



ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP

Harald MEIER

Vorwort

In gleichem Maße wie Start-ups und Unternehmensgründungen als auch die Unternehmen agildynamische, digitale- und projektorientierte Arbeitsorganisationen entwickeln, gilt dies auch für die Führung und Zusammenarbeit der Beschäftigten. Immer mehr verschwimmt dabei auch die Funktionen-teilung von Führungs- und Fachkraft, von Manager und Moderator durch schnellen Rollenwechsel oder in parallelen Funktionen.

Der ursprünglich angelsächsische Begriff Entrepreneur umfasst weit mehr und insb. auch im bestehenden Unternehmen als nur Gründung. Das bei uns oft synonym verwendete Leadership mit Management oder Mitarbeiterführung kennt ebenso einen weitaus differenzierteren Fokus. Gleichwohl benötigen Gründer, Fach- und Führungskräfte gleichermaßen Kenntnisse und Erfahrungen in HR-Management, Mitarbeiterführung sowie Zusammenarbeit und Teamentwicklung und -moderation im Umgang mit Innovationen und lfd. Organisationsveränderungen.

Das Buch richtet sich gleichermaßen an Studierende jeder Fachrichtung mit dem Ziel leitender und projektbasierter Arbeit sowie an Praktiker und auch Entrepreneure in allen Branchen in der Privatwirtschaft sowie auch im öffentlichen oder NGO-Sektor.

Bonn, im Oktober 2022

Um Sachverhalte einfach und schnell darzustellen, wird die traditionelle Schreibweise gewählt, ohne damit jemanden ausgrenzen zu wollen.

*Es gibt keinen schlechten Mannschaften, Marshall.
Es gibt nur schlechte Offiziere.*

Napoléon Bonaparte (1769-1821)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Abbildungsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

1. Entrepreneurship und Unternehmensführung

1.1 Unternehmensdynamik

1.1.1 Gesellschaftliche Megatrends

1.1.2 Unternehmensentwicklung

1.2 Entrepreneurial Leadership

1.2.1 Entrepreneurship, Leadership,
Management

1.2.2 Entrepreneurial Leadership Skills

2. Innovation und Strategie

2.1 Kreativität, Innovation und Strategie

2.1.1 Innovationsmanagement

2.1.2 Kreativität und Strategische Planung

2.2 Kommunikation und Design Thinking

2.2.1 Kommunikation und Zusammenarbeit

2.2.2 Moderation und Design Thinking

3. Human Resources Management

3.1 HR-Managementorganisation

3.1.1 HR-Organisation und Management-by-
Ansatz

3.1.2 Organisationsentwicklung und Change
Management

3.2 HR-Managementfunktionen

3.2.1 Personalpolitik

3.2.2 Personalplanung und -controlling

3.2.3 Recruitment, Personalbindung und -anpassung

3.2.4 Onboarding und Personalentwicklung

3.2.5 Personalverwaltung und Feelgood-Management

4. Agile Führung und Zusammenarbeit

4.1 Mitarbeiterführung

4.1.1 Führungstheorien

4.1.2 Führungsinstrumente

4.1.3 Führungsstile

4.2 Teamarbeit und Teamentwicklung

4.2.1 Teamarbeit

4.2.2 Gruppendynamik und Teamentwicklung

4.3 Industrie 4.0 und Agiles Leadership

4.3.1 Industrie 4.0 und AI

4.3.2 Führung 4.0

4.4 Führungsethik

5. Selbstmanagement und Kommunikation

5.1 Wahrnehmen, Verstehen und Lernen

5.1.1 Wahrnehmungs- und Lernfähigkeit

5.1.2 Präsentation, Kommunikation und Argumentation

5.2 Selbstmanagement

5.2.1 Zeitmanagement und Arbeitseffizienz

5.2.2 Stressmanagement und Fitness

5.2.3 Entrepreneurial Employability

Quellenverzeichnis

Stichwortverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1 Arbeitskräftepotenzial bis 2060

