neu ein Verkaufsteam führen musste. Er hat zu diesem Zeitpunkt realisiert, dass sein Führungsstil bei den technologischen Entwicklern wohl sehr gut funktionieren mag, bei dem Verkaufsteam aber nicht gleich vorgegangen werden kann und er je nach Persönlichkeiten seinen Führungsstil anpassen muss.

«Eine Schlüsselphase war, als ich mich daran gewöhnen musste, mit einem Verkaufsteam zu arbeiten. Das waren ganz andere Arten an Persönlichkeiten, als es bei uns die technologischen Entwickler sind. (...) Da fängt man an zu realisieren, dass man anders vorgehen muss, anders auftreten muss. (...) Und überhaupt zu realisieren, dass es geschärfte Führung braucht.» (Kauf, E.8)

4 Schlussfolgerungen

In diesem Kapitel werden die gewonnenen Ergebnisse aus den Interviews interpretiert und in einem Modell, welches die Veränderungen der Führungsaufgaben und -prinzipien im Startup Prozess veranschaulicht, dargestellt. Danach werden die Ergebnisse aus der empirischen Studie mit der Literatur aus dem Theoretischen Grundlagen Teil verglichen. Aufbauend auf diesen zwei Kapiteln wird die Fragestellung der vorliegenden Bachelorarbeit beantwortet. Im abschliessenden Kapitel Diskussion wird eine Handlungsempfehlung abgegeben, über die Grenzen der Forschung diskutiert und an dieser Arbeit anknüpfende Forschungsfelder aufgezeigt.

4.1 Modell zum Transformationsprozess

Das Modell zeigt den Transformationsprozess der Führungsaufgaben und -prinzipien im Verlauf der Entwicklungsphasen eines Startups auf. Persönliche Schlüsselerlebnisse und -erkenntnisse beeinflussen den Wandel massgebend. Die dadurch gewonnenen Erfahrungen bewirken eine Anpassung der Führungsaufgaben und -prinzipien in der kommenden Phase. Während bei den Schlüsselerkenntnissen eine Vielfalt an Antworten identifiziert werden kann, haben sich nur wenige der Interviewpartner zu einem konkreten Schlüsselmoment geäussert. Daher wird im Modell auf den Miteinbezug der individuellen Schlüsselmomente verzichtet, damit eine Verallgemeinerung der gesammelten Ergebnisse gewährleistet werden kann.

Die Hilfsmittel sind nicht im Modell integriert, da kein direkter Zusammenhang zwischen den Hilfsmitteln und der Veränderung der Führungsaufgaben und -prinzipien festgestellt werden konnte.

Die Führungsprinzipien im Modell bauen aufeinander auf. Das heisst, die Prinzipien in den Wolken kommen in der jeweiligen Entwicklungsphase hinzu, die bereits erwähnten bleiben aber bestehen. Dies gilt für alle Prinzipien, bis auf die ersten zwei. «Unausgesprochene Prinzipien» und «Etwas bewirken wollen» sind speziell für die Vorgründungsphase relevant.

In der ersten Phase sind die Führungsprinzipien oft noch unbewusst und unausgesprochen vorhanden. Die Leistungsorientierung ist in der Anfangsphase allerdings stark ausge-

prägt. In den darauffolgenden Phasen werden die Führungsprinzipien bewusster und klarer definiert. Gemeinschaftlichkeit, gegenseitiger Respekt und Eigenverantwortung sind Führungsprinzipien, die in einem Startup Prozess konstant präsent sind. Mit der Zunahme der Mitarbeiteranzahl, kommen Leadership Prinzipien wie Motivation, Feedback Kultur und das Vorleben der Gründer auf. Sobald eine gewisse Teamgrösse erreicht ist, stehen Transparenz, Konsistenz und Authentizität als Leadership Prinzipien im Fokus. Die Leistungsorientierung und das unternehmerische Mindset hingegen nehmen über die Phasen hinweg ab.

In der ersten Phase stehen selbstführungsbezogenen Aufgaben und die konkrete Realisation der Business Idee im Zentrum. Anschliessend sind die Gründer damit beschäftigt, die Unternehmensidentität zu entwickeln und alle beteiligten Personen auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. In der Aufbauphase haben Führungsaufgaben wie Personalbeschaffung, Schaffung von Strukturen, Gewährleistung der Informationsverteilung und der offenen Kommunikation grosse Relevanz. In der Wachstumsphase ist zum einen die Schaffung beziehungsweise die Bewahrung der Unternehmenskultur essenziell, zum anderen wird die Selbstreflexion eine immer wichtigere Führungsaufgabe.

Fünf der sieben befragten Startup Gründer sind der Meinung, dass sie sich erst mit der Einstellung der Mitarbeiter mit Führungsaufgaben und -prinzipien auseinandergesetzt haben. Ohne es bewusst wahrzunehmen, waren Leadership Themen aber für alle von Anfang an Begleiter, zum Beispiel in Form von Selfleadership und im Falle eines Gründerteams in Form der Kollektivführung.

Beim Übergang von kleinen zu grösseren Teams sind Startup Gründer mit grossen Veränderungen konfrontiert. Diese Phase löst viele Schlüsselerkenntnisse aus, welche zu einem gewinnbringenden Wandel des Leadership Verständnisses führen. Die grösste Veränderung im Bereich Leadership findet statt, sobald die Grösse des Teams eine neue Hierarchiestufe erfordert. Dann müssen die Gründer explizit über die Führungsprinzipien und -aufgaben sprechen, um die Führungspersonen unter ihnen zu coachen und eine Konsistenz der Führung im Unternehmen zu gewährleisten.

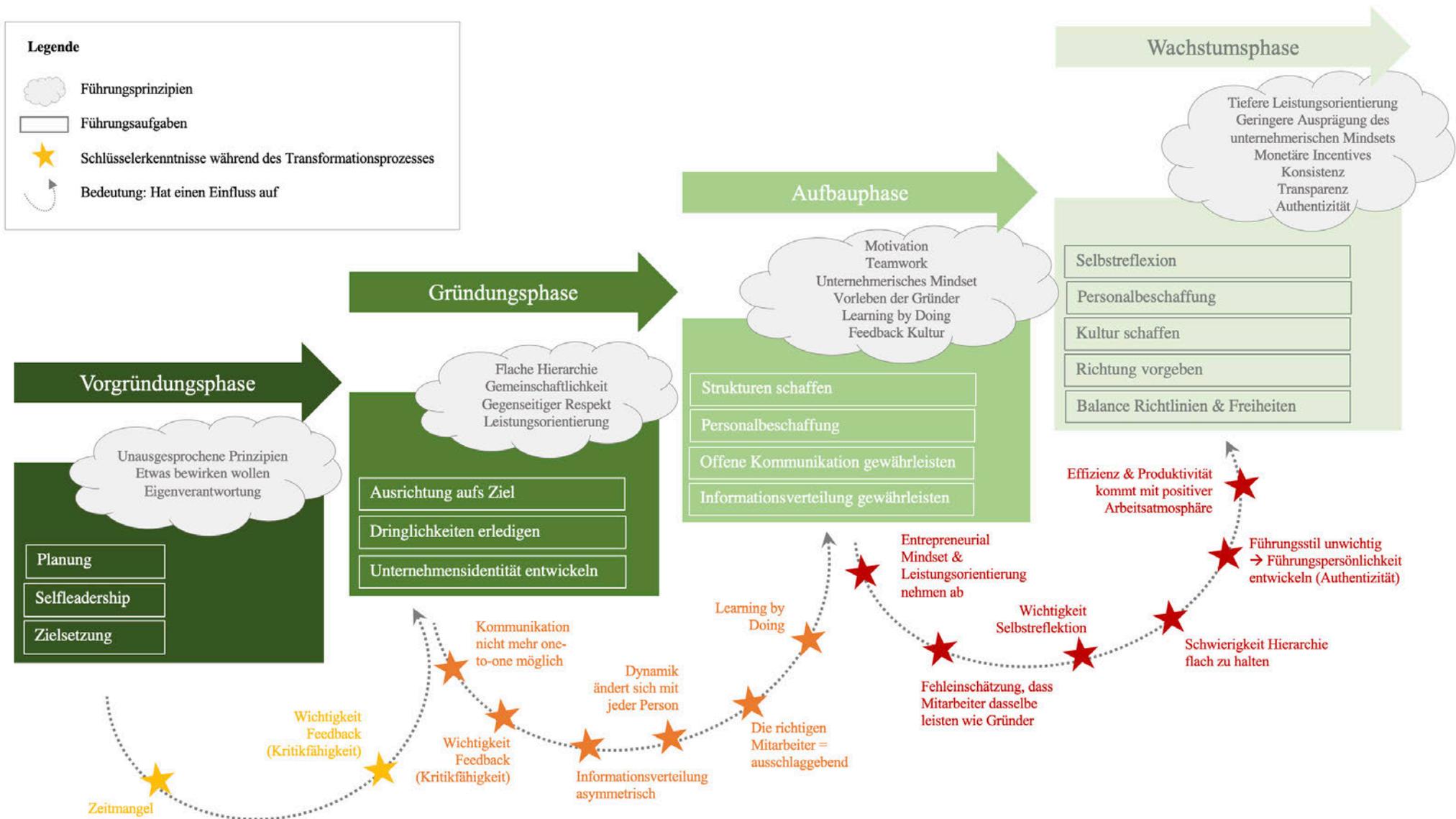


Abbildung 10: Veränderungen von Führungsaufgaben und -prinzipien im Startup Prozess
Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Vergleichende Schlussfolgerungen

Alle der befragten Interviewpartner sind sich der Wichtigkeit von Leadership in einem Startup bewusst und zählen Führung zu den primären Themen bei der Gründung eines Unternehmens. Allerdings sind die Ressourcen, insbesondere die Ressource Zeit, in einem Startup knapp, weshalb Leadership Themen oftmals zu kurz kommen. Diese Erkenntnis ist mit der Forschung von Peterson et al. (2009) übereinstimmend.

Die Resultate dieser Arbeit unterstützen die Aussage von Ashkenas (2019), Hull (2016) und Lammers (2018), dass ein Transformationsprozess in der Führung, während des Startup Prozesses, notwendig ist. Zudem können die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bestätigen, dass der schnelle Übergang eines kleinen Teams zu einem grösseren eine wesentliche Herausforderung für die Startup Gründer darstellt (Loftesness & Grosse, 2017). Die Theorie von (Loftesness & Grosse, 2017), dass der Output der einzelnen Personen mit dem Wachstum des Teams abnimmt, wird mit den vorliegenden Ergebnissen unterstützt.

Im Speziellen ist das Finden der richtigen Balance zwischen Freiheiten und Richtlinien, autoritären oder demokratischen Entscheidungen, beim Transformationsprozess für die Startup Gründer ein zentrales Thema, was von weiteren Autoren ebenfalls beschrieben wird (Bogott et al., 2017; Catlin & Matthews, 2001; Hull, 2016; Lammers, 2018). Die Uneinigkeit in der Literatur, ob «shared» oder «vertical» Leadership, partizipativer oder autoritärer Führungsstil sich positiv auf die Startup Performance auswirken, scheint sich in der Praxis zu widerspiegeln. Einerseits legen alle befragten Interviewpartner grossen Wert auf «shared» Leadership und den Miteinbezug der Mitarbeiter, andererseits realisieren, dass «vertical» Leadership und ein autoritärer Führungsstil in gewissen Situationen zu einer höheren Effizienz führt.

Wie bereits im Kapitel 2.3.2.5 aufgezeigt, haben Catlin und Matthews (2001) eine ähnliche Forschungsfrage untersucht und dabei die Entwicklung der Führungsfunktion im Startup dargelegt (Abbildung 9). Weiter beschreiben Bogott et al. (2017) in ihrem Buch, was sich in Bezug auf die Führung in den Entwicklungsphasen eines Startups ändert. Allerdings unterscheidet sich die Unterteilung der Entwicklungsphasen dieser beiden Arbeiten von der vorliegenden Arbeit, indem beispielsweise keine Daten zur Etablierungs-

oder Continuous-Growth Phase gesammelt wurden. Bei der vorliegenden Forschungsfrage liegt der Fokus aber nicht auf einer klaren Abgrenzung der Entwicklungsphasen, vielmehr ist die Entwicklung und Veränderung von Führungsaufgaben und -prinzipien im Startup Prozess von Relevanz. Aus diesem Grund ist ein direkter Vergleich der einzelnen Phasen nicht möglich, aber auch nicht notwendig, um eine Gegenüberstellung der bisherigen Literatur mit den Ergebnissen dieser Arbeit durchzuführen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen auf, dass in der Vorgründungsphase (Abbildung 10) die selbstführungsbezogenen Aufgaben, die Planung und Zielsetzung im Mittelpunkt stehen, womit die Erläuterungen von Bogott et al. (2017, S. 112-114) zu der Vorgründungsphase bestätigt werden. Zusätzlich weisen auch Bogott et al. (2017 S. 112-114) nach, dass in der Vorgründungsphase noch keine Hierarchien bestehen und die Gründer intrinsisch motiviert sind, etwas bewirken zu wollen.

In der Gründungsphase befassen sich die Unternehmer mit der Ausrichtung auf ein Ziel, mit der Abarbeitung von Dringlichkeiten und der Entwicklung der Unternehmensidentität. Catlin und Matthews (2001) bestätigen diese Erkenntnisse weitgehend, indem sie in der Anfangsphase von einem «Doer», «Decision Maker» und «Direction Settler» sprechen. Einzig die Entwicklung der Unternehmensidentität wird von Catlin und Matthews (2001) nicht erwähnt.

Im Gegensatz dazu wird bei Bogott et al. (2017, S. 115-116) die Entwicklung der Unternehmensidentität thematisiert, jedoch werden die zwei weiteren Führungsaufgaben nicht erwähnt. Bogott et al. (2017, S. 115-116) setzen in der Gründungsphase die Personalbeschaffung ins Zentrum, was bei den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit erst in der Aufbauphase zum Thema wird. Allerdings bestätigen sie die Erkenntnis dieser Arbeit, dass in der Gründungsphase die Leistungsorientierung stark ausgeprägt ist.

In der darauffolgenden Phase gehören der Aufbau von Strukturen, die Personalbeschaffung und die Gewährleistung der offenen Kommunikation und der Informationsverteilung zu den Hauptaufgaben. Der Aufbau von Strukturen kann im Modell von Catlin und Matthews (2001) mit den Führungsfunktionen «Delegator» und «Planner» verglichen werden, da es dabei unter anderem um die Zuweisung von Verantwortlichkeiten und um

die Planung des Unternehmensaufbaus geht. Die Personalbeschaffung und die Gewährleistung der offenen Kommunikation sowie der Informationsverteilung entspricht den «Team Builder» und «Communicator» Führungsfunktionen. In den durchgeführten Interviews wurde das Coachen von zwei Personen erwähnt, als sie aufgrund ihrer Unternehmensgrösse eine weitere Führungsebene initiiert haben.

Bogott et al. (2017, S. 115-116) beschreiben keine Aufbauphase, streichen jedoch in der Gründungsphase die Personalbeschaffung, die Schaffung von Strukturen und die immense Bedeutung der richtigen Mitarbeiter hervor.

In der Wachstumsphase sind weniger Übereinstimmungen mit dem Modell von Catlin und Matthews (2001) erkennbar. Die vorgelegte Arbeit hat ergeben, dass Selbstreflexion, Personalbeschaffung, die Vorgabe einer Richtung und die Schaffung einer Kultur wesentliche Führungsaufgaben darstellen. Die Führungsfunktionen «Change Catalyst», «Organization Builder», «Strategic Innovator» aus Catlin's und Matthews' (2001) Modell wurden in den Interviews nicht explizit erwähnt. Es kann allerdings argumentiert werden, dass die Vorgabe einer Richtung und die Selbstreflexion überschneidende Elemente mit dem «Change Catalyst» und dem «Strategic Innovator» aufweisen.

Auch im Vergleich zu Bogott et al. (2017, S. 117-118) sind bis auf das abnehmende Unternehmerische Mindset beziehungsweise eine Reduzierung der Leistungsorientierung weniger Gemeinsamkeiten erkennbar.

Zusammenfassend wird gezeigt, dass obwohl ein direkter Vergleich der Phasen durch die unterschiedlichen Einteilungen erschwert ist, der Transformationsprozess und der Wandel der Führungsaufgaben und -prinzipien im Laufe des Startup Prozesses gut erkennbar ist und mehrheitlich mit der bestehenden Literatur übereinstimmt. Allerdings zeigen keine der zitierten Autoren auf, welche Schlüsselerkenntnisse eine Veränderung im Prozess ausgelöst haben.

In der nachstehenden Abbildung 11 ist das Führungsaufgabenset von Schirmer und Woydt (2016) zu sehen. Die Nummer repräsentieren die verschiedenen Entwicklungsphasen. Die Nummer 1 stellt die Vorgründungs- und die Nummer 4 die Wachstumsphase dar. Werden die Führungsaufgaben mit dem Aufgabenset von (Schirmer & Woydt, 2016) verglichen, ist zu erkennen, dass in der Vorgründungs- und Gründungsphase der Fokus auf

den selbstführungsbezogenen Aufgaben und auf dem Planen, Innovieren und der Zielvorgabe liegt (Abbildung 11). Erst ab der Aufbauphase werden mitarbeiterbezogene Führungsaufgaben relevant. Ebenfalls ersichtlich ist, dass mit dem Fortschreiten der Entwicklungsphasen, die am Managementprozess orientierten Führungsaufgaben zunehmen.

Am Managementprozess orientierte Führungsaufgaben				
Planen, innovieren und Ziele vorgeben <ul style="list-style-type: none"> • Strategien entwickeln • vernetzt denken • neue Wege gehen • Freiräume nutzen • Ziele definieren und vereinbaren • Herausforderungen annehmen 	Organisieren und koordinieren <ul style="list-style-type: none"> • Visionen kommunizieren • Aufgaben delegieren • Ressourcen managen • Informationen verteilen • Kommunizieren und vernetzen • Prozesse definieren und optimieren 	Entscheiden <ul style="list-style-type: none"> • Informationen sammeln und auswerten • Alternativen entwickeln und bewerten • Nutzwert-Analyse durchführen • Folgen erfassen • final entscheiden 	Kontrollieren <ul style="list-style-type: none"> • Qualitätskriterien definieren • Termine vereinbaren und überwachen • Status erheben • Berichte erstellen • Eigenverantwortlichkeit integrieren 	Mitarbeiter fördern und entwickeln <ul style="list-style-type: none"> • Coachen und qualifizieren • Potenziale erkennen und fördern • Vernetztes Denken entwickeln • Feedback geben: „Lob und Tadel“
Mitarbeiterbezogene Führungsaufgaben			3	4
Gegenseitiges Vertrauen entwickeln <ul style="list-style-type: none"> • Wandel menschlich bewältigen • integer handeln • verlässlich agieren und Zusagen einhalten • Mitarbeitern zuhören und um Befindlichkeit kümmern • für Mitarbeiter einsetzen • Vertrauen „schenken“ 	Zusammenarbeit fördern <ul style="list-style-type: none"> • Spaß an der Arbeit sichern • Teamgeist fördern • motivieren • gemeinsamen Erfahrungshintergrund schaffen • Kontaktpunkte schaffen • Konflikte lösen 	Selbstorganisationsfähigkeit fördern <ul style="list-style-type: none"> • Kreativität stimulieren • Menschen begeistern, inspirieren • positives Denken und Selbstvertrauen fördern • Initiativen belohnen • Handlungsspielräume und Rahmenbedingungen schaffen 		
Selbstführungsbezogene Aufgaben			1	4
<ul style="list-style-type: none"> • aus Fehlern lernen • eigenes Handeln und Verhalten reflektieren • alternative Lösungen und Meinungen akzeptieren 		<ul style="list-style-type: none"> • Work-Life-Balance beachten • sich selbst motivieren • persönliches Zeitmanagement optimieren 		

Abbildung 11: Entwicklungsphasen eines Startups den Führungsaufgaben zugeordnet
Quelle: Angepasst von Schirmer und Woydt (2016, S. 12)

Die Resultate in Habisreutingers Dissertation (2015) werden mit der vorliegenden Arbeit mehrheitlich gestützt. Es kann bestätigt werden, dass struktur- und personenbezogene Aufgaben im Laufe des Startup Prozesses zu den grössten Herausforderungen der Startup Gründer zählen. Die kapazitätsbezogenen Herausforderungen werden in dieser Arbeit jedoch nicht erwähnt, was daran liegen könnte, dass sich Habisreutingers (2015) Untersuchung speziell auf Hyper-Growth Startups bezieht.

Die Selbstreflexion der Startup Gründer hat mit dem Wachstum des Startups bei allen stark zugenommen. Die Gründer haben realisiert, dass sie nur durch Selbstreflexion sich selbst und das Startup weiterbringen können. Diese Erkenntnis bestätigt die Forschung von Di Stefano, Gino, Pisano, und Staats (2016), welche den signifikant, positiven Effekt von Selbstreflexion auf den individuellen Lernprozess aufzeigt.

Bei der Auswertung der empirischen Ergebnisse hat sich gezeigt, dass die Hilfsmittel keinen direkten Einfluss auf den Transformationsprozess von Führungsaufgaben und -prinzipien aufweisen, weshalb sie im Modell vernachlässigt werden. Die Resultate zu den

Hilfsmitteln zeigen allerdings eine starke Homogenität auf, wobei der Erfahrungsaustausch und ein externer Advisor zu den wichtigsten Hilfsmitteln gehören, was die Literatur bestätigt (Ashkenas, 2019). Habisreutinger (2015, S. 304) hat ebenfalls in seiner Studie festgestellt, dass externe Coaches, ein Advisory Board und der Erfahrungsaustausch unter Startup Gründern zu den häufigsten und relevantesten Hilfsmitteln von Startup Gründern gehören. Zudem bestätigt er (Habisreutinger, 2015, S. 305), dass bei diesem Erfahrungsaustausch das Geschäftsmodell und die Branche der Startups irrelevant sind. Aus den Interviews geht hervor, dass bis auf den besuchten Teambildungs-Workshop von Roman Gertsch (Anhang E.6) keine Workshops während des Startups Prozesses besucht wurden und dass die Nützlichkeit dieser Workshops von einigen Gründern angezweifelt wird (Escher, E.5; Winter, E.2; Hehli, E.9).

Anstatt solche Workshops und Seminare zu besuchen, wird bei den meisten das «Learning by Doing» Leadership Prinzip gelebt. Diese Erkenntnis wird unterstützt durch die Studie von McCall (2004), in der dargelegt wird, dass die primäre Quelle für das Erlernen von Führung die Sammlung von Erfahrungen darstellt. In der Studie wird gezeigt, dass die Bedeutung von Ausbildungen und anderen formalen Programmen im Vergleich zum erfahrungsbasierten Lernen relativ bescheiden ist. Zudem wird in der Studie explizit erwähnt, dass bei der Gründung eines Startups dieses Phänomen besonders stark zum Vorschein kommt.

Die Leadership Prinzipien der Startup Gründer zeigen Gemeinsamkeiten mit dem «Transformational» Leadership Style auf. Gemeinschaftlichkeit, Teamwork, intrinsische Motivation, das Vorleben der Startup Gründer und die Schaffung einer gemeinsamen Vision sind alles Elemente, die bei «Transformational» Leadership im Vordergrund stehen. In Anbetracht des schnellen Wachstums und der erfolgreichen letzten Geschäftsjahre der untersuchten Startups bestätigen die Resultate dieser Arbeit, dass «Transformational» Leadership einen positiven Effekt auf den Startup Erfolg ausübt (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Howell & Avolio, 1993; Peterson et al., 2009; Roomi & Harrison, 2011; Zaech & Baldegger, 2017).

Mit dem Wachstum des Teams entsteht die Herausforderung, dass die Startup Gründer eine Balance zwischen Freiheiten und Richtlinien und zwischen autoritären und demokratischen Entscheidungen finden müssen. Die Interviewpartner schildern, dass sie in der

Wachstumsphase klarer definieren müssen, was von den Mitarbeitern erwartet wird. Zudem arbeiten in dieser Phase einige Startup Gründer mit monetären Incentives. Diese zwei Veränderungen stellen Elemente von «Transactional» Leadership dar. Schirmer und Woydt (2016, S. 188) argumentieren, dass sowohl «Transformational» als auch «Transactional» Leadership für eine erfolgreiche Führung zentral sind, da sie sich gegenseitig beeinflussen und somit einen emergenten Führungserfolg erzielen.

Bei den vorliegenden Interviewergebnissen kann ein Zusammenhang zum Emerging Leadership Ansatz identifiziert werden. Im Speziellen sind Elemente des authentischen und des spirituellen Führungsansatzes erkennbar. Die Bedeutung von Authentizität und der Führungspersönlichkeit wird in den Interviews mehrmals betont, was die Studien von Avolio und Gardner (2005) und Walumbwa et al. (2011) bestätigen. Außerdem weist das starke Gemeinschaftsgefühl in der Anfangsphase und das Vorleben von Werten und Prinzipien Ähnlichkeit mit dem spirituellen Führungsansatz auf (Fry, 2003).

Im Gegensatz zu den Erkenntnissen von Karmarkar et al. (2014), weist die empirische Forschung der vorliegenden Arbeit keine Elemente von «Servant» Leadership auf.

4.3 Beantwortung der Fragestellung

Das entwickelte Modell auf Seite 63 (Abbildung 10) dient zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage:

Wie verändern sich die Führungsaufgaben und die -prinzipien von Startup Gründern im Laufe des Startup Prozesses?

Das Modell der vorliegenden Arbeit (Abbildung 10) bildet Schlüsselerkenntnisse ab, die eine Veränderung der Führungsaufgaben und -prinzipien auslösen oder fördern können. Nachfolgend werden die in dieser Arbeit festgestellten und beschriebenen Veränderungen der Führungsaufgaben und -prinzipien im Verlaufe des Entwicklungsprozesses von Startups kurz zusammengefasst. Am Anfang setzen sich die Gründer eindringlich mit selbstführungsbezogenen Aufgaben auseinander. Die mitarbeiterbezogenen Führungsaufgaben werden ab der Aufbauphase relevant und die Managementprozess-orientierten Führungsaufgaben nehmen im Laufe des Startup Prozesses stetig zu (Abbildung 12).

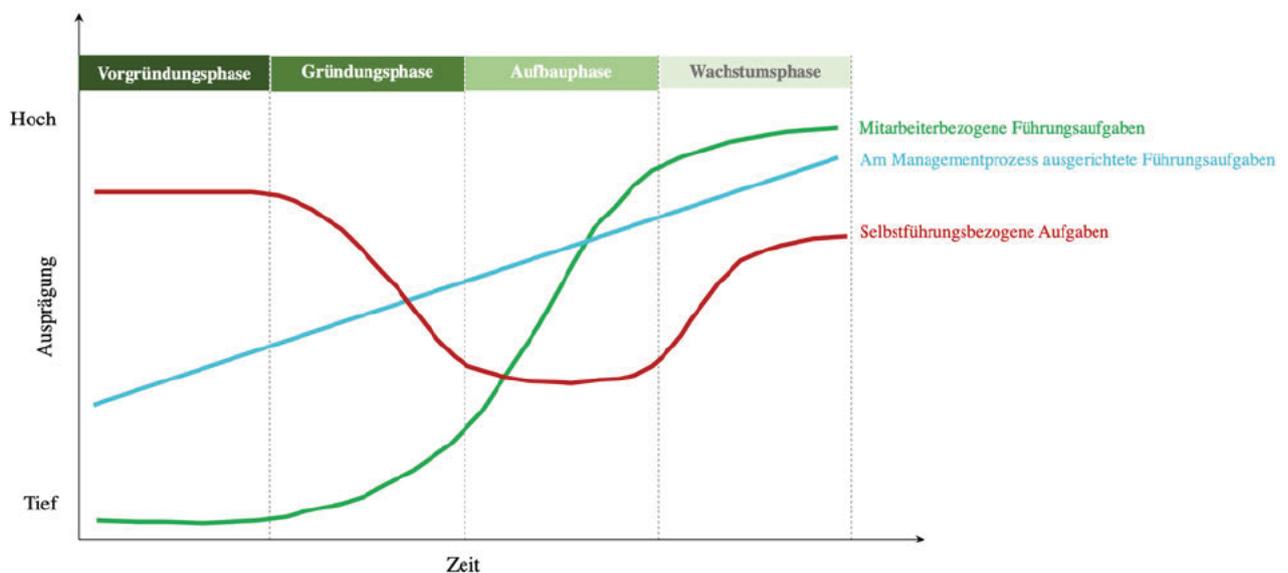


Abbildung 12: Veränderung der Führungsaufgaben im Startup Prozess
Quelle: Eigene Darstellung

Die Leadership Prinzipien Gemeinschaftlichkeit, gegenseitiger Respekt und Eigenverantwortung bleiben über die Phasen hinweg bestehen. Die Leistungsorientierung und das unternehmerische Mindset nehmen mit dem Wachstum des Teams ab. Motivation, Feedback Kultur und das Vorleben der Gründer sind Leadership Prinzipien, die speziell in der

Aufbauphase an Bedeutung gewinnen. In der Wachstumsphase werden die Führungsprinzipien Transparenz, Konsistenz und Authentizität präsent (Abbildung 13).

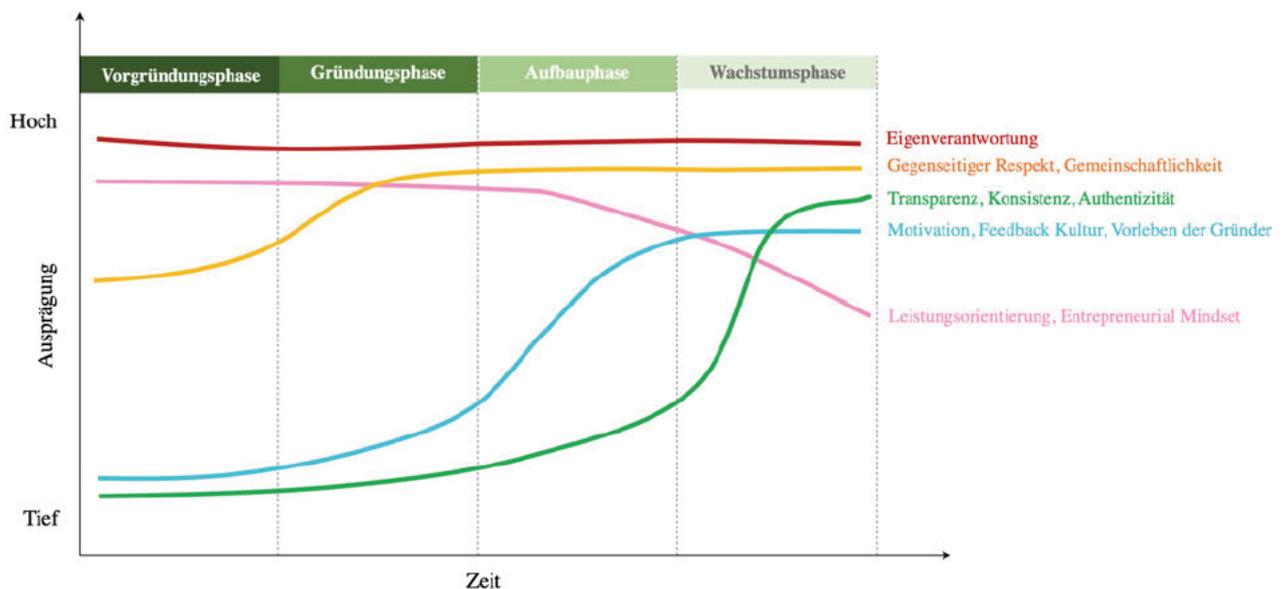


Abbildung 13: Veränderung der Führungsprinzipien im Startup Prozess

Quelle: Eigene Darstellung

Das Bewusstsein für Führungsaufgaben, -prinzipien und deren Bedeutung nimmt tendenziell über die Entwicklungsphasen hinweg zu. In den ersten zwei Phasen bestehen diesbezüglich grosse Unterschiede zwischen den Befragten. Aber spätestens ab dem Zeitpunkt der Aufbauphase, wenn die Startup Gründer die ersten Mitarbeiter einstellen, sind sich alle befragten Startup Gründer über die Führungsaufgaben, -prinzipien und deren Bedeutung bewusst.

4.4 Diskussion

4.4.1 Handlungsempfehlungen

Alle Gründer sind sich spätestens ab der Aufbauphase der Bedeutung und dem zentralen Einfluss von Führung im Zusammenhang mit den Mitarbeitern bewusst. In der Vorgründungs- und Gründungsphase ist das Bewusstsein jedoch weniger stark ausgeprägt. Vier der sieben befragten Startup Gründer haben sich in der Anfangszeit noch nicht bewusst mit Führung auseinandergesetzt. Obwohl die Interviews zeigen, dass alle befragten Startup Gründer intuitiv erfolgversprechend führen, ist die frühzeitige, bewusste Auseinandersetzung mit Leadership wertvoll. Wie der Startup Coach Hehli (E.9) treffend sagt:

«Je besser man sich vorstellen kann, was auf einem zukommen wird, desto besser wird es einem auch gelingen.» (Hehli, E.9)

Je bewusster sich Startup Gründer bereits in der Anfangsphase mit ihren Leadership Aufgaben und Prinzipien auseinandersetzen, desto mehr Sicherheit gewinnen sie in ihrer Führungsrolle. **Auseinandersetzung mit Leadership Themen sollte bewusst bereits in der Anfangsphase erfolgen.**

Die Selbstreflexion der Gründer ist für die stetige Weiterentwicklung des Startups und des Teams essenziell. Alle befragten Gründer haben mit dem Wachstum des Startups die Relevanz von Selbstreflexion verstärkt erkannt. **Die Gründer sollten sich bereits in der Vorgründungs- und Gründungsphase Zeit für Selbstreflexion schaffen,** um frühzeitig den Status quo zu hinterfragen und somit das Startup schnellstmöglich voranzutreiben.

In den Interviews wird mehrmals erwähnt, dass die Startup Gründer rückblickend die Feedback Kultur noch bewusster und konsequenter in den Unternehmensalltag integriert hätten. Speziell bei der Feedback Kultur ist zu empfehlen, einen regelässigen, bewussten Rhythmus einzubauen, damit alle beteiligten Personen animiert werden, Feedback zu geben. **Das konsequente Umsetzen einer Feedback Kultur ist für Startups erfolgsfördernd.** Dieser Prozess wird folglich auch die Selbstreflexion anregen.

4.4.2 Grenzen der Forschung

In dieser Arbeit wurden sieben Startup Gründer und zwei Startup Coaches über Leadership Themen befragt, um die Forschungsfrage zu untersuchen und zu beantworten. Anhand dieser Interviews wird mit Hilfe eines Modells eine «Mini-Theorie» aufgestellt, die aufzeigt, wie sich die Führungsaufgaben und -prinzipien im Startup Prozess entwickeln und welche Schlüsselmomente und -erkenntnisse einen Wandel auslösen. Die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit bauen auf der subjektiven Wahrnehmung dieser neun interviewten Personen auf, welche als Vertreter der gesamten Startup Gründer Community betrachtet werden. Folglich wäre eine höhere Interviewzahl notwendig, um zu ausdifferenzierten und repräsentativeren Ergebnissen zu gelangen.

In dieser Arbeit werden lediglich Startups untersucht, die bereits eine gewisse Teamgrösse aufzeigen, sich am Markt etabliert haben und eine erfolgsversprechende Zukunft aufweisen. Die Zahlen des Bundesamts für Statistik (2017) zeigen, dass nach vier Jahren weniger als die Hälfte der Startups noch aktiv auf dem Markt besteht. Da die empirische Studie nur erfolgreiche Startups untersucht, wurde demnach die andere Hälfte, der weniger erfolgreiche Startups, nicht miteinbezogen.

4.4.3 Weitere Forschungsfelder

Um die Grenzen dieser Arbeit zu eliminieren, ist weitere Forschung in diesem Bereich erforderlich. Damit die «Mini-Theorie» dieser Arbeit verifiziert werden kann, müsste dieselbe Forschungsfrage mit einer grösseren Stichprobenzahl durchgeführt werden. Zusätzlich wäre ein Vergleich der erfolgreichen mit den weniger erfolgreichen Startups interessant, um allfällige Unterschiede in Bezug auf die Führungsaufgaben und -prinzipien zu identifizieren, respektive zu bestätigen.

In einer weiteren Studie könnte der Einfluss des Alters der Gründungsperson auf Entrepreneurial Leadership untersucht werden, im Speziellen auf die Ausprägung von Selbstreflexion.

Bei den durchgeführten Interviews in dieser Arbeit bestand eine grosse Diversität der Startups in Bezug auf die Branche und die Startfinanzierung. Es entstand der Eindruck,

dass die Branche und die Finanzierungsart einen möglichen Einfluss auf die Führungsaufgaben und -prinzipien haben könnte, was in einer zukünftigen Studie genauer untersucht werden sollte.

5 Literaturverzeichnis

- Aldrich, H. E., & Wiedenmayer, G. (1993). From Traits to Rates: An Ecological Perspective on Organizational Foundings. In J. A. Katz & A. C. Corbet (Hrsg.): *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. S. 145-195. Stamford: JAI Press. DOI.10.1108/S1074-754020190000021010.
- Ashkenas, R. (2019). Are You Adapting Your Leadership Strategy as Your Startup Grows? *Harvard Business Review*. 02.12.2019. Abgerufen von <https://hbr.org/2019/12/are-you-adapting-your-leadership-strategy-as-your-startup-grows>.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), S. 315-338. DOI.10.1016/j.leaqua.2005.03.001.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Simon and Schuster.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), S. 463-478. DOI.10.1016/1048-9843(95)90021-7.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), S. 207-218. DOI.10.1037/0021-9010.88.2.207.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4. Auflage. New York: Simon und Schuster.
- Baum, J. R., Frese, M., & Baron, R. A. (2007). *The Psychology of Entrepreneurship*. New York: Psychology Press. DOI.10.4324/9781315750989.
- Berger, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI.10.1007/978-3-658-13078-7.
- Bisnode. (2020). *Konkurse und Gründungen—Firmenkonkurse und Neugründungen in der Schweiz*. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/309104/umfrage/unternehmensgruendungen-in-der-schweiz/>.
- Bogott, N., Rippler, S., & Woischwill, B. (2017). *Im Startup die Welt gestalten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI.10.1007/978-3-658-14505-7_3.

- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer. DOI. 10.1007/978-3-540-33306-7.
- Bundesamt für Statistik. (2017). *Unternehmensdemografie: Analysen der Daten 2013-2017*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/medienmitteilungen.assetdetail.10687739.html>.
- Caprara, G. V., & Cervone, D. (2000). *Personality: Determinants, Dynamics, and Potentials*. New York: Cambridge University Press. DOI.10.1017/CBO9780511812767.
- Catlin, K., & Matthews, J. (2001). *Leading at the Speed of Growth*. New York: Hungry Minds, Inc.
- Chammas, C. B., & Hernandez, J. M. (2019). Comparing transformational and instrumental leadership: The influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups. *Innovation & Management Review*, 16(2), S. 143-160. DOI.10.1108/INMR-08-2018-0064.
- Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15(6), S. 771-799. DOI.10.1016/j.leaqua.2004.09.004.
- Cohan, P. S. (2015). 2 Perspectives From Harvard on Startup Leadership. *Entrepreneur*. 29.04.2015. Abgerufen von <https://www.entrepreneur.com/article/245526>.
- Cunningham, J. B., & Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), S. 45-62.
- DeMers, J. (2018). A New Study Reveals the 20 Factors That Predict Startup Failure: Do Any Apply to You? *Entrepreneur*. 05.02.2018. Abgerufen von <https://www.entrepreneur.com/article/308447>.
- dhp technology. (2020). *Über uns: Team*. Abgerufen von <https://dhp-technology.ch/team/>.
- Di Stefano, G., Gino, F., Pisano, G. P., & Staats, B. R. (2016). *Making Experience Count: The Role of Reflection in Individual Learning*. NOM Unit Working Paper Nr. 14-093. Boston: Harvard Business School. DOI.10.2139/ssrn.2414478.
- Digman, J. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Reviews Psychology*, 41, S. 417-440. DOI.10.1146/annurev.ps.41.020190.002221.

- Dillerup, R., & Stoi, R. (2016). *Unternehmensführung*. 4. Auflage. München: Franz Vahlen.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), S. 177-193. DOI.10.1108/09534810410530601.
- Duden. (2020). *Prinzip - Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Herkunft*. Abgerufen von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Prinzip>.
- Eades, J. (2020). *Building the best: 8 proven leadership principles to elevate others to success*. New York: McGrawHill.
- Eisenmann, T. R. (2013). Entrepreneurship: A Working Definition. *Harvard Business Review*. 10.01.2013. Abgerufen von <https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), S. 217-231. DOI.10.1016/j.leaqua.2006.02.002.
- Fernald, L. W., Solomon, G. T., & Tarabishy, A. (2005). A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership. *Southern Business Review*, 30(2), S. 1-10.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fischer, W. A. (2019). It takes more than members to make a team. *IMD Business School*. Februar 2019. Abgerufen von <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/it-takes-more-than-members-to-make-a-team/>.
- Flick, U. (2016). *Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge*. 3. Auflage. Hamburg: Rowohlt's Enzyklopädie.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), S. 693–727. DOI.10.1016/j.leaqua.2003.09.001.
- Gartner, W. B. (1989). «Who Is an Entrepreneur?» Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 12(2), S. 47-68. DOI.10.1177/104225878901300406.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), S. 827-844. DOI.10.1037/0021-9010.82.6.827.

- Greater Zurich Area. (2019). *Esbatech-Gründer ist stolz auf Fortschritt bei Brolucizumab*. Abgerufen von <https://www.greaterzuricharea.com/de/news/esbatech-gruender-ist-stolz-auf-fortschritt-bei-brolucizumab>.
- Gründerszene Lexikon. (2020). *Was ist ein Startup?* Abgerufen von <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/startup?interstitial>.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), S. 461-473. DOI.10.1016/j.jbusres.2007.07.032.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), S. 241-260. DOI.10.1016/S0883-9026(03)00040-5.
- Habisreutinger, C. (2015). *Managen von Hyper Growth Startups in der Wachstumsphase—Eine Analyse von Wachstumsherausforderungen, deren Identifikatoren und Lösungsansätze unter Berücksichtigung des Neuen St. Galler Management-Modells* (Dissertation). St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Hehli, J. (2020). *Persönliches Profil ZHAW*. Abgerufen von <https://www.zhaw.ch/de/ueber-uns/person/hehl/>.
- Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (2012). Shared Authentic Leadership and New Venture Performance. *Journal of Management*, 38(5), S. 1476-1499. DOI.10.1177/0149206311415419.
- Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), S. 865-889. DOI.10.1002/job.479.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), S. 321-338. DOI.10.1016/S1048-9843(96)90021-1.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), S. 891-902. DOI.10.1037/0021-9010.78.6.891.
- Howell, J. M., & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), S. 243-269. DOI.10.1016/0749-5978(89)90052-6.

- Hull, J. W. (2016). How Your Leadership Has to Change as Your Startup Scales. *Harvard Business Review*. 20.05.2016. Abgerufen von <https://hbr.org/2016/05/how-your-leadership-has-to-change-as-your-startup-scales>.
- Institut für Jungunternehmen. (2020). *Von Rekord zu Rekord: 2019 verzeichnet die höchste Zahl an Neugründungen*. Abgerufen von https://www.ifj.ch/index.cfm?page=136025&article_id=4054.
- Johnson, P. S., & Cathcart, D. G. (1979). New Manufacturing firms and regional development: Some evidence from the Northern Region. *Regional Studies*, 13(3), S. 269-280. DOI.10.1080/09595237900185241.
- Jonker, J., & Pennink, B. (2010). *The essence of research methodology: A concise guide for master and PhD students in management science*. Berlin: Springer Gabler. DOI.10.1007/978-3-540-71659-4.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Iles, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), S. 765-780. DOI.10.1037/0021-9010.87.4.765.
- Karabulut, A. T. (2016). Personality Traits on Entrepreneurial Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, S. 12-21. DOI.10.1016/j.sbspro.2016.07.109.
- Karmarkar, Y., Chabra, M., & Deshpande, A. (2014). Entrepreneurial Leadership Style(s): A Taxonomic Review. *Annual Research Journal of Symbiosis Centre for Management Studies*, 2(1), S. 156-189.
- Kauz, D. (2008). *125 Jahre Handelsregisteramt des Kantons Zürich*. Abgerufen von https://www.fokus-ag.ch/media/125_Jahre_HRA.pdf.
- Keller, M. (2019). *Der Fleisch-Pflanzer*. Abgerufen von <https://ethz.ch/de/news-und-veranstaltungen/eth-news/news/2019/07/portrait-planted-lukas-boeni.html>.
- Kingfluencers. (2020). *Strengthen your message through our influencer network*. Abgerufen von <https://kingfluencers.com/>.
- Klimoski, R. J., & Hayes, N. J. (1980). Leader Behavior and Subordinate Motivation. *Personnel Psychology*, 33(3), S. 543-555. DOI.10.1111/j.1744-6570.1980.tb00482.x.
- Lammers, L. (2018). So sollten Gründer ihr Startup leiten. *Gründerszene*. 24.09.2018. Abgerufen von <https://www.gruenderszene.de/amp/fuehrungs-team-klima-managen-fuehren-startup>.

- LEDCity. (2020). *Wir sind LEDCity und das ist unsere Vision*. Abgerufen von <https://ledcity.ch/ueber-uns/team/>.
- Leitch, C. M., & Harrison, R. T. (2018). The Evolving Field of Entrepreneurial Leadership: An Overview. In R. T. Harrison & C. M. Leitch (Hrsg.): *Handbook on Entrepreneurship and Leadership*. S. 3-34. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial Leadership: Insights and Directions. *International Small Business Journal*, 35(2), S. 147-156.
DOI.10.1177/0266242616681397.
- Levie, J., & Lichtenstein, B. B. (2010). A Terminal Assessment of Stages Theory: Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), S. 317-350. DOI.10.1111/j.1540-6520.2010.00377.x.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), S. 269-299. DOI.10.1080/00224545.1939.9713366.
- Llewellyn, D. J., & Wilson, K. M. (2003). The controversial role of personality traits in entrepreneurial psychology. *Education + Training*, 45(6), S. 341-345.
DOI.10.1108/00400910310495996.
- Loftesness, D., & Grosse, A. (2017). *Scaling Teams: Strategies for Building Successful Teams and Organizations*. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.
- Luger, M. I., & Koo, J. (2005). Defining and Tracking Business Start-Ups. *Small Business Economics*, 24(1), S. 17-28. DOI.10.1007/s11187-005-8598-1.
- Mann, S. (2016). *The Research Interview : Reflective Practice and Reflexivity in Research Processes*. London: Palgrave Macmillan UK.
- Mason, C. (1983). Some Definitional Difficulties in New Firms Research. *Area*, 15(1), S. 53-60.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. 5. Auflage. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.
- McCall, M. W. (2004). Leadership development through experience. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), S. 127-130. DOI.10.5465/ame.2004.14776183.
- Meier, X. (2020). *Linkedin Xenia Meier*. Abgerufen von <https://www.linkedin.com/in/xenia-katharina-meier/>.

- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews*. 2. Auflage. Berlin & Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- Newman, A., Tse, H. H., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, S. 1-9. DOI.10.1016/j.jbusres.2018.04.001.
- Northouse, P. G. (2018). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. 4. Auflage. Thousand Oaks: Sage.
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (1996). Bandwidth-fidelity dilemma in personality measurement for personnel selection. *Journal of Organizational Behavior*, 17(6), S. 609-626. DOI.10.1002/(SICI)10991379(199611)17:6<609::AIDJOB1828>3.0.CO;2-K.
- Oxygen at Work. (2020). *Service: Auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten*. Abgerufen von <https://www.oxygenatwork.org/service>.
- Paschen, J. (2017). Choose wisely: Crowdfunding through the stages of the startup life cycle. *Business Horizons*, 60(2), S. 179-188. DOI.10.1016/j.bushor.2016.11.003.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), S. 172-197. DOI.10.1037/1089-2699.6.2.172.
- Pellegrino, G., Piva, M., & Vivarelli, M. (2012). Young firms and innovation: A microeconomic analysis. *Structural Change and Economic Dynamics*, 23(4), S. 329-340. DOI.10.1016/j.strueco.2011.10.003.
- Peneder, M. (2009). The Meaning of Entrepreneurship: A Modular Concept. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 9(2), S. 77-99. DOI.10.1007/s10842-009-0052-7.
- Petch, N. (2016). The Five Stages Of Your Business Lifecycle: Which Phase Are You In? *Entrepreneur*. 29.02.2016. Abgerufen von <https://www.entrepreneur.com/article/271290>.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-

- Technology Start-up and Established Firms: *Journal of Management*, 35(2), S. 348-368. DOI.10.1177/0149206307312512.
- Planted. (2020). *Latest News*. Abgerufen von <https://www.planted.ch/latest>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), S. 259-298. DOI.10.1177/014920639602200204.
- Prognosix. (2020). *Home – future for now*. Abgerufen von <https://prognosix.ch/>.
- 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 success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), S. 353-385. DOI.10.1080/13594320701595438.
- Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success. A general model and an overview of findings. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Hrsg.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. S. 101-142. Chichester: Wiley.
- Renko, M., Tarabishy, A. E., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), S. 54-74. DOI.10.1111/jsbm.12086.
- Ripsas, S., Schaper, B., & Nöll, F. (2013). *Deutscher Startup Monitor 2013*. Abgerufen von https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-13/DSM_Abschlussbericht_13.pdf.
- Roomi, M. A., & Harrison, P. (2011). Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught? *International Review of Entrepreneurship*, 9(3).
- Röschke, A. (2018). *Entrepreneurial Leadership* (Dissertation). St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Sahinidis, A. G., Tsaknis, P. A., Gkika, E., & Stavroulakis, D. (2020). The Influence of the Big Five Personality Traits and Risk Aversion on Entrepreneurial Intention | SpringerLink. In A. Kavoura, E. Kefallonitis, & P. Theodoridis (Hrsg.): *Strategic Innovative Marketing and Tourism*. S.215-224. Nördliche Ägäis: Springer.
- Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2015). *Startup Companies: Life Cycle and Challenges*. 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrad. DOI.10.2139/ssrn.2628861.