Abb. 1.2: Phasen der Unternehmensentwicklung

Abb. 1.3: Selbständigkeit

Abb. 1.4: Management in der Wertschöpfungskette

Abb. 1.5: Management und Leadership

Abb. 1.6: Entrepreneurial Leadership

Abb. 2.1: Innovationstypen

Abb. 2.2: Umsetzungsprobleme für Innovationen

Abb. 2.3: Brainstorming-Prozess

Abb. 2.4: SWOT-Analyse

Abb. 2.5: Risikoanalyse

Abb. 2.6: Stakeholder-Normstrategien

Abb. 2.7: Kommunikationsprozess

Abb. 2.8: Relativer Einfluss auf eine Botschaft

Abb. 2.9: Moderationstechniken

Abb. 2.10: Teilnehmer-Feedback

Abb. 2.11: Moderation Führungstraining

Abb. 2.12: Design Thinking

Abb. 3.1: Lebensphasen-orientierte Personalpolitik

Abb. 3.2: Personalbedarfsplanung

Abb. 3.3: Strategisches HR-Portfolio

Abb. 3.4: Arbeitskostenkalkulation

Abb. 3.5: Veränderung betrieblicher Qualifikationsstrukturen

Abb. 4.1: Theory X, Theory Y

Abb. 4.2: Eigenschaftstheorie der Führung

Abb. 4.3: Führungsstiltheorie

Abb. 4.4: Situationstheorie der Führung

Abb. 4.5: Balanced-Scorecard

Abb. 4.6: Führungsstile und Führungskorridor
Abb. 4.7: Interkulturelle Team-Diversity
Abb. 4.8: Wearable Device Technology
Abb. 4.9: Situative Führung und Network-Leadership

Abb. 5:1: Lernerfolgskurve
Abb. 5.2: Biorhythmus Leistungsfähigkeit
Abb. 5.3: Kulturunterschiede in Präsentationen
Abb. 5.4: Persönliche Zeitdiebe finden
Abb. 5.5: Arbeitsaufgaben und persönliche Projekte planen
Abb. 5.6: ABC-Analyse: Arbeits- und persönliche Projekte
Abb. 5.7: Persönliche Fitness
Abb. 5.8: Persönliche SWOT-Analyse

Abkürzungsverzeichnis

A.	Auflage
Abb.	Abbildung
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
bwl.	betriebswirtschaftlich
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CSR	Corporate Social Responsibility
DCC	Double Career Couples
FAQ	Frequent Asked Question
F&E	Forschung und Entwicklung
ggfs.	gegebenenfalls
h	Stunde/Stunden
HCM	Human Capital Management
HCR	Human Capital Reporting
HR	Human Resources
ICT	Information & Communication Technology
i.d.R.	in der Regel
insb.	insbesondere
i.R.	im Rahmen
Jh.	Jahrhundert
KVP	Kontinuierliches Verbesserungswesen
KI	Künstliche Intelligenz
lfd.	laufend
max.	Maximal

MbO	Management by Objectives
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik
OE	Organisationsentwicklung
PPT	PowerPoint
s.a.	siehe auch
SGB	Sozialgesetzbuch
s.o.	siehe oben
s.u.	siehe unten
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
TN	Teilnehmer
TQM	Total Quality Management
tw.	teilweise
u.a.	unter anderem
UK	United Kingdom
USA	United States of America
vwl.	volkswirtschaftlich
z.B.	zum Beispiel

1. Entrepreneurship und Unternehmensführung

1 Unternehmensdynamik

1.1 Gesellschaftliche Megatrends

1.2 Unternehmensentwicklung

2 Entrepreneurial Leadership

2.1 Entrepreneurship, Leadership, Management

2.2 Entrepreneurial Leadership Skills

1.1 Unternehmensdynamik

1.1.1 Gesellschaftliche Megatrends

Megatrends

Langfristige soziale und ökologische Entwicklungen erfordern neue unternehmerische Ideen und Lösungen sowie eine bestehende Unternehmenspolitik zu überdenken und anzupassen. Unternehmensstrategien führen so zu neuen oder angepassten Produkten und Prozessen, Märkten und Unternehmensformen – *et vice versa*.

Beispiel Arbeitsmarkt und Migration

Die über Jahrzehnte benötigte Migration ausländischer Arbeitskräfte (z.B. begonnen mit den *Gastarbeitern* in den 1960/70er Jahren über Handwerker aus Osteuropa bis aktuell *MINT-Fachkräfte* aus Indien) führt infolge zu einem Markt mit ethnisch oder religiös angepassten Produkten und -variationen oder einem eigenen Ethno-Marketing).

So fordern z.B. die Bundesagentur für Arbeit – unterstützt von Arbeitgeberverbänden, für die nächsten zwei Jahrzehnte bis zu 600.000/Jahr Netto-Zuwanderung ([Abb. 1.1](#)).

Aktuelle Megatrends in Industrieländern sind z.B.

- *Demographie*: Rückgang und Strukturänderung der Bevölkerung.
- *Wertewandel*, z.B. Individualismus, Generation *Spaß*, Nachhaltigkeit und CSR, Soziale Sicherheit, Work-Life-Balance.
- *Digitalisierung*, z.B. 3D-Produktion, KI und Industrie 4.0, E-Commerce, Social Media.
- *Globalisierung*, z.B. Freihandel und Protektionismus, globale Standardisierung, Märkte und Wettbewerber, dauerhafte Migration.
- *Klimawandel*, z.B. neue Klima- und Bio-Diversity, Wandel in Branchen, interkontinentale Migration.