- Sammer, W. (2020). *Startup Life is a Rollercoaster: Der Startup-Lebenszyklus*. Abgerufen von <https://ut11.net/blog/startup-phasen/>.
- Schirmer, U., & Woydt, S. (2016). *Mitarbeiterführung*. 3. Auflage. Berlin: Springer. DOI.10.1007/978-3-662-47915-5.
- Schmid, C. (2020). Oxygen at Work sorgt mit Pflanzen für gesunde Luft im Büro. *HSG Focus*. Januar 2020. Abgerufen von <https://magazin.hsgfocus.ch/hsg-focus-1-2020-umwelt/artikel/oxygen-at-work-sorgt-mit-pflanzen-fuer-gesunde-luft-im-buero-15129>.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), S. 57-64. DOI.10.1177/107179190200900205.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Journal*, 25(1), S. 217-226. DOI.10.5465/amr.2000.2791611.
- Solaja, M. O., Idowu, E. F., & James, E. A. (2016). Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serbian Journal of Management*, 11(1), S. 99-117. DOI.10.5937/sjm11-8480.
- Stadler Elmer, S. (2016). Mündliche Befragung. In J. Aeppli, L. Gasser, E. Gutzwiller, & A. Tettenborn (Hrsg.): *Emprisches Wissenschaftliches Arbeiten—Ein Studienbuch für die Bildungswissenschaften*. S. 177–191. Bad Hellbrunn: Julius Klinkhardt.
- Stewart, W. H., & Roth, P. L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *The Journal of Applied Psychology*, 86(1), S. 145-153. DOI.10.1037/0021-9010.86.1.145.
- Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads. *Human Resource Management Review*, 13(2), S. 303-327. DOI.10.1016/S1053-4822(03)00019-6.
- Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy. *Organizational Dynamics*, 40(2), S. 110-118. DOI.10.1016/j.orgdyn.2011.01.005.
- Wickham, P. A. (2006). *Strategic Entrepreneurship*. 4. Auflage. Harlow: Pearson Education.

- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), S. 66-85. DOI.10.5465/amp.2012.0088.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), S. 81–93. DOI.10.1037/a0019835.
- Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, 35(2), S. 157–177. DOI.10.1177/0266242616676883.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*. Januar 2004. Abgerufen von <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>.
- Zhao, H., & Scheibert, S. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), S. 259-271. DOI.10.1037/0021-9010.91.2.259 .
- Zukunftsinstitut. (2020). *Warum Startups scheitern*. Abgerufen von <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/warum-startups-scheitern-infografik/>.

6 Interviewverzeichnis

Interview 1

Interviewte Person: Pascal Bieri
Funktion: Co-Founder von Planted
Datum, Zeit: 9. März 2020, 20:00
Dauer: 30 Minuten
Ort: Telefon

Interview 2

Interviewte Person: Manuel Winter
Funktion: Co-Founder von Oxygen at Work
Datum, Zeit: 12. März 2020, 14:00
Dauer: 45 Minuten
Ort: Büro Oxygen at Work, Kirchgasse 40, 8001 Zürich

Interview 3

Interviewte Person: Gian Diem
Funktion: Co-Founder von dhp technology
Datum, Zeit: 16. März 2020, 18:00
Dauer: 60 Minuten
Ort: Facetime

Interview 4

Interviewte Person: Patrik Deuss
Funktion: Co-Founder von LEDCity
Datum, Zeit: 20. März 2020, 15:00
Dauer: 50 Minuten
Ort: Hangouts

Interview 5

Interviewte Person: Xenia Meier
Funktion: Startup Coach

Datum, Zeit: 1. April 2020, 11:00
Dauer: 75 Minuten
Ort: Zoom

Interview 6

Interviewte Person: Roman Gertsch
Funktion: Co-Founder von Kingfluencers
Datum, Zeit: 3. April 2020, 17:00
Dauer: 45 Minuten
Ort: Telefon

Interview 7

Interviewte Person: Jos Hehli
Funktion: Startup Coach
Datum, Zeit: 6. April, 9:00
Dauer: 70 Minuten
Ort: Facetime

Interview 8

Interviewte Person: Dominik Escher
Funktion: Co-Founder von EsbaTech
Datum, Zeit: 8. April 2020, 14:00
Dauer: 60 Minuten
Ort: Zoom

Interview 9

Interviewte Person: Peter Kauf
Funktion: Co-Founder von PROGNOSEX
Datum, Zeit: 27. April 2020, 11:30
Dauer: 60 Minuten
Ort: Zoom

7 Anhang

Anhang A – Persönlichkeitsmerkmale

In der ersten Tabelle sind die Persönlichkeitsmerkmale eines Entrepreneurs und eines Leaders aufgeführt. In der zweiten Tabelle werden die gemeinsamen Merkmale zusammengefasst. Die Tabellen stammen aus der Studie von Fernald et al. (2005).

Table 1
Characteristics of Entrepreneurs and Leaders*

Entrepreneurial Characteristics	Leadership Characteristics
Able to motivate (3)	Able to communicate (12)
Achievement orientated (15)	Able to listen (9)
Autonomous (6)	Able to motivate (15)
Creative (10)	Able to work with others (7)
Flexible (2)	Achievement orientated (7)
Highly tolerant of ambiguity (5)	Charismatic (13)
Passionate (3)	Committed to mission (7)
Patient (1)	Creative (5)
Persistent (3)	Flexible (6)
Risk-taker (24)	Honest and sound (12)
Visionary (6)	Patient (3)
	Persistent (2)
	Risk-taker (6)
	Strategic thinker (5)
	Trustworthy (12)
	Visionary (29)

*Cites for these characteristics may be obtained from the authors.

Table 2
Common Characteristics

	Entrepreneur	Leader
Able to motivate	3	15
Achievement orientated	15	7
Creative	10	5
Flexible	2	6
Patient	1	3
Persistent	3	2
Risk-taker	24	6
Visionary	6	29

Anhang B – Übersicht Startups

Startup Name	Interviewpartner	Gründungsjahr	Anzahl Gründer	Mitarbeiter Start	Mitarbeiter Jetzt
Planted	Pascal Bieri	2019	4 Gründer	4 Gründer	26 Mitarbeiter
Oxygen at Work	Manuel Winter	2017	3 Gründer	3 Gründer	10 Mitarbeiter
dhp technology	Gian Diem	2015	2 Gründer	2 Gründer plus externe Partner	25 Mitarbeiter
LEDCity	Patrik Deuss	2017	3 Gründer	3 Gründer	18 Mitarbeiter
Kingfluencers	Roman Gertsch	2017	3 Gründer	3 Gründer	14 Mitarbeiter
EsbaTech	Dominik Escher	1998	3 Gründer	Dominik Escher plus 3 Doktoranden	55 Mitarbeiter
PROGNOSIX	Peter Kauf	2014	3 Gründer	3 Gründer plus externe Partner	7 Mitarbeiter plus externe Partner

Anhang C – Interviewleitfaden

Interview Fragen

- Begrüssung und fürs Interview bedanken
- Kurzer Umriss des Themas
- Kurze Info zur Zeit: Sollte nicht länger als 45min – 60min dauern
- Einverständnis einholen, dass das Gespräch aufgezeichnet wird

- | 1. Gründungsjahr? | Anzahl Gründer? | Anzahl Mitarbeiter am Anfang? | Anzahl Mitarbeiter jetzt? |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------|---------------------------|
| 2. Hierarchische Aufstellung → falls mehrere Geschäftsführer, wer ist für Führungsaufgaben verantwortlich? | | | |
| 3. Zu welchem Zeitpunkt haben Sie sich das erste Mal mit Leadership Fragen auseinandergesetzt? | | | |

Vorgründungsphase

Aufgaben

Prinzipien

Hilfsmittel (Bücher, Workshop, Coaching, Austausch Familie/Freunde, Vorbilder, Weiterbildungen)

Gründungsphase

Aufgaben

Prinzipien

Hilfsmittel (Bücher, Workshop, Coaching, Austausch Familie/Freunde, Vorbilder, Weiterbildungen)

Aufbauphase

Aufgaben

Prinzipien

Hilfsmittel (Bücher, Workshop, Coaching, Austausch Familie/Freunde, Vorbilder, Weiterbildungen)

Wachstumsphase

Aufgaben

Prinzipien

Hilfsmittel (Bücher, Workshop, Coaching, Austausch Familie/Freunde, Vorbilder, Weiterbildungen)

- | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Schlüsselereignisse / Schlüsselerkenntnisse? |
| 5. Abschlussfrage: Wie wichtig ist der Führungsstil für den Startup Erfolg (Skala 1-10)? |

Anhang D – Ergebnisse Interviews

Test Interviews

Da bei den Test Interviews das Frageschema mit den einzelnen Entwicklungsphasen noch nicht angewendet wurde, konnten die Aussagen nur teils den einzelnen Phasen untergeordnet werden. Aus diesem Grund sind die Resultate dieser beiden Interviews in der Tabelle zu den Führungsaufgaben und -prinzipien im Hauptteil nicht integriert.

Name & Startup		Vorgründung	Gründung	Aufbau	Wachstum	Transformationsprozess	Bewusstsein
Pascal Bieri Planted	Aufgaben					Veränderungen über Zeit - Kommunikation (One-to-One findet nicht mehr statt) - Informationsverteilung - Führung von Führungspersonen (Coaching) Schlüsselerkenntnisse/Momente - Learning by Doing (kommt mit Erfahrung) - Wichtigkeit Feedback - Sich selber sein (Authentisch) - Zeitmangel - Kritikfähigkeit Grundvoraussetzung - Kontinuierliche, kleine Schlüsselmomente	Wichtigkeit Leadership - Leadership gehört zu den Top 3 Faktoren, wenn man ein Startup gründet Bewusstsein Leadership - Leadership ist ein ständiger Begleiter
	Prinzipien	- Flache Hierarchie	- Offene Feedbackkultur				
	Hilfsmittel	- Praxiserfahrung - Vorbilder frühere Chefs					
Name & Startup		Vorgründung	Gründung	Aufbau	Wachstum	Transformationsprozess	Bewusstsein
Manuel Winter Oxygen at Work	Aufgaben			- Teammeetings - Kommunikation - Informationsverteilung - Enabler - Selbstreflektion	- Mehr Struktur hineinbringen - Informationsverteilung - Balance zwischen kooperativer Führungsstil und Effizienz	Veränderungen über Zeit - Kommunikation (One-to-one --> Meetings) - Informationsverteilung Schlüsselerkenntnisse/Momente - Learning by Doing (kommt mit Erfahrung) - Wichtigkeit Feedback - Immer über Leadership bewusst, aber Aufwand unterschätzt - Fehleinschätzung, dass Mitarbeiter das Gleiche leisten wie man selbst - Dynamik ändert sich mit jeder Person - Dynamik im Gründerteam ausschlaggebend - Etwas vom wichtigsten Die richtigen Mitarbeiter - Wichtigkeit Selbstreflektion - Offenheit für Inputs - Kontinuierliche, kleine Schlüsselmomente	Wichtigkeit Leadership - Leadership sehr wichtig für Startup - Speziell, welche Mitarbeiter eingestellt werden Bewusstsein Leadership - Mit den ersten Mitarbeiter
	Prinzipien			- Unausgesprochene Werte - Vorleben - Unternehmenskultur schaffen, wo man sich getraut etwas zu sagen	- Freiheiten lassen, aber trotzdem Ziele setzen - Eigenverantwortung - Vorleben		
	Hilfsmittel	- Praxiserfahrung - Negative Vorbilder früheren Chefs	- Startup Netzwerk - Bücher zu Leadership				

Interviews Startup Gründer

Name & Startup		Vorgründung	Gründung	Aufbau	Wachstum	Transformationsprozess	Bewusstsein
Gian Diem dhp technology for mankind	Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Zielsetzung - Teambildung - Selfleadership - Finanzen - Konkrete Realisation - Kollektivführung - Entscheidungen treffen 	<ul style="list-style-type: none"> - Auf Ziel ausrichten - Entscheidungen treffen - Finanzen 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalbeschaffung - Führung von Führungspersonen (Coaching) - Mehr Struktur in Startup bringen - Balance Autorität & Freiheiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstreflexion - Personalbeschaffung - In dieselbe Richtung ziehen - Balance Autorität & Freiheiten 	<p>Veränderungen über Zeit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Führung von Führungspersonen (Coaching) - Dynamik ändert sich mit jeder Person - Entrepreneurial Mindset der Mitarbeiter nimmt ab, je grösser das Team - Leistungsorientierung/Druck auf Mitarbeiter nimmt ab mit der Zeit - Schwierigkeit der Balance zwischen kooperativem Führungsstil & Effizienz/Top-Down Entscheidungen - Selbstreflexion stark zugenommen <p>Schlüsselerkenntnisse/Momente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konflikte im Gründerteam über Führungsfragen - Wichtigkeit Selbstreflexion - Wichtigkeit Mut - Fehleinschätzung, dass Mitarbeiter das Gleiche leisten wie man selbst - Gewisse Dinge schwieriger als gedacht 	<p>Wichtigkeit Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> - Führungsstil unwichtig ABER - Konsistenz im Führungsstil - Stil muss Zweck erfüllen - Sich selbst sein (Authentisch) <p>Bewusstsein Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leadership ständiger Begleiter, Notwendigkeit hat sich verstärkt
	Prinzipien	<ul style="list-style-type: none"> - Flache Hierarchie - Kooperativer Führungsstil - Hohe Eigenverantwortung - Hohe Gestaltungsfreiheit - Etwas bewirken wollen 	<ul style="list-style-type: none"> - Flache Hierarchie - Kooperativer Führungsstil - Gegenseitiger Respekt - Gemeinschaftlichkeit - Plus alle Prinzipien von Vorgründungsphase 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorleben der Gründer - Kooperativer Führungsstil (Teamwork) - Freiheiten lassen - Plus alle Prinzipien von Gründungsphase 	<ul style="list-style-type: none"> - Leistungsorientierung nimmt ab (Unternehmerisches Mindset) - Das Richtige richtig machen für den Richtigen - Transparenz - Vorleben der Gründer - Teamwork - Eigenverantwortung - Konsequenter Führungsstil 		
	Hilfsmittel	<ul style="list-style-type: none"> - Praxiserfahrung - Bereits Startup gegründet - Bücher - Dokumentvorlagen - Kein Austausch mit anderen Firmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Austausch mit etablierten Unternehmen - Bücher 	<ul style="list-style-type: none"> - Austausch mit etablierten Firmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Austausch mit anderen Firmen nimmt wieder ab - Austausch mit seiner Frau 		
Name & Startup		Vorgründung	Gründung	Aufbau	Wachstum	Transformationsprozess	Bewusstsein
Patrik Deuss LEDCity	Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Zielsetzung - Konkrete Realisation - Finanzen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vision entwickeln - Auf Ziel ausrichten - Finanzen / Investoren - Beschäftigt mit Dringlichkeiten (Sales, Fundraising) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mehr Struktur in Startup bringen - Personalbeschaffung - Offene Kommunikation gewährleisten - Informationsverteilung gewährleisten - Selbstreflexion - Finanzen 	<ul style="list-style-type: none"> - Mehr Selbstreflexion - Personalbeschaffung - Informationsverteilung - Finanzen 	<p>Veränderung über Zeit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selbstreflexion stark zugenommen - Feedback Kultur zugenommen - Leistungsorientierung/Druck auf Mitarbeiter nimmt ab mit der Zeit (da weniger Geld Sorgen) <p>Schlüsselerkenntnisse / Momente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Virtuelle Aktien (Mitarbeiter beteiligen) - Mehr Vertrauen - Feedback Kultur - Vision - Motivation - Unternehmerisches Mindset nimmt ab - Transparenz - Fehleinschätzung, dass Mitarbeiter das Gleiche leisten wie man selbst - Kontinuierliche kleine Schlüsselmomente - Learning by Doing 	<p>Wichtigkeit Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> - Führungsstil sehr wichtig - Vision/ Richtung aufzeigen - Motivation der Mitarbeiter -> wenn das nicht stattfindet hat man bereits verloren <p>Bewusstsein Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mit dem ersten Mitarbeiter wurde Leadership zum Thema - Nicht bewusst stattgefunden
	Prinzipien	<ul style="list-style-type: none"> - Etwas bewirken wollen 	<ul style="list-style-type: none"> - Flache Hierarchie - Unausgesprochene Werte - Gemeinschaftlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Transparenz - Vision - Feedback Kultur - Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> - Virtuelle Aktien (Mitarbeiter beteiligen) - Mehr Vertrauen - Feedback Kultur - Vision - Motivation - Unternehmerisches Mindset nimmt ab - Transparenz 		
	Hilfsmittel		<ul style="list-style-type: none"> - Advisor (Runway) - Startup Netzwerk (Runway) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bücher - Startup Netzwerk - Austausch mit etablierten Unternehmen - Advisory Board 	<ul style="list-style-type: none"> - Bücher - Startup Netzwerk - Austausch mit etablierten Unternehmen (Freunden) - Advisory Board 		

Name & Startup		Vorgründung	Gründung	Aufbau	Wachstum
Roman Gertsch Kingfluencer	Aufgaben	- Kollektivführung - Selfleadership	- Personalbeschaffung - Offene Kommunikation gewährleisten - Informationsverteilung gewährleisten - Auf Ziel ausrichten - Unternehmensidentität entwickeln - Bedürfnisse der Kunden abholen	- Unternehmensidentität entwickeln - Informationsverteilung gewährleisten - Mehr Struktur in Startup bringen - Kultur schaffen - Balance zwischen Autorität und Freiheiten - Selbstreflexion	- Führungskräfte führen (Coaching) - Informationsverteilung gewährleisten - Kultur schaffen - Balance zwischen Autorität und Freiheiten - Selbstreflexion
	Prinzipien	- Unausgesprochene Werte	- Flache Hierarchie - Unausgesprochene Werte - Werte aufgrund Personalbeschaffung begonnen zu entwickeln	- Vorleben - Eigenverantwortung - Motivation (self-driven, intrinsisch) - Bescheidenheit (Status quo challengen) - Qualität - Teamwork - Persönliches Kennenlernen	- Definitive Prinzipien entwickelt - Eigenverantwortung - Motivation (self-driven, intrinsisch) - Bescheidenheit (Status quo challengen) - Qualität - Teamwork - Vorleben
	Hilfsmittel	- Praxiserfahrung - Austausch Privat - Coaches / Mentor - Bücher	- Externer Advisor	- Advisory Board erweitert - Workshop Teambildung	- Advisory Board
Name & Startup		Vorgründung	Gründung	Aufbau	Wachstum
Dominik Escher ESBATech	Aufgaben	- Zielsetzung - Konkrete Realisation - Teambildung - Finanzen - Kollektivführung - Selfleadership kein Thema	- Auf Ziel ausrichten - Finanzen/ Investoren - Personalbeschaffung - Offene Kommunikation gewährleisten - Informationsverteilung gewährleisten	- Struktur ins Startup bringen - Offene Kommunikation gewährleisten - Informationsverteilung gewährleisten	- Firma gegen aussen vertreten - Strategie, in welche Richtung - Sicherstellung Finanzierung
	Prinzipien	- Noch keine	- Gegenseitiger Respekt - Transparenz - Authentizität - Gemeinschaftlichkeit - Kooperativer Führungsstil - Hierarchie durch Wissen	- Transparenz - Starke Vision - Motivation - Gegenseitiger Respekt - Persönliches Kennenlernen - Teamwork - Flache Hierarchie - Feedback Kultur - Vorleben	- Feedback Kultur (Probleme direkt auf den Tische) - Persönliches Kennenlernen - Vorleben - Transparenz - Bonusabhängige Ziele (Balance Score Card)
	Hilfsmittel	- Keine Praxiserfahrung - Keine Vorbilder - Keine Bücher gelesen	- Keine Hilfsmittel	- Balance Score Card - Startup Netzwerk - Industrieverband beigetreten (Austausch mit etablierten Unternehmen)	- Bei Novartis Workshops zu Leadership - Balance Score Card

Transformationsprozess	Bewusstsein
Veränderung über Zeit - Langer Prozess, bis definitive Vision und Werte entwickelt Schlüsselerkenntnisse / Momente - Workshop Teambildung (Eigen- vs. Fremdwahrnehmung) - Etwas vom schwierigsten Kultur schaffen - Schwierigkeit Balance zwischen kooperativer Führungsstil & Effizienz/Top-Down Entscheidungen - Kultur und Vision ermöglicht Effizienz	Wichtigkeit Leadership - Leadership immens wichtig für Startup Erfolg - Umfeld schaffen, wo es Mitarbeiter wohl ist = Hauptaufgabe Bewusstsein Leadership - Führung schon lange beleitet (Praxis und Theorie)
Transformationsprozess	Bewusstsein
Veränderung über Zeit - Intrinsische Motivation zugenommen (je näher am Ziel) - Führung hat sich automatisch angepasst und entwickelt (Learning by Doing) Schlüsselerkenntnisse / Momente - Glück mit Mitarbeiter - Richtige Mitarbeiter essentiell für Startup - Führung stark vom Charakter abhängig - Offenheit Kritik und Feedback - Filterfunktion (Was und wie teile ich Informationen)	Wichtigkeit Leadership - Sehr wichtig für das Unternehmen - Wenn Leute das Gefühl haben CEO ist ein Tubel, dann laufen die guten Mitarbeiter weg --> Vorleben und Vorbild sein Bewusstsein Leadership - Unbewusster Prozess, hat sich automatisch angepasst und entwickelt

Name & Startup		Vorgründung	Gründung	Aufbau	Wachstum	Transformationsprozess	Bewusstsein
Peter Kauf Prognosix	Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Zielsetzung - Konkrete Realisation - Teambildung - Selfleadership kein Thema 	<ul style="list-style-type: none"> - Auf Ziel ausrichten - Balance Autorität & Freiheiten - Bedürfnisse der Kunden abholen - Filterfunktion - Beschäftigt mit Dringlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalbeschaffung - Balance Autorität & Freiheiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Probleme erkennen - Personalbeschaffung - Unternehmen nach aussen Vertreten - Selbstreflexion - Balance Autorität & Freiheiten 	<p>Veränderung über Zeit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persönlichkeit Traits verstärkt (sich selber besser kennenlernen) - Selbstreflexion zugenommen - Werte krisallisieren sich heraus (Motivation, Wertschätzung) <p>Schlüsselerkenntnisse / Momente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er hat immer reflektiert, aber nicht genügend - Keine Zeit, sich um Leadership Fragen zu kümmern - Erkennen verschiedenen Führungstypen (Wissenschaftler vs. Marketing/ Verkauf) - Interessen zu fest am Team, anstatt am Unternehmen ausgerichtet (mehr fordern) - Mehr Lob und Anerkennung bei Misserfolg notwendig - Es hat sich zu lange nichts am Führungsstil geändert (zu lange persönliche/motivierender Führungsstil) - Einstellung Mitarbeiter enorm wichtig (Zeitdruck und Challenges umgehen können) - Sobald weitere Führungsstufe, dann sollten Leadership Principles definiert werden - Tägliche, kleine Schlüsselmomente - Supporter Rolle und nicht Treiber Rolle 	<p>Wichtigkeit Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> - Führungsstil (Autorität, Kooperativ) nicht wichtig per se - Führungspersönlichkeit ist wichtig -> Motivation, Begeisterung, Vorreiter Rolle <p>Bewusstsein Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transformationsprozess eher unbewusst Nicht aktiv fokussiert aber schon machmal reflektiert
	Prinzipien	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Prinzipien 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation - Flache Hierarchie - Gegenseitiger Respekt 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation - Persönliche Führung (Teamwork) - Herantasten (Learning by Doing) - Wertschätzung Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Caretaker, Enabler, Supporter - Feedback Kultur (Probleme frühzeitig ansprechen) - Motivation - Wertschätzung Mitarbeiter - Herantasten (Learning by Doing) 		
	Hilfsmittel	<ul style="list-style-type: none"> - Praxiserfahrung (Unterrichten) - Dokumentvorlage (Balance Score Card) 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Zeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Hilfsmittel 	<ul style="list-style-type: none"> - Austausch mit anderen Personen mit Führungserfahrung 		

Interviews mit Startup Coaches

Name & Startup		Vorgründung	Gründung	Aufbau	Wachstum
Xenia Meier	Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Kollektivführung - Teambildung - Selfleadership - Konkrete Realisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Selfleadership - Unternehmensidentität entwickeln - Beschäftigt mit Dringlichkeiten - Finanzen 	<ul style="list-style-type: none"> - Führungsaufgaben kommen mit erstem Mitarbeiter - Personalbeschaffung - (Team) Struktur ins Startup bringen 	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn man nicht mehr Dringlichkeiten nachrennen muss Zeit für Reflexion - Balance Autorität & Freiheiten (kooperativer Führungsstil komplex) - Arbeitsatmosphäre schaffen
	Prinzipien	<ul style="list-style-type: none"> - Unausgesprochene Prinzipien - Flache Hiararchie - Etwas bewirken wollen 	<ul style="list-style-type: none"> - Leistungsorientierung (Unternehmerisches Mindset) 	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmerisches Mindset - Learning by Doing (kommt durch Erfahrung) 	<ul style="list-style-type: none"> - Learning by Doing - Konsistenz - Transparenz - Unternehmerisches Mindset nimmt ab - Supporter, Enabler
	Hilfsmittel	<ul style="list-style-type: none"> - Viele bringen keine Erfahrung mit und haben sich noch nicht mit Führung auseinandergesetzt 	<ul style="list-style-type: none"> - Bücher - Netzwerk Startups 	<ul style="list-style-type: none"> - Startup Netzwerk - Zeit sparen durch dieses Netzwerk - Bücher - Keine Zeit für Workshop 	<ul style="list-style-type: none"> - Startup Netzwerk - Zeit sparen durch dieses Netzwerk - Bücher - Keine Zeit für Workshop
Name & Startup		Vorgründung	Gründung	Aufbau	Wachstum
Jos Hehli	Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Kollektivführung - Zielsetzung - Teambildung - Selfleadership - Finanzen - Konkrete Realisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmensidentität entwickeln - Informationsverteilung gewährleisten - Offene Kommunikation gewährleisten 	<ul style="list-style-type: none"> - Struktur reinbringen - Personalbeschaffung - Balance Autorität & Freiheiten - Arbeitsatmosphäre schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsatmosphäre schaffen - Balance Autorität & Freiheiten - Struktur reinbringen
	Prinzipien	<ul style="list-style-type: none"> - Kooperativer Führungsstil - Egenverantwortung - Keine Prinzipien - Unausgesprochene Werte 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation - Unausgesprochene Prinzipien 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Führung (alle sind gleich) - Teamwork - Learning by Doing - Unternehmerisches Mindset - Feedback Kultur 	<ul style="list-style-type: none"> - Führungsprinzipien kristallisieren sich heraus - Feedback Kultur
	Hilfsmittel	<ul style="list-style-type: none"> - Coach / Mentor sehr wichtig - Anonsten keine Hilfsmittel 	<ul style="list-style-type: none"> - Am Anfang wird der Austausch mit anderen Startups / Netzwerk stark gesucht 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Bücher - Keine Workshops - Coach / Mentor / Vertrauensperson - Coach / Mentor / Vertrauensperson 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Bücher - Keine Workshops - Coach / Mentor / Vertrauensperson (Advisory Board) - Austausch mit andern Startups nimmt ab

Transformationsprozess	Bewusstsein
<p>Veränderung über Zeit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gesamte Kommunikation verbessert sich - Platzieren von konstruktivem Feedback verbessert sich - Verständnis, wie andere ticken zugenommen - Leistungsdruck und unternehmerisches Mindset nimmt mit Wachstum des Startups ab <p>Schlüsselerkenntnisse/ Momente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wenn ständig stimuliert mit Dringlichkeiten, dann bleibt kein Fenster für Selbstreflexion - Fehleinschätzung, dass Mitarbeiter das Gleiche leisten wie man selbst - Zeitmangel - Wichtigkeit konstruktive Kritik - Learning by Doing - Die richtigen Mitarbeiter = ausschlaggebend - Positive Unternehmensatmosphäre schaffe, damit Mitarbeiter volle Leistung bringen 	<p>Wichtigkeit Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> - Führungsstil (Autorität, Kooperativ) nicht wichtig per se - Muss zum Unternehmen und zur Phase passen, enorm wichtig <p>Bewusstsein Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die meisten befassen sich erst bei Aufbau / Wachstumsphase mit Leadership
Transformationsprozess	Bewusstsein
<p>Veränderung über Zeit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Learning by Doing (durch Erfahrung) <p>Schlüsselerkenntnisse / Momente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gründer denken, dass Mitarbeiter gleich ticken wie sie - Fehleinschätzung, dass Mitarbeiter das Gleiche leisten - Wichtigkeit Personalbeschaffung eine Fehleinstellung ist fatal (noch keine Erfahrung mit Recruiting) - Zeitmangel - Teambildungsprozess schnellst möglichst auslösen - Nicht Führen = keine Erwartunen, keine Ziele vorgeben - Tendenzuell zu wenig Feedback - Es gibt Menschen, denen liegt das Führen besser als anderen (Authentisch) - Wichtig, dass man zu einer Person (Advisor, Verwaltungsrat...Vertrauen aufbaut und auf Ratschlag dieser Person hört - Massloses Vertrauen und Loyalität in Mitarbeiter --> Bewusstsein, dass Mitarbeiter wieder gehen können 	<p>Wichtigkeit Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unternehmenskultur schaffen, dass Team optimale Leistung erbringen kann - Team wichtig für Investoren und für Startup Erfolg - Egal welcher Stil (Autorität, Kooperativ etc) - Stil muss zur Firma und zu den Phasen der Firma passen, sonst blockiert das - Wenn sich Firma entwickelt, dann auch Stil anpassen (mit den Phasen mitentwickeln) <p>Bewusstsein Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eher unbewusst, learning by doing

Anhang E – Interview Transkriptionen

Es wurde eine Teiltranskription der Interviews durchgeführt, wobei nur die für die Arbeit relevanten Passagen transkribiert wurden. Die Tonaufnahmen werden bei der Autorin separat aufbewahrt.

Die einzelnen Passagen wurden mit unten aufgeführten Kategorien markiert und anschliessend in der Tabelle im Anhang D zusammengetragen. Eine Zusammenfassung der relevantesten Punkte und Aussagen sind in den Tabellen 3, 4, 5, 6 (Führungsaufgaben, -prinzipien, Hilfsmittel) und 7 (Schlüsselerkenntnisse) im Hauptteil zu sehen. Auslassungen in den Interviews sind mit dem Klammer Symbol (...) gekennzeichnet.

Kategorien

Führungsaufgaben

Führungsprinzipien

Hilfsmittel

Transformationsprozess (Schlüsselmomente /Erkenntnisse)

Bewusstsein und Bedeutung von Leadership

E.1 Test Interview: Pacal Bieri – Planted

Flurina: Zu welchem Zeitpunkt habt ihr euch das erste Mal mit Leadership Fragen auseinandergesetzt?

Pascal: Die ganze Zeit. Ich meine, (...) wir hatten ja alle zuvor auch schon eine Karriere (...). Aber eigentlich ist ziemlich vieles, was man macht, mit Leadership verbunden. Man hat immer Menschen um sich herum, die man versucht zu motivieren und inspirieren. Deshalb ist Leadership ein ständiger Begleiter. Ob das jetzt aktiv unter diesem Titel passiert, ist eine andere Frage. (...) Bei Leadership ist gute Kommunikation wichtig, ein Teil davon besteht darin, andere Personen ins gleiche Boot zu holen, Ziele vermitteln. (...).

Flurina: Wer ist für Führungsaufgaben in eurem Startup verantwortlich?

Pascal: Wir haben keinen CEO, das machen alle 4 Co-Founders. Wir sind alle für unseren Bereich zuständig.

Flurina: Welche Veränderung hat im Bereich Leadership stattgefunden?

Pascal: Die Kommunikation findet nicht mehr immer one-to-one statt, sondern zum Teil über Personen, die dazwischen stehen. Das heisst, es ist das

Coaching dazugekommen. Es sind alles sehr junge Personen, wobei die meisten noch nicht viel Führungserfahrung haben. Wenn diese dann plötzlich (...) einen kleinen Bereich managen oder Ziele erreichen müssen, (...) dann geht diese Aufgabe ins Coaching rein. (...)

Wir sind sehr flach aufgestellt. (...) Mit flachen Hierarchien meine ich aber nicht, dass jeder reinreden kann, sondern es ist bei uns genau definiert, wer auf welchem Thema etwas zu sagen hat. Auf einem anderen Thema hört man dir zu, es wird aufgenommen, aber es ist nicht das, was zu deiner Verantwortung gehört.

Flurina: Gibt es Schlüsselmomente, die zu einer Veränderung im Bereich Leadership geführt haben?

Pascal: Ja das gibt es immer wieder. Das merkt man in einem Startup allgemein. (...) Aber da wächst man in die Funktion hinein, würde ich sagen.

Flurina: Ist die Entwicklung als Führungsperson ein bewusster Prozess?

Pascal: Es ist schon ein bewusster Prozess. (...) Die Kommunikation ist mir sicher bewusster geworden mit der Zeit. Ich finde es noch eine schwierige Frage, weil ich hatte diese Aufgabe ja auch schon in meinem früheren Job, dort habe ich auch Personen geführt und in einem Team gearbeitet. Ich denke, das kommt mit der Erfahrung und mit der Erkenntnis, dass man sich selber sein muss und sich nicht verstellen sollte. Es ist wichtig, dass man authentisch wirkt.

Flurina: Ist beim Gründen eines Startups Selbstreflexion ein wichtiges Thema?

Pascal: Ich finde Feedback extrem wichtig. Für das muss man sich Zeit nehmen. Wahrscheinlich machen wir das zu wenig. Es ist wichtig, sich gegenseitig zu sagen, was man in gewissen Situation gedacht hat, damit man daraus lernen und daran wachsen kann. (...) Es ist wichtig, darauf zu plädieren, eine offene Feedback Kultur zu leben und dass sich niemand angegriffen fühlt, wenn man Feedback gibt. Ich denke, Kritikfähigkeit ist eine Grundvoraussetzung. Kritikfähigkeit bedeutet einen Willen zu haben, immer besser werden zu wollen.

Flurina: Welche Hilfsmittel hast du beigezogen, um dich im Thema Leadership weiterzuentwickeln?

Pascal: (...) Ich denke schon während dem Studium wächst man. Aber das Meiste habe ich gelernt von guten Vorgesetzten.

Flurina: Hat dir etwas gefehlt an Mitteln bei deiner Entwicklung als Führungsperson?

Pascal: Zeit manchmal, ja. Aber ich denke das ist normal.

Flurina: Ja das verstehe ich. Und wahrscheinlich sind Führungsfragen auch nicht deine grössten Sorgen am Anfang, wenn man ein Unternehmen gründet...

Pascal: Hmm... doch im Fall schon. Ich meine, wenn das nicht funktioniert, dann laufen alle in eine andere Richtung, was nicht gut kommt. Dann sind alle demotiviert. Ich würde schon sagen, dass dieses Thema zu den Top 3 wichtigsten Aufgaben gehört. Wenn man das Team nicht aufeinander abstimmen kann, dann muss man gar nicht anfangen. (...)
Wir haben von Anfang an in den Founder Meetings immer sehr offen miteinander gesagt, was wir denken und was wir von einander halten. (...) Es war selten angriffig, sondern immer sachdienlich. Wenn jeder bereit ist vom anderen etwas zu lernen, dann komm es gut.

E.2 Test Interview: Manuel Winter – Oxygen at Work

Flurina: Wann hast du dich das erste Mal mit dem Thema Führung auseinandergesetzt?

Manuel: Mit der Anstellung der ersten Mitarbeitern hat man sich mit diesen Fragen auseinandergesetzt.

Flurina: Warst du dir von Anfang an bewusst, dass Leadership ein grosses Thema sein wird?

Manuel: Ich wusste, dass es ein wichtiges Thema ist, aber ich habe den Aufwand unterschätzt. (...)

Ich glaube, einer der grössten Fehler, den viele machen, ist, dass sie davon ausgehen, dass die Mitarbeiter das Gleiche leisten werden oder das Gleiche machen werden oder können, wie man selbst auch macht. Und das ist eine sehr grosse Fehleinschätzung. Das gilt auf verschiedenen Ebenen. Als Gründer ist man natürlich anders motiviert, das ist eine andere Ausgangslage. Man beschäftigt sich viel mehr mit gewissen Themen und ist viel mehr in der Thematik drin. Als Mitarbeiter hat man eine ganz andere Perspektive, eine andere Position, das ist auch abhängig von der Persönlichkeit der Person. Aber meine Erfahrung hat gezeigt, dass die meisten Gründer das Gefühl haben, dass die Mitarbeiter gleich arbeiten werden, wie sie selbst.

Flurina: Was sind deine Führungsaufgaben in diesem Startup? Wie lebst du Leadership?

Manuel: Leben, passiert durch das Vorleben. (...) Vorleben heisst auch sehr viel zu kommunizieren. Es ist wichtig, dass man über Erfolge und Misserfolge spricht und analysiert, was man daraus gelernt hat. Was hätte man besser machen können? Sehr vieles zu teilen ist wichtig. Von der eigenen Arbeit teilen. Das passiert im wöchentlichen Teammeeting, welches wir haben. (...) Das geschieht in den Meetings in den Subteams und ich sitze auch mit jeder Person einzeln zusammen jede Woche. (...) Im Endeffekt geht es darum zu verstehen, in was eine Person besonders gut ist und wo diese Person noch Unterstützung braucht. (...)

Man muss individuell auf jeden Mitarbeiter eingehen und erkennen, in welchen Bereichen eine Person sich weiterentwickeln sollte und wo das Potenzial steckt und auf das hinarbeiten. (...) Die Personen müssen sich selbst entwickeln, aber ich muss sie dabei unterstützen. (...)

Mit jeder zusätzlichen Person lernt man dazu. Jeder Person ist anders. Ab einer gewissen Grösse muss man plötzlich auf verschiedene Dinge Rücksicht nehmen. Am Anfang hatte ich das Gefühl, ich kann eine Person einstellen und die einfach arbeiten lassen (...) und dann merkt man, dass das nicht realistisch ist. Umso grösser man wird, desto strukturierter muss man

das Ganze angehen. Mit dem ersten Mitarbeiter oder Mitarbeiterin ist es sowieso ganz anders, weil jeder weiss ganz genau was die andere Person macht. Man spricht die ganze Zeit miteinander, man isst zusammen Mittag und trinkt Kaffee. (...) Man weiss alles. Aber je mehr Personen man im Unternehmen hat, desto weniger weiss man. Man muss es mehr strukturieren, man muss entscheiden, was sind die Infos, die ich haben möchte und welche Infos möchte ich teilen. (...) Die Dynamik ändert sich mit jeder zusätzlichen Person.

Flurina: Welche Schlüsselmomente haben eine Veränderung im Bereich Leadership bewirkt?

Manuel: Es gibt kontinuierliche Schlüsselmomente. Man muss mit offenen Augen durch das Unternehmen gehen und Dinge genau beobachten. Wenn man einen Auftrag verliert, von dem man ausgegangen ist, dass man ihn bekommt, muss man sich überlegen wie man das kommuniziert. (...) Mir ist beispielsweise kürzlich aufgefallen, dass die Meetings von einem Team plötzlich jede Woche 2-3 Stunden gedauert haben, anstatt nur noch eine Stunde, wie es geplant war. Ich hatte das Gefühl, dass da etwas nicht stimmt, weil es sollte nicht sein, dass man jede Woche 2-3 Stunden zusammensitzen muss. (...) Ich habe dann angefangen an dem Meeting teilzunehmen und zu schauen, was da beim Meeting vor sich geht. (...) Ich habe mit den Leuten gesprochen, ob das Meeting effizient war, ob es sich gelohnt hat und ob man was ändern muss. Das sind so diese Momente, auf die man sich achten und beobachten muss, wie sich die Dynamiken ändern. (...) Es ist wichtig, dass sich die Mitarbeiter immer trauen zu dir zu kommen und Probleme anzusprechen. (...) Es ist wichtig ein Umfeld zu schaffen, wo sich die Mitarbeiter getrauen Probleme anzusprechen. (...)

Flurina: Lebt ihr eine Feedback Kultur?

Manuel: (...) Es ist etwas, das ein Thema ist und auch wichtig ist, aber ich glaube, dass vieles mit der Dynamik zwischen den Gründern zusammenhängt. Wir haben nicht eine Feedback Kultur, wo man sich jede Woche sagen muss, was gut war und was schlecht. Aber wir haben eine Kultur, wo die Gründer auch vor all den anderen Personen offen sagen können «Ich finde, das hast du nicht gut gemacht». (...) Das ist dann auch eine Art von Vorleben, dass man nicht versucht, Dinge zu vertuschen und dass die Mitarbeiter merken, dass sich auch die Gründer gegenseitig sagen können, was sie gut finden und was nicht. (...) Das sind extrem viele unterbewusste Prozesse. (...) Die Mitarbeiter passen sich automatisch an. (...)

Sehr viel hat mit Selbstreflexion zu tun. (...) Ich denke, das ist ein automatischer Prozess. Das typische Bild eines Unternehmers ist eine sehr selbstbewusste Persönlichkeit mit einer guten Portion Überzeugung von sich

selbst. (...) Aber in Realität sind die meisten Unternehmer (...) immer ein bisschen am Zweifeln. Machen wir das richtig, ist unser Geschäftsmodell richtig? Gehen wir gut miteinander um? Habe ich das Gespräch mit einem Kunden oder einem Investor richtig gemacht oder habe ich dort etwas Falsches gesagt? Das ist auch ein Vorteil, weil man sich kontinuierlich verbessern kann. (...) Ich habe wirklich das Gefühl, dass das ein Teil einer klassischen Unternehmer Persönlichkeit ist. (...) Daher durchlebt man **non-stop diesen Reflexionsprozess**. (...) **Wenn man als Unternehmer diesen Selbstzweifel nicht hat, dann hat man ein riesiges Problem**. Weil das bedeutet, dass man nicht **offen ist für Inputs von externen Personen**. (...) Damit man immer mehr richtig macht und immer besser wird, muss man einerseits sich selbst reflektieren können, aber auch die Offenheit haben, die Inputs von rechts und links zu verarbeiten.

Im Endeffekt, wenn man ein Team hat, dann merkt man so Dinge wie, «am besten funktioniert es, wenn man **gemeinsam einen Kaffee trinken geht, dann erhält man die relevanten Infos**». Oder was wir jetzt für uns entdeckt haben, ist, dass wir **zusammen spazieren gehen**, wenn es ein Thema gibt, das vielleicht ein bisschen kritischer ist, dann ist es manchmal einfacher, wenn man spazieren geht. Man sitzt einander nicht gegenüber, man muss sich nicht immer ins Gesicht schauen. (...) Man kann den Gedanken freien Lauf lassen, man hat nicht 4 Wände um sich, die einem begrenzen. So haben wir das dann als Tool entdeckt für uns. (...) Oder auch, wenn man mal Brainstormen möchte, ist das gut geeignet. (...)

Flurina: Inwiefern haben dir die Kurse an der Uni zum Thema Leadership geholfen?

Manuel: (...) Man lernt die Basics und es wird einem bewusst, an was man denken sollte. Beispielsweise, dass **Feedback wichtig ist**, dass man den **Mitarbeitern Vorgaben gibt, dass man die Balance findet zwischen Freiheiten geben und trotzdem Ziele setzen und Erwartungen haben**, (...) Personen **unterstützen, wo sie noch schwächer sind und ihnen Freiheiten lassen in den Bereichen, wo sie stark sind**. Klar, diese Anhaltspunkte habe ich mitgenommen, aber wie man es anschliessend jeden Tag umsetzt, das ist einfach etwas ganz anderes. Das kann man nicht damit vergleichen.

Flurina: Welche weiteren Hilfsmittel haben dir im Bereich Leadership geholfen?

Manuel: **Ich lese sehr viel und ab und zu auch zu diesem Thema**. Das gibt einem Perspektiven, die interessant sind. Aber was wirklich am besten ist, wenn man mit anderen Unternehmern spricht und sich austauscht. Am besten tauscht man sich mit solchen aus, die bereits **1-2 Jahre voraus sind im Zyklus, weil diese haben die Phase bereits hinter sich, sind aber noch genügend nahe dran und können sich in die Situation versetzen**. Da gibt es sehr viele

spannende Diskussionen und Inputs. (...) Das ist das Wertvollste. **Einen Erfahrungsaustausch mit Personen, die dasselbe erlebt haben.**

Flurina: **Wie wichtig denkst du ist der Leadership Stil für den Startup Erfolg?**

Manuel: **Das aller wichtigste Thema ist, gute Personen, beziehungsweise die richtigen Personen, anzustellen. Das ist mit Abstand das Wichtigste.** (...) aber der Erfolg hängt von so vielem ab, wie viel Erfahrung man hat oder ob ein Virus ausbricht, das kann einem das Genick brechen, auch wenn man auf dem besten Weg gewesen wäre.

Flurina: **Hast du mit deinen Mitarbeitern eine gemeinsame Vision entwickelt? Wenn ich sie jetzt fragen würde, was eure Vision ist, könnten sie mir dann eine Antwort geben?**

Manuel: Das ist eine gute Frage. Ja und Nein. Wir sind da momentan mitten im Prozess drin, um eine **Vision zu entwickeln.** Klar, kennen sie die grundsätzliche Vision. Aber jetzt sind wir im Prozess, wo wir es noch genauer definieren wollen. (...) Wir haben jetzt ein komplettes Rebranding. Und wenn ich jetzt das Logo an 10 verschiedenen Personen zeige, dann komme ich nie zu einer Entscheidung. **Es gibt einfach Situationen, da muss man eine Entscheidung treffen.** (...) Es ist sehr wichtig, um die Balance zu finden zwischen was geben wir vor, also top-down, (..) und was sind die Dinge, die man im Team entwickeln möchte und zusammen entscheiden möchte. Für jedes Thema ist das sehr unterschiedlich. Bei der Vision sind wir uns jetzt auch noch nicht sicher, wie wir das machen wollen. **Klar haben wir eine Hauptvision, sonst würden die Leute ja nicht da arbeiten.** Aber die Vision zu verfeinern und auszuarbeiten ist jetzt die Aufgabe.

E.3 Interview: Gian Diem – dhp technology

- Flurina:** Wer von euch beiden Gründern befasst sich mit Leadership Themen?
- Gian:** Wir machen das gemeinsam. Wir haben eine Co-Geschäftsführung. Führungsthemen besprechen und beraten wir gemeinsam. Die Mitarbeiter haben wir jedoch uns beiden direkt zugeteilt, aber grundsätzliche Fragen zu Führungs-, Struktur und Organisations- Themen machen wir gemeinsam.
- Flurina:** Okay.
- Flurina:** Wann habt ihr euch das erste Mal mit Führungsfragen auseinander gesetzt?
- Gian:** Ziemlich von Anfang an und zwar aus folgendem Grund: Das Thema Zielsetzungen ist natürlich ab der ersten Sekunde ein wichtiges Thema für ein Startup. Wenn man einen Businessplan über 5 Jahre macht, dann muss man sich in den Zielen sehr einig sein. Aber andere Führungsthemen, wie Mitarbeiterentwicklung, ist natürlich erst gekommen, als wir Mitarbeiter eingestellt haben.
- Flurina:** Ich teile in meiner Arbeit das Startup in vier verschiedene Entwicklungsphasen auf. Das wären die Vorgründungsphase, die Gründungsphase, die Aufbauphase und die Wachstumsphase. Habe ich das richtig verstanden, dass ihr euch bereits in der Vorgründungsphase, beim Schreiben des Business Plans, mit Leadership Fragen auseinander gesetzt habt?
- Gian:** Ja, wir haben uns darüber Gedanken gemacht, wie viele Mitarbeiter die Firma mal haben wird und wann die ersten Mitarbeiter kommen werden. Wir haben uns darüber Gedanken gemacht, was für Mitarbeiter das sein werden und wie wir uns das vorstellen. (...) Und dann hatten wir noch die gesamten Zielsetzungsthemen. Sich selber führen und wenn man zu zweit ist, dann gibt es bereits gegenseitige Führung, das waren von Anfang an Leadership Themen bei uns.
Andi und ich haben beide bereits Führungserfahrungen gesammelt aus unserem bisherigen Berufsleben, deshalb haben wir nicht das erste Mal bei dhp Führungsaufgaben wahrgenommen. Wir waren uns beide bewusst, dass bei der Gründung einer neuen Firma, Führungsthemen wichtige Themen darstellen. (...) Wir haben auch beide bereits schon Firmen aufgebaut, dhp war nicht unser erstes Startup. Wir haben beide bereits Erfahrung und ein Bewusstsein von Führung mitgebracht. In unserem ersten Businessplan findet man ein Kapitel zum Thema Führung und Organisation.
- Flurina:** (...) Was waren deine Führungsaufgaben in dieser Vorgründungsphase?
- Gian:** (...) Andi ist Maschinenbauingenieur und ich bin Betriebswirt und dementsprechend haben wir die Führung aufgeteilt. Ich habe von Anfang an

die finanzielle Führung übernommen, ich habe auch den Finanzplan geschrieben, die Finanzierung und Investorensuche wurde von mir gemacht. Andi hat das gleiche auf der technischen Seite übernommen. Er hat das Konzept vom Produkt und technischen Bedingungen zurechtgelegt. Er ist in diese Führungsaufgaben hineingegangen und hat gesagt: «Schau Gian, wenn das System das und das können muss in ein paar Jahren, dann müssen wir es jetzt so und so machen, dass es funktionieren wird.» Und ich habe gesagt, «wenn wir in ein paar Jahren so viele Mitarbeiter haben möchten, dann müssen wir es so und so machen, dass es funktioniert.» Beim Formen der Vision und danach heruntergebrochen, was heisst das überhaupt für das Operative, hat jeder von uns in seinem Bereich die Führungsfunktion für den anderen übernommen. (...) Es wurde bestimmt, für was man Geld ausgeben möchte, mit welchen Partner man zusammenarbeiten möchte, welche Finanzierungsinstrumente man sucht und anschliessend die Perspektiven und Konsequenzen von diesen Möglichkeiten sich gegenseitig aufgezeigt. Das waren die Führungsaufgaben am Anfang.