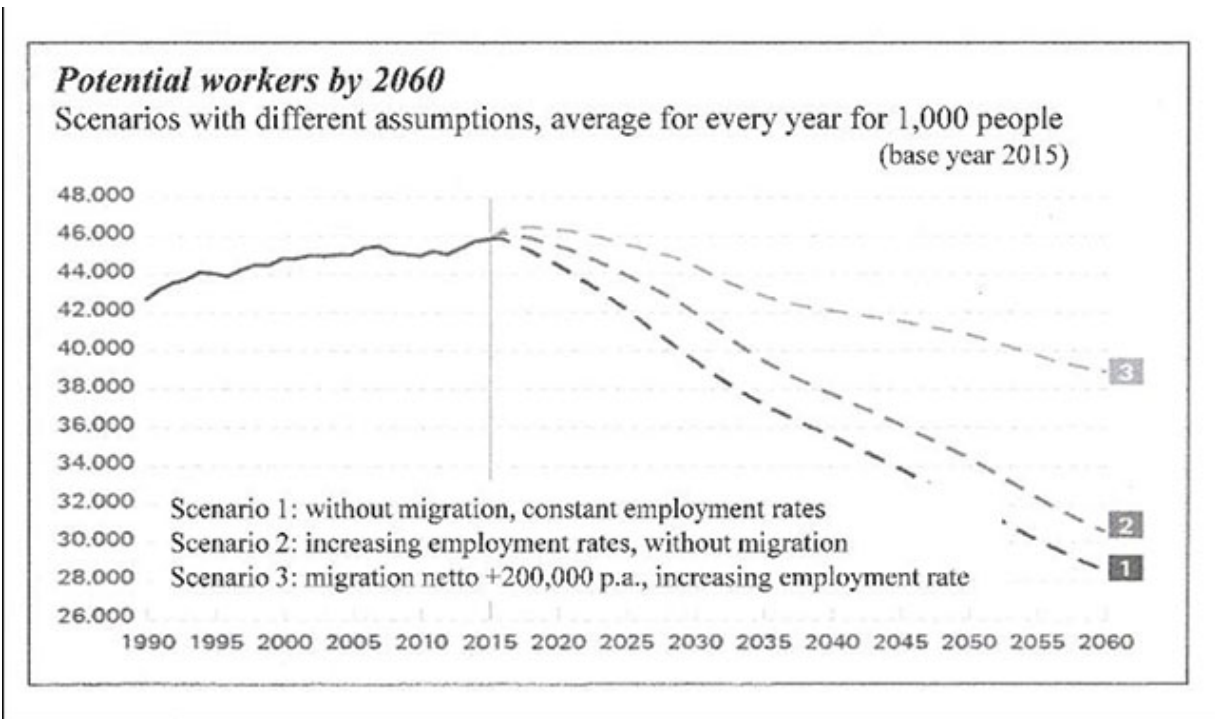


Abb. 1.1: Arbeitskräftepotenzial¹

Die Trends betreffen inzwischen alle Unternehmen und -branchen gleichermaßen mit ihren jeweils branchen- und größenspezifischen Unterschieden. Weitere sich abzeichnende Megatrends, die noch nicht alle Unternehmen betreffen, aber einige Branchen schon stärker als andere, sind z.B. *Religiöser und politischer Fundamentalismus, Terror und Krieg, Urbanisierung und Stadtflucht, New Work-Ansätze* oder *Gender-Shifting*.

1.1.2 Unternehmensentwicklung

Entrepreneurship beginnt zumeist als

- Produktidee (und/oder Service), entwickelt sich zum Start-up und mit später Investorensuche oder Verkauf,
- Unternehmensgründung, Betriebsübernahme² und die Übernahme eines fertigen Geschäftskonzeptes (z.B. Franchising),

- Unternehmenszusammenschluss oder Joint Venture, sowie
- im Unternehmen, z.B. Aufbau Geschäftsbereich, Markt oder Prozess, Projekt oder als Task-Force, bzw.
- aus dem Unternehmen heraus (Outsourcing, Management-buy-out),

wo sich jeweils ein Leistungsspektrum bzw. -differenzierungen mit Rollenverteilungen entwickeln bis hin zu einer integrierten oder eigenen Unternehmensorganisation.