- Flurina: Habt ihr in dieser Anfangsphase bereits Führungsprinzipien festgelegt?
Gian: Ja, diese hatten wir auch bereits von Anfang an. Wir haben beide von Anfang an gesagt, dass wir eine sehr flache Hierarchie haben wollen, dass wir einen kooperativen Führungsstil suchen, dass wir Mitarbeiter mit einer hohen Eigenverantwortung haben wollen, und dass unsere Mitarbeiter einen grossen Gestaltungsfreiraum haben sollen. Wir wollen, dass die Mitarbeiter merken, dass ihre Arbeit Wirkung erzielt. Das waren die wichtigsten Grundsätze.
- Flurina: Und hattet ihr in dieser Phase bereits irgendwelche Hilfsmittel zum Thema Führung?
Gian: Andi und ich hatten beide bereits viele Tools dabei, von Excel Tabelle über Dokumentvorlagen, Prozessabläufe. Wir haben beide ziemlich viele solche Vorlagen mitgebracht, wie man führt oder strukturiert. (...)
- Flurina: Hast du auch schon Bücher zum Thema Leadership gelesen, einen Workshop besucht oder eine Coach/ Mentor gehabt?
Gian: Ja das haben wir beide gehabt. Wir haben beide Literatur zu Führung gelesen und lesen auch jetzt noch diese Literatur. Wir haben beide eine Ausbildung gehabt in unseren früheren Jobs, wie Führungsseminare oder Kommunikationsseminare, wobei man die wichtigsten Sachen lernt. Ich hatte auch schon Führungcoachings bei den früheren Jobs. (...)
- Flurina: Was waren in der Gründungsphase deine Funktionen als Leader?
Gian: In der Gründungsphase war es wichtig, die externen Partner auf unseren Businessplan zu bringen. In der Gründungsphase haben wir noch keine

Mitarbeiter angestellt, aber wir haben viele externe Dienstleister gezahlt, dass sie für uns das Produkt entwickeln. In dieser Phase war es wichtig, dass wir unsere Ideen und Ziele den externen Partnern vermitteln konnten. (...) Wir haben gemeinsam mit diesen Partner versucht, unsere Ideen zu besprechen und Lösungen zu entwickeln. Unser Ziel war es, dass sie uns verstehen. (...) Wir haben versucht, diese Personen auf unser Ziel auszurichten. Das ist auch eine Führungsaufgabe. (...) In dieser Phase waren wir beide auch stark mit Projektaufgaben beschäftigt.

Flurina: Haben sich eure Führungsprinzipien in dieser Phase bereits geändert oder sind die gleich geblieben?

Gian: Nein, die haben sich noch nicht geändert. Wir waren immer noch stark davon überzeugt, eine flache Hierarchie zu haben. Flach bedeutet auch, mit allen auf Augenhöhe zu sein. (...) Wir haben immer gesagt, ihr seid unsere Partner, ihr helft bei der Mitentwicklung, ihr schreibt mit bei unserer Unternehmensgeschichte. Man hat versucht, einen sehr kooperativen Umgang Stil miteinander zu pflegen, damit das Involvement sehr hoch wird.

Flurina: Hast du erlebt, dass du bei der Einstellung deiner ersten Mitarbeiter enttäuscht warst, dass diese nicht gleich viel Elan und Leistung mitgebracht haben wie du selbst?

Gian: Ja, das ist aber eher ein Thema für die Wachstumsphase. Am Anfang, die ersten zwei, drei Mitarbeiter, die wir angestellt haben, haben sich sehr ins Zeug gelegt. Dort hatte ich noch nicht dieses Gefühl. Sagen wir es so, als das Team noch klein war, so bis zu 5-6 Personen, war dieser Elan und die hohe Leistung noch stark spürbar. Jetzt allerdings, mit einem grösseren Team, stellen wir das auch fest. Jetzt sind es einfach Mitarbeiter und keine Unternehmer mehr. Aber man kann auch nicht dasselbe erwarten. Die Erwartungshaltung spielt auch eine grosse Rolle. Die Mitarbeiter sind auch sehr sensibel auf gewisse Themen, wenn sie sehen, wie du dich als Gründer ins Zeug legst und auf was du alles verzichtest, dann sind sie auch viel leistungsbereiter, als wenn sie das Gefühl haben, dass sie alles für dich abschaffen müssen. (...)

Flurina: Das heisst, das Vorleben spielt eine wichtige Rolle? Wenn deine Mitarbeiter sehen, dass du selbst auch immer bis um acht Uhr im Büro bist, dann sind sie auch bereit, länger zu arbeiten?

Gian: Ja genau. Also heute ist es so, dass ich das bewusst anders lebe. Dieser Teil hat sich für mich ganz stark geändert. Ich habe lange in meinem Leben eine starke Leistungsorientierung verfolgt, ich habe dafür aber auch einiges geopfert. Und ich möchte nicht, dass meine jungen Mitarbeiter, meine jungen Väter im Startup – jetzt ein bisschen zugespitzt gesagt – ihre Kinder

so wenig sehen, wie ich meine Kinder wenig gesehen habe zu dieser Zeit. (...) Wir versuchen die Mitarbeiter anzuhalten, dass sie nicht viel mehr als 8.5 - 9 Stunden am Tag arbeiten. Wenn sie mehr arbeiten, dann stellen wir eher die Effizienz Frage, oder ob wir zu wenig Ressourcen haben. Ich persönlich habe meine Werte in diesem Bereich geändert.

Flurina: Und hat diese Veränderung der Werte in diesem Startup stattgefunden? Also heisst das, dass am Anfang, in der Vorgründungs und Gründungsphase, diese Leistungsorientierung noch viel stärker war, als dass sie jetzt ist?

Gian: Ja viel. In der Vorgründungs- und Gründungsphase war das noch extrem stark. Und in der Wachstumsphase hat sich das stark geändert. Heute sage ich mir, wenn meine Mitarbeiter mit einem normalen 100% Pensum unsere Probleme nicht lösen können, dann ist das nicht das Problem der Mitarbeiter, sondern dann führe ich schlecht. Dann ist das ein Führungsproblem. Die Effektivität entsteht für mich aus dem heraus, ob ich die Mitarbeiter auf ein Ziel ausrichten kann. Kann ich ihnen sagen, was ich möchte? Kann ich diesem Ziel auch Bedeutung schenken? Machen sie wirklich das Richtige? Und bei der Effizienz ist die Frage, haben sie die richtigen Werkzeuge dazu? Können sie das Richtige auch richtig machen? Haben sie die richtigen Tools, die richtigen Softwares, sind sie richtig geschult, haben sie die richtige Unterstützung. Und dann kommt noch der dritte Bereich. Machen sie das Richtige richtig für den Richtigen? Das bedeutet, dass sie ihre Selbstorganisation in den Griff bekommen. Die meisten Leute sind sehr effektiv und sehr effizient, aber sie können ganz schlecht Nein sagen. Sie machen Dinge, die nicht dringlich sind und überlasten sich durch das. Das ist mein Führungsgrundsatz: Das Richtige, richtig machen, für den Richtigen. Und das ist eine Messgrösse, die ich an mich selbst habe. Wenn die Mitarbeiter diese drei Sachen gut erfüllen, dann habe ich gut geführt. Und wenn ich dabei Probleme entdecke, gibt es vielleicht schon auch Entwicklungspotenzial bei den Mitarbeiter, es gibt aber vor allem Entwicklungspotenzial bei meiner Führung.

Flurina: Mit dem sprichst du eigentlich die Selbstreflexion an, stimmt das? Wenn du merkst, etwas funktioniert nicht so wie es sollte, dass du dich auch selbst hinterfragst, was du als Führungsperson dazu beitragen kannst?

Gian: Absolut, das ist die wichtigste Frage. Ein extrem heikles Thema, das weiss ich aus der Management Literatur, aber ich konnte es auch bei mir selbst erfahren, wenn jemand eine Firma gründet, ist es nicht sicher, dass du auch der richtige Mann oder die richtige Frau für die nächsten Phasen sein wirst. In diesen Phasen sind es nämlich ganz andere Aufgaben. Du musst erkennen, dass sich die Aufgaben verändern und du als Führungsperson dich mitverändern musst und das geht nur über Reflexion.

Flurina: Und hast du das Gefühl, dass die Selbstreflexion über die Zeit im Startup Prozess zugenommen hat?

Gian: Ja, die hat stark zugenommen. Speziell in den letzten eins, zwei Jahren.

Flurina: Nochmals kurz zurück zu der Gründungsphase. Hast du dort noch weitere Hilfsmittel verwendet im Vergleich zur Vorgründungsphase?

Gian: In der Orientierungsphase waren wir recht auf uns alleine gestellt, dort haben wir keinen Austausch gesucht. Aber ich glaube, in dieser Phase sollte man das auch nicht zwingend, dort muss man einfach seinen eigenen Schlachtplan machen. (...) Aber in der Gründungsphase, wenn man ins Operative übergeht, ist es sinnvoll sich an anderen Firmen zu orientieren. In unserer Region haben wir so zwei bis drei «Götti- Unternehmen» aufgebaut und haben ihnen gesagt: «Schau wir haben einen Plan und in diesem Plan steht etwas drin, das du heute schon hast. Kannst du mir zeigen wie du das machst?» Sie haben uns erklärt, was die Probleme waren, welche Herausforderungen sie hatten, was gut gelaufen ist und was schlecht. (...) Dabei haben wir auch viel positives Feedback erhalten und viel Hilfe und Unterstützung gekriegt. Dieser Austausch hat jetzt wieder abgenommen. Der war speziell in der Gründungs- und anfangs Aufbauphase stark vorhanden. In dieser Phase muss man viele Entscheide fällen. (...) In dieser Phase werden Weichen gestellt, deshalb ist es gut, wenn man sich Beratung dazu holt.

Flurina: War dieser Austausch mit anderen Startups oder mit etablierten Unternehmen?

Gian: Nein, überhaupt nicht mit Startups. Mit gestanden Firme. Sogar eher grössere Firmen mit mehreren hundert Mitarbeiter, weil da der Erfahrungshintergrund vorhanden ist, was funktioniert und was nicht funktioniert.

Flurina: Was hat sich an deinen Funktionen als Leader in der Aufbauphase geändert?

Gian: In dieser Phase hat sich im Bereich der Führung extrem viel geändert. Was sich am stärksten verändert hat, ist, dass wir Leiterfunktionen einführen mussten. Also einen Leiter für die Produktion, einen Leiter für Projektierung etc. (...) Das war ein Übergang, als wir anfangen mussten, Führungspersonen zu führen. Das ist eine andere Führung, als wenn man ausführende Personen führt. Und wir mussten uns mit der Frage beschäftigen, wie wir unsere Hierarchie flach halten können.

Flurina: Meinst du damit, obwohl ihr Strukturen schaffen musstet, trotzdem noch flach zu bleiben?

Gian: Ja genau.

Flurina: Hat sich an deinen Führungsprinzipien etwas geändert?

Gian: Nein, an meinen Prinzipien hat sich nichts geändert. Ich habe einfach gelernt, dass gewisse Dinge schwieriger sind, als ich das gedacht hätte. Das Prinzip, dass ich flach führen möchte und meinen Mitarbeitern viel Gestaltungsfreiraum geben möchte, daran halte ich fest. Und ich halte auch daran fest, dass ich einen kooperativen Führungsstil möchte, aber es ist sehr schwierig, das mit 30 Mitarbeiter umzusetzen. Das war mit 12-15 Mitarbeiter noch viel einfacher. (...) In dieser Phase ist auch viel Reflexion notwendig und Mut, etwas auszuprobieren.

Flurina: Hast du im Bereich Führung einen Schlüsselmoment oder eine Schlüsselkenntnis erlebt?

Gian: Es gab schon ein paar für mich einschneidende Erlebnisse. Einschneidende Erlebnisse sind auch immer Konflikte im Führungsteam, also zwischen Andi und mir. Ich habe auch gemerkt, dass wir teilweise sehr unterschiedliche Ansichten haben und das hat zum Teil zu scharfen Auseinandersetzungen geführt. Die eins, zwei heftigen Streite, die wir hatten, sind für mich Schlüsselmomente gewesen, da ich gemerkt habe, «wow da ist richtig viel Gesprächspotenzial vorhanden». Am Anfang, in den ersten paar Jahren, streitet man sich nicht über Führungsthemen, da ist man froh, wenn man das Geld zusammen hat und den ersten Kunden gewinnt und das Produkt funktioniert. Aber jetzt, wenn plötzlich 25 Mitarbeiter da sind, werden auch die Führungsthemen richtig spannend. (...) Diese Streits waren für mich Schlüsselmomente, weil ich gemerkt habe, dass sind richtig wichtige Themen zwischen uns Gründer geworden. (...) Diese Konflikte sind in der Aufbau und in der Wachstumsphase aufgekommen.

Flurina: Hat die Entwicklung als Führungsperson bewusst stattgefunden?

Gian: Bei mir war dieser Prozess schon sehr bewusst. Aber das hat auch mit meinem Hintergrund zu tun. Meine Frau beispielsweise hat eine relativ hohe Position im Management in einer Schweizer Bank, deshalb stehen Führungsthemen bei uns auf der Tagesordnung. Beim Abendessen sprechen wir immer über unsere Führungsaufgaben. Beim Aufbau dieser Firma hat sie mich bei Führungsthemen sehr viel unterstützt. Ich bin auch noch in anderen Firmen involviert als Verwaltungsrat und Investor. Dort beschäftige ich mich auch ständig mit Führungsthemen. (...) Ich habe in meinem Leben schon lange verschiedenste Funktionen und deshalb ist mein Bewusstsein sehr hoch auf diesen Themen. Als ich die Firma aufgebaut habe, wusste ich, dass ich jetzt an dieser Stelle bin, wo man führen muss. (...) Das Thema Führung gehört zu meinem Berufsalltag. (...) Ich meine, ich bin 41 Jahre alt, nicht 21, und das ist nicht meine erste Firma, die ich nach dem Studium gegründet habe und das erste Mal erlebe wie das Wirt-

schaftsleben funktioniert. Ich habe meine erste Firma mit 23 Jahre gegründet und ich bin in den letzten Jahren mehr oder weniger immer nebenbei noch unternehmerisch tätig gewesen, neben meinen Festanstellungen. **Dhp ist meine dritte Firma, die ich selber gegründet habe** und bei anderen Mitgründungen war ich noch involviert. Ich habe mehr Erfahrung als solche, die mit 20 oder 25 ihre erste Firma gründen und dann ihre erste Erfahrung machen.

Flurina: Wie wichtig denkst du ist der Führungsstil der Gründer für den Startup Erfolg?

Gian: Ich glaub, der **Stil ist völlig unwichtig, weil jede Person hat seinen eigenen Stil. Aber man muss konsequent sein in seinem Stil und der Stil muss den Zweck erfüllen.** Wenn der Führungsstil gewisse Managementaufgaben nicht erfüllt, dann hilft er nichts. Aber mit welchem Stil, diese Managementaufgaben erfüllt werden, das kommt nicht darauf an, Hauptsache du machst sie. Ich denke, als Gründer ist es wichtig, dass **man mit seinem eigenen Stil wohl ist, weil wenn man damit nicht wohl ist, dann leistet man nicht, dann kann man nicht performen.** Jemand, der mit einem sehr autoritären Stil wohl ist, der hätte wahrscheinlich in der gleichen Situation die gleiche Leistung erreicht, wie wir mit unserem kooperativen Führungsstil erreicht haben. Die Mitarbeiter wollen Sicherheit. Sie wollen wissen, an was sie sind. Das hat aus meiner Sicht nichts mit dem Führungsstil zu tun. Jeder Führungsstil muss dem Mitarbeiter Sicherheit bieten und ihm die Frage beantwortet, woran er ist.

E.4 Interview: Patrik Deuss – LEDCity

Der erste Teil des Interviews wurde aufgrund technischer Probleme nicht aufgenommen, weshalb keine wörtliche Transkription zu diesem Teil vorhanden ist. Die Tabelle im Anhang D wurde mit den Notizen während des Gesprächs ergänzt.

Flurina: Was waren deine Aufgabe als Führungsperson in der Aufbauphase?
Patrik: In dieser Phasen kommen viele Fragen auf, wie man das ganze jetzt strukturieren soll, man beschäftigt sich auch viel mit den Kunden. Am Anfang war ich noch stark mit dem Sales, Verkauf, beschäftigt und bei den Kunden draussen, um finanzielle Mittel zu bekommen. Zudem ist zwischen der dritten und vierten Phase das Advisory Board dazugekommen. Das waren Leute, die bereits selbst viele Unternehmen gegründet und uns dann beraten haben. Und in dieser Phase hat man sich immer mehr mit Personalbeschaffungsfragen beschäftigt. Wer stellt man an und was muss man für Fragen stellen beim Vorstellungsgespräch. Ich habe zu dieser Zeit dann auch immer mehr Bücher zum Thema Führung gelesen.

Flurina: Waren deine Hilfsmittel in dieser Phase vor allem Bücher?
Patrik: Ja ich würde schon sagen. Bücher und Erfahrungen von Personen, die das Gleiche schon erlebt haben. Dank dem Runway hatten wir bereits von Anfang an einen starken Austausch mit anderen Startups. (...) Man kann sich gut austauschen und das ist auch so geblieben bis heute. (...) Wir tauschen uns auch mit etablierten Unternehmen aus. Das sind zum Teil unsere Kunden, aber zum Teil auch unsere Kollegen. Dann kann man auch da mal nachfragen, wie die das so machen. (...)

Flurina: Was waren in dieser Phase deine Führungsprinzipien?
Patrik: Ich würde sagen, dass war zu diesem Zeitpunkt noch nicht sehr kritisch. Da waren wir ungefähr 5 Personen und es war noch relativ überschaubar. Sicher wichtig ist, immer die Vision vor Augen zu haben. Am Anfang war der Austausch noch sehr einfach, also zu dritt, und dann bei 5 Personen merkt man, dass es bereits schwieriger wird und man Quartalsmeeting einführen muss. In diesen Meetings wird über die Vision gesprochen und es wird dargelegt, wo man steht. Man fängt auch immer öfters an, Mitarbeitergespräch zu führen. (...)

Flurina: Warst du am Anfang enttäuscht darüber, dass deine Mitarbeiter nicht gleich viel Elan und Leistung in das Startup investiert haben wie du selbst?
Patrik: Ja das ist sicher so, es ist schon ein bisschen enttäuschend, aber andererseits auch ganz klar, da es ja nicht ihr eigenes Unternehmen ist. Wenn man das merkt, muss man halt auch immer mehr mit solchen Mitteln wie virtuellen Aktien arbeiten. Das sind wir jetzt gerade in der vierten Phase am Aufbauen, damit die Mitarbeiter dann auch beteiligt sind. (...) Und man

befindet sich natürlich immer auf der Kostenseite. Am Anfang ist es extrem streng, weil jeder Franken, der ins Unternehmen fließt, zählt. Wenn man diesen nicht hat, ist man bankrott. Und je mehr Mitarbeiter man hat, desto mehr verteilt sich das und je mehr finanzielle Puffer hat man. Dann wird es ein bisschen lockerer, das merken wir jetzt auch, ja.

Flurina: Welche Hilfsmittel hast du in dieser Phase beigezogen?

Patrik: Das Advisory Board ist erst so halb aufgekommen und das andere war einfach der Austausch mit Leuten. (...) Und natürlich Selbstreflexion, im Team gut kommunizieren und Bücher lesen.

Flurina: Dann gehe ich jetzt in die Wachstumsphase über. Was sind jetzt deine Funktionen als Leader?

Patrik: Momentan ist es immer noch HR, Mitarbeiter anstellen und die nächste Finanzierungsrunde planen. (...)

Flurina: Hat sich etwas an deinen Prinzipien geändert?

Patrik: Leicht wahrscheinlich. Man merkt einfach, dass je mehr Personen man ist, desto mehr Vertrauen braucht es. Es ist enorm wichtig, dass man von Anfang an gute Mitarbeiter hat. Und wenn es nicht passt, dass man dann auch wieder auseinander geht und nicht einfach weiter macht und weiter macht und wartet. Aber sonst hat sich grundsätzlich nichts geändert, nein.

Flurina: Hat sich bei den Hilfsmitteln etwas geändert?

Patrik: Die sind sicher ähnlich wie in der Aufbauphase. Dazu gekommen ist das Advisory Board, mit denen man alle Quartal zusammensitzt. Man bespricht dann auch die kritischen Fragen im Team und versucht Probleme zu lösen.

Flurina: Hat die Feedback Kultur zugenommen?

Patrik: Ja ich denke, die hat im Verlauf der Zeit zugenommen. (...) An unseren Meetings machen wir jeweils eine Liste mit Sachen, die wir umsetzen möchten und notieren die dann. Es wird rapportiert. Anschliessend schaut man dann im Nachhinein, ob es auch umgesetzt wurde.

Flurina: Hat deine Selbstreflexion über die Zeit zugenommen?

Patrik: Je mehr Personen im Unternehmen, desto mehr Reibungen gibt es, desto mehr Selbstreflexion wird gemacht. (...)

Flurina: Würdest du sagen, dass Führung erst in der Aufbau oder Wachstumsphase richtig zum Thema wurde?

Patrik: Ja genau, so ab der dritten, vierten Stufe würde ich sagen. Sobald man Personen führen muss, merkt man erst, wie wichtig das auch ist mit der

Vision. Und dass **auch alle informiert sind, ist wichtig.** Man merkt, dass **nicht informieren viel schlimmer ist als zu informieren.** Alle die **Thematiken werden bewusster.**

Flurina: Was waren deine **Schlüsselmomente / Erkenntnisse im Bereich Führung?**

Patrik: (...) **Das sind viele, kleine Dinge, die einem feilen.** (...) Es gibt viele kleine Dinge, die man verbessern kann, aber ich habe kein Schlüsselmoment, wo vom einen auf den anderen Tag plötzlich alles anders war.

Flurina: Hast du das Gefühl die **Entwicklung als Führungsperson war ein bewusster oder unbewusster Prozess?**

Patrik: **Das war schon eher ein bisschen unbewusst, muss ich sagen.** Das Ziel war eigentlich gar nicht per se, ein Unternehmen zu gründen. Die ganze Gründung war eher spontan. Wir haben einfach ein Problem entdeckt und wollten eine Lösung entwickeln und dann ist plötzlich ein Geschäft daraus entstanden. Aber ich wollte nicht von Anfang an eine riesen Firma gründen und ein Leader sein, das war bei uns nicht der Fall. (...)

Es geht darum ein Feingefühl zu entwickeln, welches mit der Zeit entsteht.

Flurina: **Wie wichtig denkst du ist der Führungsstil für den Startup Erfolg?**

Patrik: Ich denke, sehr wichtig. (...) **Die ganzen Ziele, wo man hin möchte und das Motivieren der Mitarbeiter, wenn das nicht stattfindet dann hat man bereits verloren.**

E.5 Interview: Dominik Escher – EsbaTech

Flurina: Was waren deine Führungsaufgaben und -Führungsfunktionen in der Vorgründungsphase?

Dominik: Ich war der, der die ganze Sache vorwärts getrieben hat. Ich habe den grössten Teil des Businessplans geschrieben. Mit den anderen Gründern war es eher ein Partnerschaftlicher-Approach. Mein Bruder hat das mehr als Hobby gemacht. Er war Partner bei der KPMG und er hat bei den Finanzzahlen etwas dazu beigetragen, aber nebenbei 100 Prozent gearbeitet. Der andere Partner war 100 Prozent bei der Uni angestellt und hat mehr Zeit dort verbracht. (...) 80 Prozent des Businessplans habe ich geschrieben.

Flurina: War im Businessplan auch bereits ein Kapitel zur Führung verfasst worden?

Dominik: Nein, Führung war noch kein Thema. Aber das Managementteam wurde festgelegt und das waren einfach wir 3 Gründer. Wir haben im Businessplan ein potenzielles Organigramm dargestellt, welches es brauchen würde, damit Projekte gestartet werden konnten. Es wurde definiert, wie viele Personen es im Labor brauchen würde, aber über sonstige Leadership Strukturen wurde zu diesem Zeitpunkt noch nicht gesprochen.

Flurina: Wurde bereits definiert, ob es eine flache oder steile Hierarchie haben soll?

Dominik: Nein das war noch kein Thema.

Flurina: Wie sieht es mit den Führungsprinzipien aus?

Dominik: Nein, war noch kein Thema. Ich hatte dazumal noch null Erfahrung mit Führung. Ich war gerade fertig mit meiner Dis in den Naturwissenschaften. Ich habe mich noch nie mit diesem Thema befasst. Es ist alles organisch gewachsen.

Flurina: Hast du dir Hilfsmittel zum Thema Führung beigezogen in dieser Phase?

Dominik: Bezüglich Leadership nicht. Ich habe mich mit Finanzen auseinandergesetzt. Mit anderen Themen nicht.

Flurina: Hattest du ein Vorbild in Bezug auf Führung?

Dominik: Ich habe unmittelbar nach der Dis gestartet. Deshalb noch kein Führungsvorbild kennengelernt.

Flurina: Wie waren deine Führungsfunktionen in der Gründungsphase?

Dominik: Die drei Doktoranden waren vom Alter her etwas jünger, ich hatte meine Dis fertig und war ca. 3-4 Jahre älter. In diesem Alter machen 3-4 Jahre noch etwas aus. Das Verhältnis war natürlich sehr kollegial, aber ich war vom Wissen her weit voraus. Die Doktoranden mussten viel Neues von

mir lernen und durch das hat sich automatisch eine Hierarchie gebildet. Also eine Struktur über das Knowledge.

Flurina: Haben sich Führungsprinzipien herausgebildet?

Dominik: Es hat mal einen Konflikt mit dem Mitgründer gegeben, der bei der Uni angestellt war, aber doch das Gefühl gehabt hat, dass er zum Startup gehört. Der hat sich dann ausgegrenzt gefühlt und die Leute haben ihn ein bisschen gemieden. Das mussten wir dann mal bei einer Aussprache auf den Tisch bringen und das Problem lösen. Aber sonst gab es keine Führungsprinzipien, nein. Mein Prinzip war immer: Ich behandle meine Leute so, wie ich selbst behandelt werden möchte. (...) Transparenz ist enorm wichtig. (...) Das war mir selbst auch immer sehr wichtig. Auch als Doktorand wollte ich immer wissen, was am Institut vor sich geht. (...) Deshalb habe ich versucht, so transparent und offen wie möglich zu kommunizieren. Am Anfang war das sehr informell, als das Team dann grösser wurde, haben wir ein Company Meeting etabliert, wobei alle 14 Tage informiert wurde, wo wir stehen. Die Leute waren immer vollumfänglich informiert und es wurde ihnen nichts vorgemacht. Ich denke, das Authentische ist sicher wichtig. Personen merken schnell, wenn man versucht, ihnen etwas vorzuspielen. Das war auch nie mein Ziel.

Flurina: Die Meetings, die du gerade erwähnt hast, sind diese in der Aufbauphase aufgekommen, mit einer Teamgrösse von ungefähr 10 Mitarbeiter?

Dominik: Ja genau, als man nicht mehr zusammen einen Kaffee trinken und über die wichtigsten Geschehnisse sprechen konnte. Sondern dann, als man schon gewisse formelle Prozesse einführen musste.

Flurina: Hast du in der Gründungsphase Hilfsmittel zum Thema Führung beigezogen?

Dominik: Was wir relativ früh eingeführt haben, war die Balanced Scorecard. Ich denke, das ist ein gutes Tool. (...) Wir haben dann auf dem Company Level bereits früh begonnen, Objectives und Milestones zu definieren. (...) Das haben wir durchgezogen, bis ich die Firma verlassen habe. Alle Mitarbeiter waren bonusabhängig von diesen Company Goals. Also auch monetäre Incentives waren dabei. Das haben die Mitarbeiter immer geschätzt, weil wir alle im gleichen Boot sassen.

Flurina: Und das habt ihr bereits in der Gründungsphase eingeführt?

Dominik: Nein, das war ungefähr im Jahr 2001, also in der Aufbauphase. Dort wurde es langsam professionell. Wir waren da ungefähr 6 Mitarbeiter. Es war alles noch sehr überschaubar. (...)

Flurina: War in den ersten zwei Phasen Selfleadership ein Thema? (...)

Dominik: **Nein**, ich glaube, da war ich einfach zu naiv. Ich bin einfach in dieses Erlebnis hineingehüpft und hatte das Gefühl, das ziehen wir jetzt durch. Natürlich machte man sich **manchmal Sorgen, wenn das Geld knapp war, wie man die Löhne der Mitarbeiter zahlen kann**, aber es war für mich immer natürlich. **Mit mir selbst war ich sehr wenig beschäftigt, wenn überhaupt.** (...)

Flurina: **Was waren in der Aufbauphase deine Führungsfunktionen?**

Dominik: Dort haben **wir Strukturen ins Startup gebracht**. Das heisst eine **Meetingkultur**, eine **Informationskultur**, eine **Transparenzkultur** und dass man **gemeinsame Objectives** hatte und **zusammen** auf diese hinarbeitete. (...) Bei uns waren alle Mitarbeiter immer sehr **enthusiastisch** bezüglich Forschung und der Entwicklung eines Medikamentes und man **wollte etwas zusammen erreichen**. (...) Wir hatten eine **starke, gemeinsame Vision**. (...) Es war auch meine Vision, eines Tages die Hand eines Patienten zu schütteln, den man geheilt hat. Das war mein **Treiber über all die Jahre**.

Flurina: **Hast du in dieser Phase Hilfsmittel zum Thema Führung beigezogen?**

Dominik: Nein, habe ich nicht. Ich glaube, ich bin ein schlechtes Beispiel, was das angeht. (lacht) Ich habe das einfach immer gelebt, für mich war das normal. Wir hatten immer sehr **flache Hierarchien**. Wenn wir so ein Entire-Company Meeting hatten, (...) dann konnten alle ihre Ideen einbringen, egal wer diese hatte oder auf welcher Hierarchiestufe diese Person war. Da war **ein Respekt** gegenüber allen Personen vorhanden, den wir alle mitgebracht haben. (...)

Flurina: **Was waren deine Funktionen in der Wachstumsphase?**

Dominik: In der Wachstumsphase war meine Hauptaufgabe die **Sicherstellung der Finanzierung**. (...) Die zweite Hauptaufgabe war, die **Firma gegen aussen zu vertreten**. Man muss sich einen gewissen Namen aufbauen als Firma, dass dich die Leute kennen. (...) Und der dritte Aspekt war die **Strategie, zu entscheiden, in welche Richtung man sich bewegen möchte**. (...)

Flurina: **Und habt ihr in dieser Phase Teamleiter eingeführt, sodass du neu auch Führungspersonen führen musste?**

Dominik: (...) Wir hatten solche Funktionen ja, aber das Coachen von Führungspersonen hat erst nach der Übernahme von Novartis stattgefunden. (...) Wir haben aber **jeweils alle Quartale einen Social Event im Team organisiert**. (...) Das waren immer **Highlights für unsere Mitarbeiter**, um sich ausserhalb von der Firma **kennenzulernen**. (...) Das hat nach der ersten Finanzierungsrunde angefangen sich zu etablieren. Zu dieser Zeit waren wir ungefähr 7 bis 10 Personen.

Flurina: Hat sich in der Wachstumsphase etwas an deinen Führungsprinzipien geändert?

Dominik: Nein. Wir haben einfach weitergezogen, was wir bereits von Anfang an gemacht haben. (...) Wir hatten **offizielle Mitarbeitergespräche**. Aber wir haben auch abgesehen von diesen Gesprächen immer **mit unseren Mitarbeitern kommuniziert und wenn es Probleme gab**, diese direkt auf den Tisch gelegt. **Diese Kultur versuchte ich zu fördern**. (...) Einige Dinge wurden zu dieser Zeit formalisiert, um die **Balanced Scorecard** am Schluss ausfüllen zu können. (...)

Flurina: Hast du zu dieser Zeit Bücher über Führung gelesen oder einen Coach beigezogen?

Dominik: Nein, auch in dieser Phase nicht.

Flurina: Habt ihr euch in einer **Startup Community ausgetauscht?**

Dominik: **Ja, das hat im Kleinen angefangen**. (...) Wir haben den **Biotechnopark** gegründet, als **Interessensverein**. Wir waren dort keine gegenseitige Konkurrenten, sondern konnten uns offen austauschen. Alle CEOs hatten engen Kontakt miteinander und man hat sich ausgetauscht, mit welchen Venture Capitalist man gut zusammenarbeiten kann und mit welchen weniger. (...) Wir sind als Firma dann auch früh **dem Industrieverband beigetreten**. (...) Dieser Verband hat auch zum Ziel, ein Netzwerk aufzubauen, dass sich die Leute vernetzten und kennenlernen.

Flurina: **Zu welcher Zeit war das?**

Dominik: Das war relativ früh, ungefähr um das Jahr 2001 sind wir nach Schlieren umgezogen. (...) Der Biotechnopark wurde im Jahr 2002 als Verein gegründet.

Flurina: **Was waren deine Schlüsselerkenntnisse und -momente zum Thema Führung?**

Dominik: (...) Während der Novartis Zeit hatten wir sehr viel Leadership Unterstützung, es ist schon fast ins Extreme abgerutscht. Man hat Seminare in einem 5 Sterne Hotel besucht und ich habe auch meine Leute dorthin geschickt, um sie weiterzubilden. **Ich habe mir dann jeweils darüber Gedanken gemacht, ob man da jetzt was merkt, wenn die Mitarbeiter wieder zurückkommen. Ob beispielsweise eine Idee oder ein Drive vorhanden ist, um etwas umzusetzen. Aber ich hatte immer das Gefühl, nach ein paar Wochen war alles wieder verpufft und alles war wieder beim Alten**. Ich weiss nicht, ob das wirklich ein Instrument ist, wo man nachhaltig etwas bewirken kann oder ob der Mensch so ist wie er ist und so arbeitet wie er es halt macht. **Die Kunst von Leadership ist wahrscheinlich, die Leute dann so einzusetzen, dass sie ihren Beitrag am besten leisten können**. (...)

Flurina: Also hast du das Gefühl, dass der Führungsstil stark Charakter abhängig ist und sich an dem auch nicht viel ändert, egal was für Workshops man besucht oder welche Bücher man liest?

Dominik: Genau. (...) Weitere Maxime, welche ich das Gefühl habe, sind sehr wichtig, sind **Transparenz, Offenheit und auch Offenheit für Kritik und Feedback.** Wenn man das mitbringt, dann hat man schon relativ viel und man kann eine **Atmosphäre schaffen, in der sich das Team wohl fühlt.**

Flurina: Hat man im Laufe der Startup Entwicklung mehr Feedback gegeben?

Dominik: Ja, man wurde ermuntert durch die formalisierten Gespräche, die man hatte. Diese Gespräche waren gegenseitig, also nicht nur ich habe meinen Mitarbeitern Feedback gegeben, sondern sie haben auch mir Feedback gegeben. Im Formular wurde das bewusst so aufgeteilt. (...) Man muss Instrumente auf den Tisch stellen, die es erlauben, Feedback zu geben. (...) Diese formalisierten Feedbacks haben wir ab ca. 10 Mitarbeiter eingeführt.

Flurina: Hat die Entwicklung von dir als Führungsperson eher unbewusst stattgefunden?

Dominik: **Ja, das denke ich.**

Flurina: Wie bist du damit umgegangen, den Druck vom Überleben des Startups auf dir zu tragen und diese Unsicherheit nicht aufs Team zu übertragen?

Dominik: Das war ein **stetiger Balance Akt.** Ich versuchte immer, sehr transparent und offen zu sein, aber (...) ich habe diesen Druck nie ungefiltert auf die Mitarbeiter übertragen. Ich bin von Natur aus ein positiver Mensch und habe immer versucht, optimistisch und positiv zu wirken. Es hat nie jemand in schwierigen Zeiten die Firma verlassen. (...) Ich denke, da braucht man eine Filterfunktion als CEO, sonst kommt es nicht gut, wenn man das ungefiltert weitergibt. (...) Wenn man hysterisch wird, dann richten sich die Mitarbeiter gegen innen und die Aktivität ist weg. Dann kommt man nicht mehr vorwärts im Unternehmen. (...) Dieser Balance Akt ist aber wahrscheinlich der mühsamste Teil am Ganzen. (...)

Flurina: Wie sieht es mit der Motivation aus? Musstest du im Verlauf der Zeit die Mitarbeiter immer stärker motivieren?

Dominik: **Nein, komischerweise nicht.** Je näher wir an unser Ziel kamen, also je näher wir an den Patienten kamen, desto weniger wurde das zum Thema. (...) Am Anfang war das Ziel noch weit weg und abstrakt (...), dort war es aber sicher gut, dass wir diese Doktoranden hatten, da diese stark intrinsisch motiviert waren. (...)

Flurina: Wie wichtig denkst du ist der Führungsstil für Erfolg eines Startups?

Dominik: Ich denke, das ist sehr wichtig. Wenn man verhindern möchte, dass einem die guten Leute weglaufen, dann ist das essenziell. (...) Man muss als CEO ein Umfeld schaffen, in welchem sich die Mitarbeiter wohl fühlen, das ist eine deiner Hauptaufgabe.

Flurina: Von einer Skala von 1-10, wie wichtig findest du den Führungsstil?

Dominik: Ich denke, das ist eine 10. Ich finde das sehr wichtig. (...) Wenn der Kopf des Unternehmens nicht stimmt, dann wird es für das gesamte Unternehmen schwierig. Wenn man eine gewisse Grösse erreicht, dann ist das nicht mehr so wichtig. Aber in einem Startup von 20 bis 30 Personen ist das enorm wichtig. Wenn die das Gefühl haben, dass der CEO ein «Tubel» ist, dann laufen die Mitarbeiter weg.

Flurina: Heisst das also, dass ein CEO auch eine Vorbildfunktion hat und eine Kultur vorlebt?

Dominik: Ja absolut.

E.6 Interview: Roman Gertsch – Kingfluencers

- Flurina: Habt ihr euch in der Vorgründungsphase bereits mit Leadership auseinandergesetzt und falls ja, was waren deine Führungsfunktionen?
- Roman: Grundsätzlich ja, das war bei uns der Fall, weil wir Gründer sehr unterschiedliche Profile hatten und uns dann gewisse Bereiche zugeteilt haben. Die grobe Einteilung, wer macht was, hat bei uns früh stattgefunden. (...) Wir haben uns auch relativ früh entschieden, wer die Gesamtgeschäftsführung übernimmt, so Ende 2017 wurde das entschieden.
- Flurina: Und wer ist für die Gesamtgeschäftsleitung zuständige?
- Roman: Das ist Christian Reiter.
- Flurina: Okay. Habt ihr in dieser Phase bereits Führungsprinzipien definiert?
- Roman: Es wurde noch nichts konkret aufs Blatt geschrieben. Was wir jedoch bereits relativ früh hatten, ist, auf was wir uns bei der Personalbeschaffung besonders achten. Und das hat implizit auch darauf abgezielt, dass wir diese Werte dann auch in unserer Organisationsstrukturen haben. Eigenverantwortung war ein wichtiger Teil. Wir wollten nie einen grossen Führungsstab oder Apparat aufbauen.
- Flurina: Und habt ihr bereits vor der Gründung, also in der Vorgründungsphase, diese Punkte festgelegt?
- Roman: Nein.
- Flurina: Also erst bei der Gründungs- oder Aufbauphase, als ihr die ersten Mitarbeiter eingestellt habt?
- Roman: Ich würde sagen eher am Anfang der Aufbauphase.
- Flurina: Habt ihr in der Vorgründungsphase bereits irgendwelche Hilfsmittel zum Thema Führung beigezogen, wie Bücher, Workshops, Coachings etc.?
- Roman: Ich hatte bereits praktische Erfahrung und diesem Bereich, ich habe verschiedene Workshops in meinen früheren Jobs besucht. Das Thema Leadership hat mich sowohl auf der praktischen als auch auf der theoretischen Ebene bereits lange begleitet.
- Flurina: Also hast du bereits in früheren Jobs Führungspositionen eingenommen?
- Roman: Ja.
- Flurina: War in der Vorgründungsphase Selfleadership ein grosses Thema?
- Roman: Das war bei mir ganz sicher der Fall. Es wurde alles sehr fest abgewogen. (...) Ich musste mir überlegen, ob ich das machen möchte oder nicht. Ich musste einen Entscheid fällen. Und diese Entscheidung musste natürlich vor der Gründung erfolgen. Ich habe mir sehr genau überlegt, was bedeutet das, über welchen Zeitraum, was bedeutet das finanziell, was bedeutet das für die Life-Work Balance. Das ist manchmal schwierig abzuschätzen, aber ich habe ganz viele verschiedene Punkte für mich gewichtet und in

verschiedenen Gesprächen mich damit auseinandergesetzt. Gespräche mit verschiedenen Leuten, die mich bereits lange kennen, in professioneller Natur, wie auch private Kontakte, in unterschiedlichem Alter. Ich habe ganz viele Meinungen gesammelt, um mir mit dem ein Bild machen zu können, ob ich wohl bin mit dieser Entscheidung oder nicht. (...)

Flurina: Seid ihr Gründer bereits befreundet gewesen oder wie ist eure Konstellation entstanden?

Roman: Nein, wir waren nicht befreundet. Nicht bevor das Thema Kingfluencers bearbeitet wurde. Fabian Plüss habe ich über einen privaten Kontakt kennengelernt, weil ich wusste, dass er Fragen zu einem Thema hatte. Und Christina Reiter habe ich über mein berufliches Netzwerk kennengelernt.

Flurina: Was haben sich an deinen Führungsfunktionen in der Gründungsphase geändert?

Roman: Diese Phase war bei uns nicht stark ausgeprägt. Wir haben relativ schnell Mitarbeiter angestellt, weil wir bereits Umsätze hatten. Dann wurde relativ schnell klar, dass wir Leute brauchen, die uns helfen. Es ging alles sehr schnell vorwärts, wir waren bald 2 bis 5 Personen und Ende Jahr bereits 10. Das ist innerhalb von 12 Monaten passiert. Was wir relativ früh einführten, waren wöchentliche Check-Out Meetings. Dabei sind wir alle an einen Tisch gesessen und haben Updates unserer Seite gegeben. Man konnte Fragen stellen und Probleme besprechen. Es war sehr operativ. Die Vision, wohin es gehen sollte und wie wir uns unterscheiden, ist Hand in Hand mit dieser Phase gekommen. Bei uns war es nicht so klassisch «Ah wir haben eine Idee, wir überlegen uns diese, machen einen Businessplan, was wollen wir überhaupt erreichen», sondern bei uns lief es anders ab. Wir hatten bereits laufende Umsätze und auch schon Kunden. Wir haben uns stark auf einen NPV fokussiert. Wir wollten diese Dienstleistung im Kern verstehen und unser Angebot auf das optimieren. Wir haben ganz konkret auf die Nachfrage hingearbeitet, das hat nicht auf dieser Vision/Mission Ebene stattgefunden, sondern ein Level darunter. Wir wollten herausfinden, was genau wird nachgefragt. Die erste Vision ist somit im 2018 entstanden. (...) Bis wir die Mission und Vision soweit ausgereift hatten, dass es präsentierbar war, dass es ein Markenversprechen enthielt, wir dieses dokumentieren und unseren Mitarbeitern kommunizieren konnten, ging es sicher nochmals ein weiteres Jahr (Ende 2019).

Flurina: Haben sich die Hilfsmittel in Bezug auf Führung in der Gründungs- und Aufbauphase geändert?

Roman: In der Gründungsphase haben sich die Hilfsmittel nicht geändert. Wir hatten sehr schnell grosse Umsätze und am Anfang mussten wir diese Flut abarbeiten mit Manpower, aber das heisst nicht, dass die Dienstleistung

bereits gereift war und dass man als Unternehmen die eigene Identität bereits hatte. Die Identität und das klare Profil des Unternehmens zu haben, war für mich ein Teil der Aufbauphase. (...) Die Wachstumsphase wird dann eingeleitet, wenn die Dienstleistung kommerziell und kompetitiv so gut ist, dass man nicht nur ein paar Millionen, sondern 10 bis 20 Millionen Umsatz machen kann.

Wir hatten sehr früh schon, während der Gründungsphase, einen externen Advisor dabei, der uns gecoacht hat. (...) Das Board wurde dann mit der Zeit, in der Aufbauphase, erweitert. In der Aufbauphase hatten wir dann häufig diese Board Meetings. In der Zwischenzeit haben wir diese nicht mehr so oft. In der Aufbauphase haben wir noch einen speziellen Workshop besucht, um das Eigen- und Fremdbild voneinander besser zu verstehen. Es sind sehr intensive Zeiten und manchmal ist die Kommunikation knapp und das Missverständnis unter Umständen gross. Wir haben gemerkt, wir verlieren Zeit und nicht verstanden weshalb. (...) Genau weil wir vor der Gründung noch nicht befreundet waren, wurde das persönliche Kennenlernen plötzlich sehr sehr wichtig, dass man effizient bleibt. (...) Persönliche Weiterbildung ist verhältnismässig ein langsamer Prozess. (...) Aber wenn ich jetzt zurückschaue, dann war es ein massiver Schritt. Aber ich kann nicht sagen, dass es unmittelbar geholfen hat. Ich denke, diese Erwartungshaltung wäre falsch. (...)

Flurina: Kann man sagen, dass dieser Workshop mit den Gründern zusammen ein Schlüsselmoment in Bezug auf Leadership darstellt?

Roman: Mhm. Ich würde sagen, dass ist sicher ein Schlüsselereignis gewesen. (...) Plötzlich war das Verständnis, wie die anderen ticken, besser und dementsprechend auch die Kommunikation miteinander. Ich weiss dann, dass ich einem, der sehr kreativ und ein Freigeister ist, nicht sagen kann, er soll das Protokoll jetzt endlich in dem neuen Format schreiben. Diese Person kann nichts damit anfangen. Es war ein Kennenlernen um zu verstehen, wie die anderen Gründer funktionieren.

Flurina: War der Prozess der Führungsentwicklung ein bewusster oder unbewusster Prozess?

Roman: Das ist eine schwierige Frage. Die Verantwortung war einem immer bewusst. Jeder Mitarbeiter wurde immer mit den gleichen Werten und Prinzipien geführt. (...) Wir haben einander gesagt, wenn wir etwas gesehen haben, das nicht gut lief. Das war von Anfang an ziemlich bewusst. (...) Am Anfang waren nur wir drei Founders, natürlich hatte jeder von jedem alle Informationen. (...) Aber plötzlich kehrt es, wenn man 5 Mitarbeiter hat, dann gibt es einen Wechsel in der Informationsverteilung und dieser Wechsel hat niemand von uns bewusst antizipiert. (...) Plötzlich ist die Informationsverteilung asymmetrisch und wir mussten neue Abläufe und Systeme

einführen. Man erkennt es zwar relativ schnell, aber die wenigsten werden das bewusst und klar antizipieren. In der Natur eines Startups sind eher jüngere Führungspersonen am Werk.

Flurina: Musstet ihr ab einem gewissen Zeitpunkt Führungspersonen führen ?

Roman: Ja, das ist mit der Zeit gekommen. So in den letzten 12 Monaten würde ich sagen.

Flurina: Du hast vorhin Werte und Prinzipien erwähnt. Was sind diese Werte und Prinzipien genau?

Roman: (...) Etwas vom wichtigsten bei uns ist Ownership. Das bedeutet, dass man Verantwortung übernimmt, in jedem und allem was man macht. Die Motivation, die intrinsische Motivation, ist etwas, das wir sehr hoch halten. Ein weiterer Faktor ist Humility, das hat auch mit Selbstreflexion zu tun. (...) und das beinhaltet auch, immer den Status quo zu challengen. (...) Dann haben wir noch Expertise. Wir wollen wirklich mit Fachwissen und Expertise argumentieren. Und ein weiterer Wert ist die Qualität, man kann damit jeden immer challengen. Und das hat nichts mit hierarchischen Positionen in der Firma zu tun. Da kann bei uns immer jeder Mitarbeiter seinen Input geben oder etwas anmerken. Für das sind auch unsere Checkout Meetings da, damit man solche Dinge immer ansprechen kann. Und der letzte Wert ist Teamwork. Man kann nichts alleine machen oder besser gesagt, man kommt alleine nie so weit wie man im Team kommt. (...)

Flurina: Sind diese Werte im Laufe der Zeit entstanden oder wurden die von Anfang an festgelegt?

Roman: Von Anfang an war das Teil unseres «Hirings». (...) Aber die haben sich natürlich schon entwickelt und die Values waren auch ein gewisser Schritt zu unserem Markenversprechen. Es kommt von innen nach aussen bei uns. (...)

Flurina: Wie wichtig denkst du ist der Führungsstil für den Startup Erfolg?

Roman: Der ist immens wichtig. Von einer Skala von 1-10 wäre es eine 11. Ich finde es etwas vom wichtigsten überhaupt. Das schwierigste für ein Startup ist es, eine Kultur zu schaffen. (...) Das kann man nicht einfach implementieren. (...) Man muss diese Kultur vorleben und man muss als Führungsperson auch aufzeigen können, wo die Grenzen sind und nicht alles einfach nur dem Team überlassen. (...) Das machen Führungspersonen schlussendlich, sie zeigen Linien auf und pflegen den Kit zwischen Mitarbeiter und Organisation. (...)

Wir haben dann verloren, wenn unsere Mitarbeiter andere Values haben und die nicht mit den Values vom Unternehmen zusammenpassen. Früher oder später fühlt sich entweder der Mitarbeiter oder die Organisation, also das

Team, fehl am Platz. Man muss sich dann zu fest anpassen. (...) Die Effizienz kommt nur mit einer Unternehmenskultur und mit der Führung, die einfordert und Visionen aufzeigen kann. (...) Das ist der Schlüssel zum Erfolg. Ansprüche zu setzen, Ziele gemeinsam zu definieren und das alles miteinander, in einer positiven Umgebung zu gestalten.

E.7 Interview: Peter Kauf – Prognosis

Flurina: War Leadership in der Vorgründungsphase bereits ein Thema? War man sich da bereits bewusst, dass man mal Mitarbeiter führen wird?

Peter Kauf: Ja, bewusst schon. Aber es gab zu diesem Zeitpunkt noch keinen Anlass, diese Themen zu planen.

Flurina: Okay. Habt ihr einen Businessplan geschrieben für euer Spin-Off?

Peter Kauf: Ja.

Flurina: War dort ein Kapitel zum Thema Führung enthalten?

Peter Kauf: Nein, spezifisch zum Thema Werte, Führung und Motivation nicht. Was wir aber im Rahmen des Businessplans gemacht haben, war eine Balanced Scorecard. Wir haben allerdings dann schnell gemerkt, dass sich dieses Instrument in solch einem dynamischen, unklar entwickelnden Umfeld nicht eignet.

Flurina: Habt ihr bereits Führungsprinzipien in dieser Phase definiert?

Peter Kauf: Nein, wir haben das nicht thematisiert. Durch das, dass Jos viel Führungserfahrung hat, sind ab und zu Mal ein paar Gedanken aufgekommen, wobei über die Skalierung gesprochen wurde oder dass man einen Hockey Stick erreichen möchte – was sehr unrealistisch ist, muss man ehrlicherweise sagen. Dann entstehen schon solche Überlegungen, wie man mit vielen Mitarbeitern umgehen wird und wie man das organisiert. Aber diese Diskussionen waren eher Zahlen basiert und nicht bezüglich Führungsprinzipien. Und auch immer sehr hypothetisch.

Flurina: Hat man sich in dieser Phase in irgendeiner Form mit Führung auseinandergesetzt? Zum Beispiel mit der Lektüre von Büchern oder mit dem Besuch eines Workshops/Seminars?

Peter Kauf: Mein Background ist Mathematik. Ich habe 10 Jahre Mathematik an der ETH studiert und ein Doktorat gemacht. Dadurch habe ich Führung eher im Negativen erlebt. Ich sag es mal so, an vielen sehr guten Hochschulen kümmert man sich relativ wenig um Führung. Da könnte man jetzt lange darüber debattieren, ob das jetzt gut oder schlecht ist. (...) Somit habe ich relativ wenig Führungsreflexion mitgebracht. Ich habe aber dann bei der ZHAW zwischen 2011 bis 2014 gearbeitet und unterrichtet. Das Unterrichten ist an und für sich auch stark mit Führung verbunden. Sicher nicht eins zu eins, aber speziell das Thema der Motivation, das stand immer im Vordergrund. Das hat sich sicherlich auch in den weiteren Phasen durchgezogen.

Flurina: War in dieser Phase **Selfleadership** ein grosses Thema? Im Sinn von, wie teile ich meine Kräfte und Ressourcen ein, wie viele Sicherheiten kann und möchte ich aufgeben?

Peter Kauf: Ja, das wäre sicherlich nicht falsch, wenn das ein Thema wäre. Wobei ich weiss es gar nicht. Richard Feynman, ein berühmter Physiker, hat mal gesagt «Wenn man wüsste, was alles Schwierige auf einem zukommen wird, dann würde man das Meiste gar nicht versuchen.» Ich glaube, es war mehr dieser Spirit vorhanden (lacht).

Aber was heisst Sicherheit, wir hatten relativ eine komfortable Ausgangslage, da wir alle nebenbei eine Beschäftigung hatten und wir alle diese Beschäftigung relativ «smooth» in dieses Startup hineinführen konnten. Wir haben am Anfang eine AG gegründet, das heisst, wir haben zu Dritt 100'000 Franken in die Hand genommen. Wir haben aber gleichzeitig gewusst, dass wir diese 100'000 CHF jetzt nicht ausgeben werden. Das heisst wenn in den ersten zwei Jahren alles schief gelaufen wäre, dann hätten wir nicht so ein grosses Risiko gehabt.

Flurina: Welche Führungsaufgaben haben Sie in der Gründungsphase wahrgenommen?

Peter Kauf: (...) Man hat sich Gedanken gemacht, wie man das Team auf die gemeinsamen Ziele ausrichten kann. Meine grosse Challenge war, wie man Wissenschaftler, die eher kreative Querdenker sind, auf ein noch nicht klar definiertes Ziel hin führt. Ich musste herausfinden, wie viel Autorität ich einbringen muss, um ein Ziel zu erreichen versus den Freiheiten, die man lassen möchte. (...) Es war wahrscheinlich ein bisschen reflektierter, als andere das machen, aber sicherlich nicht reflektiert genug. Da hätte man sicher vieles besser machen können. Eine grosse Aufgabe war auch, die Bedürfnisse der Kunden abzuholen. (...) Das hat mich am meisten beschäftigt. Und anschliessend das gemeinsame Hinarbeiten auf ein Ziel. (...)

Flurina: Wie haben sich die Führungsprinzipien in dieser Zeit entwickelt?

Peter Kauf: Es haben sich gewisse Persönlichkeit Traits verstärkt. In meinem Fall die Führung mit **Motivation**. Was ich dort gemerkt habe, ist, dass man nicht immer alles teilen sollte, speziell den Druck, der von den Kunden kommt, sollte man abfedern. Oder dass in einer Situation, bei der etwas schief lief und etwas nicht funktioniert hat, dass es genau in dieser Situation mehr **Lob und Anerkennung braucht als wenn etwas funktioniert**. Das ist mir dazumal noch nicht gelungen, es wurde mir allerdings langsam bewusst, dass das sinnvoller wäre. (...) Wir haben immer eine **sehr flache Hierarchie gehabt**, auch aufgrund unserer eher kleinen Grösse. (...)

Flurina: Wie war die Arbeitsatmosphäre zu dieser Zeit?

Peter Kauf: Die Atmosphäre war immer sehr **produktiv und wertschätzend**.

- Flurina: Haben Sie zu dieser Zeit Hilfsmittel zum Thema Führung beigezogen?
Peter Kauf: Man hat in dieser Phase so viele andere Dinge um die Ohren, dass dies mehrheitlich verloren ging. (...)
- Flurina: Dann würde ich zur Aufbauphase übergehen. Was hat sich in dieser Phase an ihren Führungsaufgaben geändert?
Peter Kauf: In dieser Phase hatte ich die ersten Mitarbeiter auf meiner eigenen Payroll. (...) Es hat sich zu lange nichts geändert. Ich habe relativ lange versucht, auf der motivierenden, sehr persönlichen Schiene weiterzufahren (...) Das war rückblickend nicht immer das Beste. (...) Wir haben dazu geneigt, Leute anzustellen, die ähnliche Kompetenzen und Persönlichkeiten aufwiesen wie wir selbst und das war nachhaltig nicht so intelligent. Das hat das Führen zwar einfacher gemacht, weil man wusste von was man spricht. (...) Rückblickend wäre ich fordernder, würde mehr reflektieren und würde konsequenter die Führung an den Interessen des Unternehmens ausrichten. (...) Manchmal macht man Entscheidungen des Unternehmens abhängig von gewissen Personen, was zwar sympathisch wirkt, aber nicht nachhaltig ist. (...) Man hätte schneller reagieren müssen, indem man sich mehr am Unternehmen und nicht am Team ausrichtet.
- Flurina: Was hat sich geändert, als man dies festgestellt hat?
Peter Kauf: (...) Wir haben weitere Mitarbeiter eingestellt und stark darauf geachtet, dass ihre Kompetenzen komplementärer sind und sich stark an den Interessen des Unternehmens ausrichten. Dort hat eine Klärung stattgefunden. (...) Durch diese Mitarbeiter konnten wir die letzte Phase, die Wachstumsphase, bewältigen.
- Flurina: Haben Sie es erlebt, dass ihre Mitarbeiter nicht gleich viel Elan und Leistung in das Unternehmen mitgebracht haben, als sie selbst?
Peter Kauf: Das hat man erstaunlicherweise gar nicht so stark gemerkt. Man muss dabei aber ein bisschen zwischen verschiedenen Mitarbeiter-Kategorien unterscheiden. Die Personen im Bereich der technologischen Entwicklung, die hatten immer ein riesiges Flair und eine grosse Passion für die Arbeit mitgebracht und bringen das auch jetzt noch mit. Das merkt man keinen Unterschied zu den Gründern. Im Bereich Marketing und Verkauf hat es fachlich sehr viel gebraucht, um diesen Personen zu zeigen, wohin es gehen soll. Ich denke, da haben wir am Anfang zu wenig Schärfe gehabt und den Personen zu viel Freiraum gelassen. (...) Man hätte da ein bisschen klarer führen müssen.
- Flurina: Welche Hilfsmittel haben Sie in der Aufbauphase und Wachstumsphase beigezogen?

Peter Kauf: (...) mit der Startup Community haben wir wenig Austausch gepflegt. Auch Workshops waren kein grosses Thema, ist es auch jetzt nicht. Vieles bei uns ist ein Herantasten. Es kristallisieren sich gewisse Wertgrundhaltung heraus. (...)

Flurina: Was haben sich für Werte herauskristallisiert?

Peter Kauf: Im Mittelpunkt steht immer die Wertschätzung und die Motivation der Mitarbeiter. Ich setzte das immer ins Zentrum. Als Startup kann man diese Wertschätzung oftmals nicht finanziell ausdrücken, deshalb muss man die Personen für ihre Leistung motivieren. Speziell auch, wenn mal etwas nicht so gut funktioniert. Ich habe gemerkt, dass wir Mitarbeiter brauchen, die mit Zeitdruck und Challenges umgehen können. Wenn sie das nicht können, dann ist es für uns sehr schwierig, weil dann kommt immer eine Druck- Führung ins Spiel. (...) Wir haben daher immer versucht, Personen ins Team zu holen, welche diese Arbeitshaltung mitbringen. Personen, die sagen, ich kann unter Zeitdruck arbeiten, ich liefere viel, ich arbeite motiviert und selbständig. Solche Mitarbeiter sind einfacher zu führen, beziehungsweise es braucht weniger Zeit und Fokus im Bereich der Führung.

Flurina: Kann man sagen, dass die Rekrutierung der Mitarbeiter extrem wichtig ist für das Startup?

Peter Kauf: Ja das würde ich eins zu eins so unterschreiben.

Flurina: Was hat sich an ihrer Führungsfunktion am meisten vom Anfang bis jetzt verändert?

Peter Kauf: Mir wurde bewusster, dass man Aufgaben schärfen und genau sagen muss, wohin es gehen soll. Es darf aber nicht in ein Mikromanagement ausarten. (...) Über den Weg ins Ziel sollte man eine Supporter Rolle einnehmen und nicht eine Treiber Rolle. (...) Für mich ist eine gute Führungsperson ein Supporter, Enabler, Caretaker und nicht ein Oppressor, Drücker und Treiber. Über das bin ich mir in den letzten paar Monaten bewusster geworden. (...) Bei den Personen, bei denen man ein Treiber sein muss, die möchte man wieder loswerden und die anderen möchte man behalten. (...) Ein weiterer Grundsatz ist, dass man Probleme frühzeitig ansprechen muss. (...) Das versuche ich vermehrt umzusetzen. (...)

Flurina: Tauschen Sie sich mit Kollegen über Führungsthemen aus?

Peter Kauf: Ja, es kommt jetzt mit der Zeit zu einem Austausch. (...) Ich schaue gerne auf die Personen, die bereits ein bisschen weiter sind, um zu sehen, wie die das so machen. (...) Dann kommt man immer wieder in ein Reflektieren rein.

Flurina: Ab welcher Phase hat dieser Austausch stattgefunden? Erst ab der Aufbau/Wachstumsphase?

Peter Kauf: Ja, das ist vor allem jetzt der Fall. Ich bin mir jetzt auch bewusster, dass da Themen vorhanden sind. Das eigene Profil schärft sich mit der Zeit und man erkennt reflektierter, was die eigenen Stärken und die Schwächen sind. (...) Für mich ist es hilfreich zu sehen, wie andere das machen, so wie Vorbilder. (...) Ich schaue darauf zurück, was ich alles bereits erlebt habe (...) und lerne daraus. (...) Meine früheren Chefs haben beispielsweise auch Freiheiten gelassen und kein Mikromanagement betrieben. Dann versucht man, das Gute mitzunehmen und das Schlechte zu vergessen.

Flurina: Hat die Selbstreflexion über den Startup Prozess zugenommen?

Peter Kauf: (...) Aus meinem persönlichen Gefühl heraus ja, aber ob das mein Umfeld auch so wahrnimmt weiss ich nicht. (...) Ja ich glaube, subjektiv hat die Reflexion zugenommen, objektiv bin ich mir aber nicht sicher.

Flurina: Was waren ihre Schlüsselerkenntnisse/-momente in der Entwicklung als Führungsperson?

Peter Kauf: Es gibt eine Schlüsselphase sicherlich. Einzelne Momenten bin ich nicht sicher. Eine Schlüsselphase war, als ich mich daran gewöhnen musste, mit einem Verkaufsteam zu arbeiten. Das waren ganz andere Arten von Persönlichkeiten als es bei uns die technologischen Entwickler sind. (...) Da fängt man an zu realisieren, dass man anders vorgehen muss, anders auftreten muss. (...) Und überhaupt zu realisieren, dass es geschärfte Führung braucht. (...) Das heisst nicht, dass es in einem Mikromanagement ausartet, aber es muss den Leuten klar sein, was zu tun ist. (...) Es gibt tägliche Schlüsselmomente, wo man merkt, oh das war jetzt nicht so gut oder das habe ich nicht so klar kommuniziert. (...)

Ich denke, spätestens zu dem Zeitpunkt, wenn es weitere, operative Führungspersonen im Unternehmen gibt, dann muss man die Leadership Prinzipien konkretisieren. (...) Sobald es weitere Personen gibt, die Führungsverantwortung im Unternehmen übernehmen, wird es wichtig, dass man diese Leadership Fragen thematisiert.

Flurina: Hat die Führungsentwicklung bewusst oder unbewusst stattgefunden?

Peter Kauf: (...) Es wurde nicht aktiv auf dieses Thema fokussiert, aber das heisst nicht, dass man nicht ab und zu reflektiert hätte.

Flurina: Wie wichtig denken Sie ist der Führungsstil für den Startup Erfolg?

Peter Kauf: Ich würde es nicht Führungsstil nennen, aber was ich ganz wichtig finde, ist Führungspersönlichkeit. Ich glaube, ein Startup kann nicht funktionieren, wenn die Personen, die das aufbauen, nicht Begeisterungsfähigkeit zeigen können. Einerseits gegenüber den Kunden, andererseits gegenüber

den Mitarbeitern, muss man zeigen können, dass man begeistert und überzeugt ist von dem, was man macht. Die Mitarbeiter müssen verstehen, dass das, was man als Gründer macht, super gut macht und das auch kann und dass man eine Vorreiter Rolle hat und es funktionieren wird. Ich denke, das Wort «Stil» ist nicht ganz richtig, ob man jetzt eher autoritär führt oder weniger autoritär führt, das ist möglicherweise nicht mal so entscheidend. (...) Aber die Führungspersönlichkeit ist sicher sehr wichtig.

E.8 Interview: Xenia Meier – Startup Coach

Flurina: Was hat deine Erfahrung zu folgenden Themen gezeigt: Setzen sich Startup Gründer in der Vorgründungsphase bereits mit dem Thema Führung auseinander? Was sind ihre Führungsaufgaben?

Xenia: Darf ich zuerst noch etwas zu den Phasen sagen, bevor ich die Frage beantworte?

Flurina: Ja sicher.

Xenia: Ich sehe diese Phasen bei all den Startups, die ich kenne. Was aber ein Startup zu einem Startup macht, ist, dass es oftmals nicht den linearen Prozess durchläuft, also durch die Phasen eins, zwei, drei vier geht, sondern, dass es hin und her geht. Ich sehe oft, dass Startups in einer Vorgründungsphase sind, gründen, dann in eine Aufbauphase kommen und die ersten Mitarbeiter haben und dann plötzlich merken, dass sie sich wieder neu orientieren müssen. Und dann erneut diese Phasen durchlaufen. Manchmal wachsen diese Startups auch stark, bis sich wieder etwas ändert und man wieder eine Phase zurückgeht. Das beobachte ich öfters, als Startups, die linear durch diesen Prozess durchschreiten. Natürlich gibt es das auch, aber nur zum Aufzeigen, dass es nicht immer so linear funktioniert. Nun, um deine Frage zu beantworten. Was braucht es in der ersten Phase...ich glaube, speziell in der Vorgründungsphase ist es sehr unterschiedlich. Ich kenne Beispiele, da geht es in eine Kollektivführung, wobei es darum geht, zusammen etwas zu starten. Die Frage ist, ist es eine «One-Man/Woman» Show, wobei eine Person etwas startet oder ist es von Anfang an ein Team, welches etwas startet. Wenn ein Team zusammen startet, dann ist es eine Kollektivführung, wobei es darum geht, wie wir uns organisieren können, dass wir mit unserer Energie und Ressourcen die eigene Gesundheit ausbalancieren und gleichzeitig das neue «Baby» - oder das neue Unterfangen – vorantreiben können. Es verlangt enorm viel von einem ab, da die Vorgründungsphase oftmals noch so nebenbei geschieht. Gewisse haben nebenbei noch einen Job. Viele Fragen drehen sich um das Thema Sicherheit. Ab welchem Zeitpunkt gebe ich gewisse Sicherheiten auf und lasse mich auf das Risiko ein. Und es ist auch unterschiedlich, wie dies wahrgenommen wird. (...) Es heisst nicht unbedingt, dass man ein Führungskapitel im Businessplan integriert, aber man ist stark damit konfrontiert, wie man mit sich selbst umgeht und wie man mit den Ressourcen, die man hat, umgeht.

Flurina: Verstehe ich das richtig, dass man in der ersten Phase von Selfleadership sprechen kann?

Xenia: Ja, das würde ich so sagen. Die Frage «Wie viel braucht es an «alles zu investieren» und die Nacht durcharbeiten und wann muss ich eine Pause

machen.» Aber auch Selfleadership im Sinne von Fokus setzen und Klarheit in das Thema bringen. Wenn man sich am Orientieren ist, dann sind extrem viele Ideen da und um dann diese Ideen herunterzubrechen, braucht es Fokus. Wenn man ein Team ist, mit tendenziell eher flachen Hierarchien (...), dann ist die Frage, wie kommen wir einen Schritt weiter? Wer übernimmt die Verantwortung für gewisse Dinge? Aber es ist sehr flüssig. Die Führung ist nicht gegeben durch einen Rollenbeschrieb.

Flurina: Existieren am Anfang bereits Führungsprinzipien?

Xenia: Ich glaube, das ist sehr unterschiedlich. Ich glaube nicht, dass wenn man etwas startet sagt: «Das starten wir jetzt und das sind unsere Prinzipien.» Und trotzdem sind diese Prinzipien implizit, unausgesprochen dabei. Es gibt ja einen Grund, weshalb man zusammen etwas startet. Das ist auch, weil man etwas anders machen möchte. Es ist angetrieben durch den Motivator, etwas anders machen zu wollen. Also sind die Prinzipien da. (...) Aber die Motivation kann auch sein, dass es eine geile Idee ist, die einem Anerkennung bringt. Aber gemäss meiner Erfahrung ist ihre Motivation viel mehr getrieben durch «etwas bewirken zu wollen».

Flurina: Setzen sich die Startup Gründer oder Geschäftsführer in dieser Phase bereits mit gewissen Hilfsmitteln bezüglich Führung auseinander, wie beispielsweise mit Büchern oder Workshops?

Xenia: Gründer und Geschäftsführer sind sehr unterschiedliche Rollen. Und nicht jede Gründungsperson ist eine gute Geschäftsleitung und nicht jede Geschäftsleitung ist unbedingt ein Teil des Gründungsteams. Im Gründungsteam ist die Frage noch viel stärker: Was brauchen wir für Kompetenzen, um die Idee umzusetzen? (...) Es geht um fachliche Kompetenzen, die zusammen kommen. In erster Linie braucht es in dieser Phase die Führungskompetenz, wie man mit seinen eigenen Ressourcen umgeht und wie man diese unsichere Zeit durchsteht. Aber Führungskompetenzen, wie man mit anderen Menschen umgeht, kommen erst zu einem späteren Zeitpunkt. Und ich glaube, es gibt ganz viele Gründer und Gründerinnen, die nicht gute Führungskompetenzen haben. Es gibt viele, die sich noch nicht mit Führung auseinandergesetzt haben und auch nicht unbedingt in dieser Rolle aufgehen. Und das sieht man auch oft bei erfolgreichen Startups, dass sie ab einem gewissen Punkt dann eine Geschäftsleitung anstellen.

Flurina: Wie ändern sich die Führungsaufgaben in der Gründungsphase?

Xenia: (...) In dieser Phase befasst man sich nochmals verstärkt mit den Fragen, wie man mit diesen Unsicherheiten umgeht, inwiefern man das Risiko tragen möchte (...). Je nach dem aus welchem Kontext man kommt, nimmt man das Risiko verschieden stark wahr. Der Vergleich von, ich bin ein

Student und möchte mich jetzt mit dem Projekt intensiver auseinandersetzen, zu, ich habe seit 15 Jahren ein festes Einkommen und jetzt plötzlich kommt ein Projekt, welches ich sehr spannend finde, was aber bedeutet, dass ich mein sicheres Gehalt aufgeben muss. (...)

In dieser Phase beschäftigt einem die Frage, wie verstehen wir uns als Organisation.

Flurina: Entwickelt sich bei den Startups eine starke Feedback Kultur?

Xenia: Generell kann ich sagen, dass sich «Feedback geben» über die Jahre stark verbessert. Ebenso die ganze Kommunikation innerhalb eines Teams. Was ich essenziell für die Zusammenarbeit mit Menschen finde, ist, wie kommunizieren wir miteinander, im Verständnis, dass wir sehr unterschiedlich sind. Nur weil ich A sage, heisst das nicht, dass du A verstehst. Es kann sehr viel Subtext in einer Aussage mitfliessen und es gibt sehr viel unterschiedliche Arten, wie man gewisse Nachrichten aufnehmen kann. (...) Ich habe das beispielsweise nie in meiner Ausbildung gelernt, wie man konstruktives Feedback gibt. Das ist etwas, was ich in den Teams, in denen ich arbeite, immer wieder anschau. Es ist eine kontinuierliche Schlaufe mit der Frage, wie gehe ich mit schwierigen Situationen um? (...) Wie kann ich kritisches Feedback geben, sodass es von meinem Gegenüber aufgenommen werden kann, damit man daraus lernen und daran wachsen kann.

Flurina: Ist Selbstreflexion in dieser Phase schon ein Thema?

Xenia: (...) Bei gewissen Startups stellt sich die Hauptfrage, wie kann man so schnell wie möglich wachsen, damit man schwarze Zahlen schreibt. Da ist eine enorme Geschwindigkeit dahinter und die Haltung lautet, wir arbeiten non-stop und gehen anschliessend zusammen Party machen. Das ist eine extrem intensive Phasen, die gemeinsam erlebt wird. Ich glaube, dort entsteht wenig Raum für Reflexion. Reflexion brauch Raum im Kopf und wenn man konstant stimuliert ist mit Dringlichkeiten, dann ist es sehr schwierig, ein Fenster für Reflexion zu schaffen. (...) Aber ich denke, ab dem Zeitpunkt, wenn man merkt, dass eine grosse Fluktuation der Mitarbeiter besteht, das ist für viele ein Wake-up Call. (...) Dieses Phänomen ist auch stark davon abhängig, wie ein Startup finanziert wird. Eine grosse Stiftung beispielsweise ist die Migros Engagement. Dort bekommt man eine Förderung für drei Jahre, was für ein kleines Unternehmen ein goldiges Ticket ist, da sie dann wissen, dass sie vorerst finanziert sind, was eine grosse Ruhe hineinbringt. Wenn aber ein Startup Venture Capital aufbauen muss, dann weiss man alle zwei Monate nicht mehr, ob man die Löhne noch zahlen kann. (...) Das ist ein unglaublicher Druck auf der Geschäftsleitung. (...)

- Flurina: Hast du beobachtet, dass die Startup Gründer enttäuscht waren, dass die Mitarbeiter nicht denselben Elan und Leistung erbringen, wie sie selbst?
- Xenia: Ja, das sehe ich extrem oft. (...) Aber es ist auch ein bisschen eine utopische Vorstellung, dass der gleiche Spirit mitgelebt wird. (...) Ich kenne verschiedene Startups, die Personen nicht eingestellt haben, wenn diese das unternehmerische Mindset nicht mitgebracht haben. (...) Ich denke, im Laufe der Zeit, wenn man viele Mitarbeiter hat, dann ist man einfach froh, wenn gewisse Aufgaben gut erledigt werden und die Erwartung des unternehmerischen Denkens nimmt ab. Im Endeffekt geht es ja darum, dass man die Verantwortung für das weitere Bestehen der Organisation mit allen Beteiligten teilen möchte. Umso grösser und stabiler deine Organisation wird, umso mehr nimmt das unternehmerische Mindset und der Leistungsdruck ab.
- Flurina: Ab welchem Zeitpunkt setzen sich Gründer das erste Mal mit Führung auseinander?
- Xenia: Ab dem Zeitpunkt, wenn der erste Mitarbeiter eingestellt wird. Dann muss man sich mit Arbeitsrecht auseinandersetzen und sich überlegen, was man für eine Teamstruktur haben möchte. Und dann so explizit, was soll unser Führungsbild sein, das kommt bei gewissen Gründer nie, und bei anderen bei dem Zeitpunkt, wenn sie nicht mehr nur den Dringlichkeiten nachhaken müssen.
- Flurina: Was sind Hilfsmittel, die Startup Gründer in Bezug auf Führung beziehen?
- Xenia: Ich glaube, dass die wenigsten Zeit haben, einen Workshop zu besuchen. Ich kenne viele, die während der Gründungs- und Aufbauphase Bücher über Führung gelesen haben. (...) Ich denke, eines der wichtigsten Hilfsmittel ist ein Netzwerk mit anderen Startups zu haben, wo man Unterstützung einholen und auch Zeit einsparen kann, weil man es selbst nicht herausfinden muss. (...)
- Flurina: Hast du das Gefühl die Entwicklung der Führungsperson findet bewusst statt?
- Xenia: Ich denke, in der Aufbau- und Wachstumsphase, zumindest bei den Startups, die ich kenne, denen wurde es allen bewusst, dass Leadership ein grosses Thema ist. Aber ich kenne auch Beispiele, (...) da haben sich die Gründer nie überlegt, was das bedeutet. Bei denen ging es so schnell, dass sie gar keine Zeit hatten, sich zu überlegen, was das bedeutet. Ich glaube, für die meisten ist es so, dass sie denken (...), «okay wow, plötzlich bin ich in einer Situation, in der ich Personen führen muss. Und ich habe keine Ahnung oder nur ein bisschen Ahnung was zu tun ist.» Ich glaub das entwickelt sich dann durchs Erleben. Und das ist gerade das Spannende, dass

man bei einem solchen Organisationsaufbau unglaublich viel lernt, weil man so oft in Situationen kommt, in denen man mit Dingen konfrontiert wird. Es ist ein sehr **erlebnisbasiertes Lernen**.

Flurina: Könnte man das als «ins kalte Wasser geworfen» beschreiben?

Xenia: Ja, das habe ich schon das Gefühl. Aber es gibt auch da wieder Beispiele, welche diese Situation besser voraussehen und solche, die es überhaupt nicht auf dem Schirm haben. **Aber generell glaube ich, dass die meisten es lernen, indem sie im Startup diese Rolle einnehmen.**

Flurina: Wie wichtig denkst du ist der Führungsstil eines Gründers für den Erfolg des Startups?

Xenia: Ich glaube nicht, dass ein Stil der richtige Stil ist. (...) **Ich glaube, es gibt nicht EINEN Stil, der Erfolg verspricht. Aber ich denke, es ist wichtig, sich bewusst zu werden, was die Natur des Unternehmens und die Natur von den Menschen, die ein Teil meiner Organisation sind, ist und welcher Stil oder welche Strukturen ihnen dabei helfen, sich mit den Themen auseinanderzusetzen, die sie wollen.** (...) Ich kenne auch Gründer, die klar gesagt haben, dass sie selbst keine gute Leader sind und es ihnen nicht liegt, dies zu tun und dann relativ schnell eine Person anstellen, die das übernimmt. **Das Erkennen der eigenen Kompetenzen ist wichtig. (...) Ich finde partizipative Führung sehr spannend, aber gleichzeitig auch enorm komplex, um diese auszuführen. (...) Es ist wichtig eine Konsistenz und eine Transparenz im Führungsstil zu haben.** (...) Ich verstehe Führung so, dass man Menschen ermöglicht zu wachsen und ich glaube, wenn man als Person in einer Organisation stagniert, und man das als Organisation nicht ändern kann, dann wird es schwierig, die Mitarbeiter zu halten. Im Endeffekt leben die Organisationen davon gute Mitarbeiter zu haben. (...) Die Frage stellt sich auch, was ist ein gutes Arbeitsumfeld, in dem die Mitarbeiter gerne arbeiten und da spielt Führung auch eine wichtige Rolle.

E.9 Interview Jos Hehli – Startup Coach

- Flurina: Hat man in der Vorgründungsphase bereits Führungsaufgaben?
Jos: Nein.
- Flurina: Hast du oft erlebt, dass im Businessplan ein Kapitel zur Führung integriert wird?
Jos: Nein. Aber ein Kapitel zum Team. Das Team ist wichtig. Man muss sich immer vor Augen halten, dass man Geld benötigt. Und etwas vom wichtigsten, aus Sicht der Investoren, ist, wie setzt sich das Team zusammen? Was haben wir bereits für Kompetenzen und welche Kompetenzen ist sich das Team bewusst, dass diese noch fehlen. In dieser Phase ist es noch kein Problem, wenn etwas fehlt. Es ist nur ein Problem, wenn das Team sich nicht bewusst ist, dass noch etwas fehlt.
- Flurina: Macht man sich zu diesem Zeitpunkt auch schon darüber Gedanken, ob das Startup eine flache oder steile Hierarchie haben soll?
Jos: Das ist noch kein Thema. Was jedoch ein Thema ist, sobald es mehr als nur ein Gründer ist, wie sind die Beteiligungsverhältnisse? (...) Es geht darum ein Bewusstsein zu schaffen, was «Gründen» überhaupt bedeutet. Es muss bestimmt werden, wer alles gründet. Also, welche Personen zusammen gründen wollen. (...) Aber Führungsstrukturen, ob man eine flache Hierarchie haben möchte oder nicht, das wird nicht thematisiert, da es noch so weit weg ist.
- Flurina: Sind bereits unausgesprochene Prinzipien/Werte vorhanden?
Jos: Bei all den Startups, die ich begleitet habe, waren die Gründer «Teamplayer-Typen». Nach dem Motto: «Was für Hierarchien? Das braucht es doch gar nicht.» (...) Gerade wenn das gescheite Leute sind, dann ist oftmals das Motto vorhanden: «Es wissen sowieso alle, was zu tun ist, weshalb braucht es dann eine Führungsstruktur. (...) Wenn es zwei, drei Personen sind, die alle dasselbe Ziel haben und alle ihr Spezialgebiet haben, dann braucht es doch keine Führungsstruktur.» (...)
- Flurina: Also kann man sagen, dass es noch keine konkrete Führungsprinzipien gab? Oder kann man dieses Teamplayer Mindset als unausgesprochenes Prinzip betiteln?
Jos: Ja das kann man sagen. (...)
- Flurina: Haben sich Startup Gründer in dieser Phase bereits schon mal mit Leadership auseinandergesetzt? Haben sie Bücher dazu gelesen, Workshops besucht etc.?

Jos: Das ist sehr unterschiedlich. Wenn man eine Veranstaltung besucht, wie beispielsweise Venture Kick, und dann über die erste Phase kommt, dann kann man Kurse besuchen oder man wird in gewissen Themen beim Businessplan begleitet. Dort wird es dann schon zum Thema und man setzt sich mit diesen Fragen auseinander. Vielleicht besucht man dann auch einen Kurs oder man liest ein Buch zu diesem Thema. Aber ich denke, man merkt dann schnell, dass es noch gar kein grosses Thema ist. Jetzt geht es zuerst mal darum, das Startup so schnell wie möglich vorwärts zu bringen. Man hat einen gewissen Betrag an Geld und man weiss, dass man auf dem Markt Fuss fassen muss, bevor das Geld ausgeht.

Flurina: Ist in dieser Phase Selfleadership ein Thema?

Jos: Ja, das ist sehr wichtig. Wenn ich ein Team begleite, dann merke ich relativ schnell, wenn das nicht passt. Ich mache ein Beispiel: Wenn ich einen Termin abmache und sie kommen nicht oder wenn ich sage, «jetzt müssen wir schauen, wie das finanziell aussieht» und nach zwei Stunden stöhnen sie und sagen, «phuu ist das mühsam», dann sage ich, «das bringt nichts wenn ihr eine Firma gründet oder macht es ohne mich.» Die Initiative und der Wille das Startup zu gründen, der innere Drang und die extra Leistung, muss man bereit sein zu erbringen, ansonsten lässt man es besser sein.

Flurina: Also würdest du sagen eine Vision zu haben ist wichtig?

Jos: Hmm, Vision ist ein grosses Wort. Ich würde eher sagen «Motivation». Aber es ist sicher wichtig, dass man sich überlegt «Wohin will ich?» Man muss eine Vorstellung haben, was man mit dieser Firma erreichen möchte. Ein Produkt alleine, das reicht nicht. (...) Man muss wissen, was man machen möchte, weshalb man eine Firma gründen möchte, wohin es gehen soll, was das Ziel sein soll. Man muss sich ein Geschäftsmodell überlegen und sich Gedanken machen, wie das funktionieren könnte. (...) Man muss sich überlegen, was möchten wir in den nächsten paar Jahren erreichen.

Flurina: Ist bei Selfleadership auch ein Thema, wie viel Energie und Ressourcen in die Idee fliessen soll und wie viel Sicherheiten man bereit ist, aufzugeben?

Jos: Ja, das ist ein riesiges Thema. Es werden oft Startups gegründet, da haben die Gründer das Gefühl, sie könne das am Abend und am Wochenende nebenbei machen. Aber das ist schwierig, da kommt man nicht richtig vorwärts. Wenn man das wirklich vorwärts bringen möchte, dann müssen gewisse Leute sich dem voll und ganz widmen, ob das die Person ist, die das erfunden hat, ist eine andere Frage. Aber die Person, die es erfunden hat, muss zumindest Leute haben, die voll und ganz für diese Idee arbeiten. Und danach kommt schnell die Frage bezüglich des Geldes und der Finanzierung auf. (...) Die Frage ist, wie lange bin ich bereit, unter meinem

Marktwert zu arbeiten, in der Hoffnung, dass etwas daraus entstehen wird. Das ist ein grosses Thema.

Flurina: Findet in dieser Phase Selbstreflexion der Gründer statt?

Jos: Ich glaube, da kommt der Wert eines guten Coaches in Spiel. (...) Jemand der selbst bereits viel erlebt hat, der kann ganz anders Fragen stellen und auf etwas aufmerksam machen. Der kann sagen: Hast du dir schon das überlegt oder du musst dir bewusst sein, dass das und das wichtig ist. Man ist euphorisch und alle wollen nur das Beste. Aber in einem Startup ist man schnell in einem Ungleichgewicht zwischen den Gründern. Ich finde, wenn mehrere Personen ein Startup gründen, dann muss alles immer in einer Balance sein. Das heisst, wer setzt sich wie fest ein und wer hat wie viel Ertrag daraus. (...) Das Problem ist, wenn die Beteiligungsverhältnisse unterschiedlich sind und jemand viel mehr Zeit investiert und für das nicht entschädigt wird, dann entsteht sofort ein Ungleichgewicht. Die Person, die sich einsetzt und das gesamte Startup vorwärts treibt, generiert für die anderen Gründer ebenfalls einen Wert. Diese setzen sich aber zeitlich nicht gleich ein und arbeiten beispielsweise nebenbei noch und verdienen Geld. Die Person, die sich einsetzt, kann aber in dieser Zeit nichts anders machen und dann kommt man sehr schnell in ein Ungleichgewicht. Ich schaue immer darauf, dass dies möglichst nicht passiert, weil das einen irgendwann wieder einholt. Nach ein, zwei Jahren gibt das oft grosse Probleme und Streitereien. (...) Selbstreflexion von einer Person, die das noch nicht erlebt hat, ist fast nicht möglich. Da braucht man die Erfahrung, da muss man selbst Dinge erlebt haben. Wenn man zu dieser Zeit eine Person haben kann, die einem auf diesem Weg begleitet, ist das extrem wertvoll.

Flurina: Hast du das Gefühl, dass sich in dieser Phase die Gründer Hilfsmittel zum Thema Führung beiziehen?

Jos: Speziell zum Thema Führung?

Flurina: Ja.

Jos: Da habe ich nie erlebt, dass das ein Thema gewesen wäre.

Flurina: Was sind die Führungsaufgaben in der Gründungsphase?

Jos: (...) Oder auch der Auftritt, speziell wenn es ein Spinn-Off einer Hochschule ist, dann muss man schauen, dass es keine Durchmischung gibt. Dass man beispielsweise keine Mails mit dem Hochschul-Account verschickt, ganz kleine banale Dinge. Dann sag ich diesen Person jeweils: «jetzt müsst ihr das klar trennen. Hochschule ist Arbeit und Spinn-Off ist Spinn-Off.» (...) Jetzt müssen sie anfangen, als Firma aufzutreten. (...) Ein wichtiger Aspekt ist auch, wie lange diese Gründer bereits in einem Team zusammenarbeiten. Man hat ja immer einen Teambildungsprozess. (...) Wenn die Gründer bereits vor der Gründung des Startups diesen

Teambildungsprozess durchlaufen sind und sich bereits in einer Performance Phase befinden, dann arbeiten sie auch in dieser Phase so weiter. Aber wenn ein Team neu zusammen kommt, dann kommt irgendwann die Stormingphase, in welcher es «chlöpft und tätscht», bis jeder seine Rolle gefunden hat. Ich schaue immer darauf, wenn ich Startups begleite, dass ich diese Phase möglichst schnell auslösen kann, dass wenn das Team dann wirklich funktionieren muss, dass man sich dann bereits in der Performance Phase befindet. Früher oder später gibt es immer Probleme, wenn man ein Team zusammenstellt, bis jeder seine Rolle gefunden hat. (...) Es kommt speziell zu Problemen, wenn jemand sich selbst anders sieht, als die anderen ihn sehen. (...)

Flurina: Entwickeln die Gründer in der Gründungsphase die ersten Leadership Prinzipien?

Jos: In einem Startup, wenn sich in der Anfangsphase zwei, drei Personen engagieren, dann ist man in einem konstanten Austausch. Vieles entsteht implizit. Es wird erst dann ein Thema, wenn man merkt, etwas funktioniert nicht richtig, das müssen wir ändern. Dann kommen so Fragen auf wie, «müssen wir uns regelmässig treffen oder regelmässige Feedbackrunden einführen», aber solange alles gut läuft, ist das kein Thema. (...) Es ist vor allem eine Euphorie vorhanden, komm jetzt legen wir los. (...)

Flurina: Welche Führungsfunktionen haben die Gründer in der Aufbauphase?

Jos: Das ist sehr unterschiedlich. Ich glaube, wenn man in die Aufbau und Wachstumsphase kommt, dann habe ich das Problem erlebt, dass die Gründungspersonen nicht führen wollen oder können. Sie haben immer noch das Gefühl, wir sind doch alle gleich und wir müssen im Team funktionieren. Bis zu 7 bis 8 Personen geht das, aber dann muss man eine Struktur reinbringen. Das ist sehr schwierig, wenn man Personen hat, die immer wieder Widerstand geben. (...) Sie denken, jeder weiss was zu tun ist, weshalb müssen wir dann führen? Wir sind ein Team und alle sind gleich wichtig, alles müssen abliefern. Das ist eine riesen Challenge: Von der Startphase, in der man ein eingeschweisstes, kleines Team ist, in die Aufbauphase überzugehen, dies in eine Struktur umzuwandeln, wobei Personen dazu kommen. Am Anfang hat man nur die Gründer, alle sind beteiligt. Sie sind eine eingeschweisste Gemeinschaft, sie gehen durch dick und dünn. Und dann plötzlich stellt man Personen ein, die nicht beteiligt sind. Jetzt wird vieles zu einem Thema, das vorhin noch nicht ein Thema war. Man muss Arbeitsverträge aufsetzen (...). Da ist es auch wichtig einen guten Coach zu haben, der weiss, auf was man achten muss. Aber das Problem trifft ein, wenn die Gründer, die einstellen, gar nicht führen wollen,

sondern im gleichen Geist wie gehabt weitermachen und von den Personen, die sie angestellt haben, erwarten, dass sie gleich funktionieren und ticken wie sie selbst. Das ist aber oft nicht so. (...) Sobald man keine Fachspezialisten mehr einstellt, sondern auch administrative Aufgaben mit Personen besetzt, die auch in einer grossen Firma arbeiten könnten, dann wird die ganze Führung ein Thema. (...) Es wird aber oftmals nicht geführt, weil die Gründer nicht können, wollen oder keine Erfahrung haben.

Flurina: Ist es meistens so, dass sich die Gründer bereits gut kennen und befreundet sind? Ich frage das, weil du angesprochen hast, dass sie oft ein eingeschweisstes Team sind.

Jos: Ja, in den Startups, die ich kenne, da war es so. Da haben sie sich bereits gut gekannt und zusammen etwas entwickelt. Und das ist auch ein Vorteil, weil sich dann das Team bereits gebildet hat, es wird dann einfach noch eine Firma gegründet. (...) Das Team an und für sich funktioniert aber bereits. Und dann kommen plötzlich neue Personen dazu, die man extern einstellt. In dieser Phase ist eine der grössten Challenge, die richtigen Mitarbeiter zu finden. Das Schlimmste für ein Startup ist eine Fehleinstellung. Das kostet viel (...), es braucht viel Zeit (...) eine Fehleinstellung ist fatal. (...) Eine Fehleinstellung in dieser Phase ist ziemlich dramatisch. Und das Problem ist, dass die Gründer mit Einstellungen von Personen meistens keine Erfahrung haben. Da ist es auch wichtig, dass man jemanden dazu ziehen kann, der diese Erfahrung mitbringt.

Flurina: Hast du erlebt, dass die Gründer enttäuscht waren, dass die Mitarbeiter nicht gleich viel Elan und Leistung mitgebracht haben, wie sie selbst?

Jos: Ja, sie sind ja auch nicht beteiligt. Die Gründer sind vielleicht noch ledig (...) und dann stellt man jemanden ein, der vielleicht auch noch jung ist, aber verheiratet ist und zwei kleine Kinder hat. Das ist dann eine ganz andere Ausgangslage. Diese Person möchte dann am Wochenende mit der Familie sein, ist ja auch logisch. (...) Wenn man dann diese Erwartungshaltung gegenüber dieser Person hat und bei der Einstellung nicht darüber diskutiert wurde, dann gibt es schnell Probleme. Vielleicht verlassen dann die Mitarbeiter das Startup auch wieder. (...)

Flurina: Hat der Leistungsdruck auf die Mitarbeiter im Laufe der Zeit abgenommen?

Jos: Da gibt es beides. Es gibt solche, die zu viel erwarten, aber es gibt auch die, die zu wenig verlangen. Das geschieht dann, wenn die Gründer nicht führen. Sie arbeiten Tag und Nacht und schauen gar nicht was ihre Mitarbeiter machen.

- Flurina: Hast du das Gefühl, die Gründer wurden in Bezug auf Führung «ins kalte Wasser» geworfen?
- Jos: Tendenziell denke ich, dass diese Führungsaufgaben neu sind für die meisten Gründer, weil die das noch nie gemacht haben. (...) Wenn man in die Wachstumsphase kommt, stellt sich dann auch die Frage, ist der Gründer überhaupt die richtige Person, um dieses Unternehmen zu führen? Er/sie war vielleicht die richtige Person für die Gründung, aber nicht unbedingt die richtige Person, um das Startup weiterzuentwickeln. Wenn diese Person das auch sieht, dann ist es kein Problem, aber wenn diese Person das nicht sieht, dann ist es ein Problem. (...)
- Flurina: Kommen in der Aufbau- und Wachstumsphase Hilfsmittel wie Bücher oder Workshops ins Spiel?
- Jos: Ich glaube, die wenigsten haben Zeit für das. Ich denke, es entsteht einfach. Für mich ist es schwierig zu sagen, weil ich nur von meinen Erfahrungen mit den Startups, die ich begleite, berichten kann. Ich weiss nicht wie es ist, wenn die Startups keinen Coach an ihrer Seite haben. (...)
- Flurina: Haben sich die Startups oft in einer Startup Community ausgetauscht?
- Jos: Das ist auch sehr unterschiedlich. (...) Ich finde es schon gut wenn man sich austauscht, aber es braucht auch viel Zeit. Was ich erlebt habe, ist, dass am Anfang die Gründer diesen Kontakt stark suchen. (...) Ich schicke diese Startups dann auch oft mal an den Venture Kick. Dabei schnappen sie dann alles auf, was sie hören. Und mit der Zeit merken sie dann, welche Dinge ihnen wirklich etwas bringen und welche nicht. Es flacht dann mit der Zeit extrem ab. Ich glaube, das ist auch richtig, weil man muss dann seine eigene Firma entwickeln. (...) Das Bedürfnis wird immer geringer, sich intensiv auszutauschen.
- Flurina: Entwickeln sich in der Aufbau und Wachstumsphase die ersten Leadership Prinzipien?
- Jos: Ja, ich denke schon, dass die sich in dieser Phase entwickeln.
- Flurina: Etabliert sich in diesen Startups eine starke Feedback Kultur?
- Jos: (...) Zielvereinbarungen oder andere aufwändige Dinge, das ist nicht der Fall, nein. Aber dass man sich Feedback gibt, das passiert automatisch, täglich, weil die Teams sind noch nicht gross und da gibt man sich konstant Feedback. Aber ich denke, tendenziell wird da zu wenig gemacht. Eine gewisse Struktur reinbringen, sich strukturiert Feedback geben, das wäre sicher gut. Aber es ist immer eine Zeitfrage.
- Flurina: Hast du das Gefühl, dass den Gründern im Bereich Führung etwas gefehlt hat?

Jos: Viele sind sich nicht bewusst, was auf sie zukommt. (...) Ich denke, wenn man das noch nie erlebt hat, ist es auch schwierig, sich das vorzustellen. Je besser man sich vorstellen kann, was auf einem zukommen wird, desto besser wird es einem auch gelingen. Ich denke, es gibt auch Personen, denen es besser liegt zu führen als anderen. Wenn einem das Führen nicht liegt, dann wird man nie eine gute Führungsperson. (...) Ich denke, es ist wichtig, dass man eine Person hat, der man vertraut. Vielleicht ein Verwaltungsrat Mitglied oder ein Mitgründer, bei dem man weiss, was diese Person sagt, ist wirklich gut. Wenn diese Person dann sagt «ich glaube, du bist überfordert mit der Führung» dann hört man eher hin als wenn jemand ganz Neuer kommt und das sagt. (...) Ich denke, für Startups ist es extrem wichtig, erfahrene Leute zur Seite zu haben, einen Verwaltungsrat oder ein Investor, dem man vertraut und dann auch hinhört, was diese Person sagt.

Flurina: **Geschieht die Entwicklung der Führungspersonen eher unbewusst? Im Stil von Learning by Doing?**

Jos: Ja.

Flurina: **Wie wichtig ist der Führungsstil für den Startup Erfolg?**

Jos: Das ist sehr wichtig. Die Kultur ist sehr wichtig. Dass man ein Team hat, welches die optimale Leistung erbringt. (...) Es ist einerseits wichtig, um Investoren zu finden, weil diese stark darauf achten, wie das Team zusammengesetzt ist und ob das funktioniert. (...) Andererseits ist es für den Erfolg der Firma sehr wichtig. (...) Wenn man mit 100 Prozent hineingeht, holt man auch 100 Prozent heraus, wenn man mit 60 Prozent hineingeht, dann holt man auch nur 60 Prozent heraus. (...) Der Führungsstil muss zu der Firma passen und speziell auch zu den Phasen der Firma. (...) Wenn das nicht sehr gut ist, dann blockiert das. (...) Es muss nicht so oder so sein, es gibt da keine Regeln. Es muss einfach passen.