Gemeinsam ist all den Formen ein Entwicklungsprozess (ähnlich Produktlebenszyklus) der Gesamtorganisation oder unterschiedlich in Bereichen (Fachbereiche/Programme, Projekte). Sie entwickeln sich je nach Größe, Leitung und Beschäftigten schneller oder langsamer unterschiedlich intensiv von der *Pionier-* über die *Differenzierungs-* bis zur *Integrations-* und *Assoziationsphase* ([Abb. 1.2](#)).

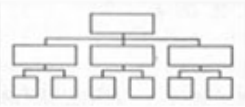
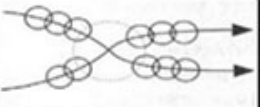
	<i>Pionierphase</i>	<i>Phase der Differenzierung</i>	<i>Phase der Integration</i>	<i>Assoziationsphase</i>
<i>Bild</i>	 <i>'Wir sind eine große Familie.'</i>	 <i>Unternehmen ist ein Regelapparat</i>	 <i>Organisationsentwicklung</i>	 <i>Unternehmens-Umfeldvernetzung</i>
<i>Strategie</i>	Strategie und Konzepte folgen der Gründer-kreativität und -improvisation.	Einhaltung bwl. rationaler Grundprinzipien.	Partizipativer Lernprozess im Organismus Unternehmen.	Interne + externe Stakeholder-orientierung.
<i>Führung</i>	Autokratisches Gründercharisma, informell und persönlich.	Sachorientiert-bürokratisch: Organisationsplan und Stellenbeschreibungen.	Situativ-kooperativ verantwortliche Teamarbeit.	Situative Prozessverantwortung, hierarchie-unabhängig.
<i>Probleme</i>	Von Gründerperson abhängige Planung und Steuerung.	Bürokratie geht vor Menschen.	Mit sich selbst-Beschäftigung verliert Fokus auf den Kunden.	Entstehen neuer Machtstrukturen.

Abb. 1.2: Phasen der Unternehmensentwicklung (Glasl/Lievegoed)³

Ein anderes bekanntes Modell (*Greiner-Kurve*) unterscheidet in fünf Stufen *evolutionäre Wachstums-* und *revolutionäre Krisenphasen*: In innovativen und schnell wachsenden Branchen sind aufgrund von Innovationen und Marktwachstum die Abstände zwischen den Krisen kürzer, in traditionellen und langsamer wachsenden Branchen sind die Intervalle länger.⁴

Change Management stellt eine kontrollierte weitreichend Organisations-veränderung mit Auswirkungen für große Bereiche dar (z.B. eine Tochtergesellschaft, alle Niederlassungen), bereichsübergreifende Prozesse (z.B. TQM) oder im gesamten Unternehmen (z.B. Fusion).

Statt früher üblicher *top down*-Verordnung werden heute im *down top* z.B. ein Eigentümer- oder Vorstandbeschluss dann kooperativ mit Konzepten der OE (z.B. Mitarbeiterbefragung, moderierte Workshops), und oft auch mit Hilfe externer Berater, gemeinsam Lösungen erarbeitet nach dem Motto *Betroffene zu Beteiligten machen* ([Kap. 3.1.2](#)).

Beispiel Veränderungsbereitschaft im Management sinkt

Veränderungserfolg ist maßgeblich von der Bereitschaft und Fähigkeit zur Veränderung insb. unterhalb des oberen Managements abhängig. Die regelmäßigen *Capgemini*-Studien zur Veränderungsbereitschaft zeigen, dass sie seit Jahren sinkt: Vom Vorstand (80–70%) sinkt sie im mittleren und unteren Management bis auf rd. 30%. Gründe sind mangelnde Einsicht in notwendige Änderungen, Angst vor Einflussverlust; aber auch eine Veränderungsmüdigkeit aufgrund der vielen und oft parallelen Veränderungen in den letzten Jahren.⁵

1.2 Entrepreneurial Leadership

1.2.1 Entrepreneurship, Leadership und Management

Entrepreneurship

International finden sich unterschiedliche Begriffsabgrenzungen, doch der gemeinsame Nenner sind *Unternehmertum* und *Innovations- und Gründer-geist*. Auch wenn es bei uns oft umgangssprachlich mit Unternehmensgründung gleichgesetzt wird, hat Entrepreneurship alle Aspekte, die zur Gründung und Führung von Unternehmen oder neuen Geschäftsaktivitäten gehören:

- Gründung oder Kauf/Übernahme eines Unternehmens.
- Start-up als frühe und zeitlich begrenzte Entwicklungsphase einer Idee zum Geschäftsmodell, um es an Investoren zu verkaufen oder für die Konsolidierungs- (oder Wachstumsphase) zu gewinnen, sowie
- im Unternehmen z.B. die kreative eigenverantwortliche Gestaltung eines neuen Geschäftsfelds (In-/Outsourcing, neue Märkte, Produkte, Dienstleistungen), Prozesseinführung (TQM, CSR) oder Projekte (M&A, Task-Force), befristete Führung als Interim-Management (Aufbau einer firmeneigenen Trainingsakademie oder Turnaround-Management zur Konkursabwendung).
- Auch *Freiberufler* und *Freelancer* für wechselnde Auftraggeber oder nebenberufliche Kleinunternehmer gehören im weiteren Sinn dazu, wenn sie regelmäßig neue Ideen oder Projekte umsetzen.

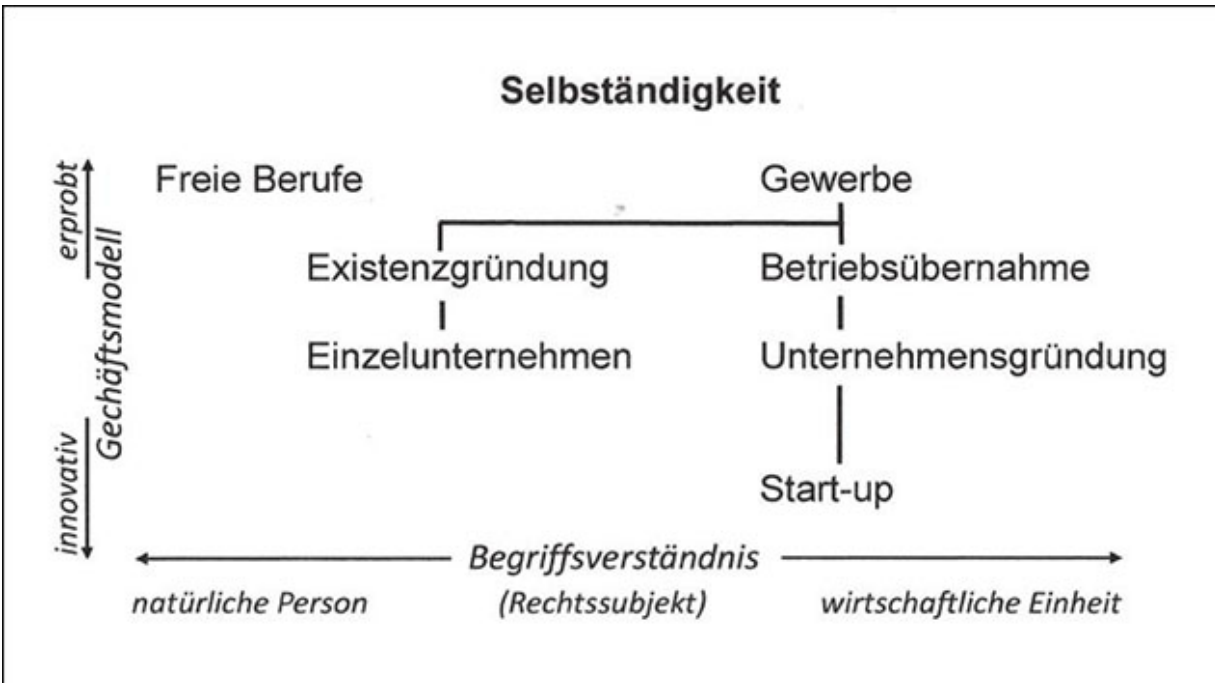


Abb. 1.3: Selbständigkeit⁶

Abzugrenzen sind *Scheinselbständige*; auch wenn sie formal selbständig sind, arbeiten sie i.d.R. für einen Auftraggeber weitgehend weisungs- und organisatorisch gebunden (selbständiger Restaurantkoch oder Franchise-Nehmer Back-Shop) oder erfüllen immergleiche Dienstleistungen für unterschiedliche Auftraggeber (freiberufliche Dozenten).

Management

Im deutschsprachigen Raum wird Management mit dem Begriff *Unternehmensführung* gleichgesetzt, von der *Top Management*-Ebene (Vorstand, Geschäftsführung) über *mittleres* mit Bereichs-, Programm- oder Produktverantwortungen bis *unteres Management* mit eigenständigen Verantwortungsbereichen (Team, Projekte). Senior Manager (Key Account, Prozess-, Fondsmanager) sind je nach Verantwortung im unteren oder im mittleren Management.

Management meint so das *Entscheiden und Gestalten der Unternehmensstrukturen und -systemen zur erfolgreichen Umsetzung der unternehmens-politischen Ziele.*

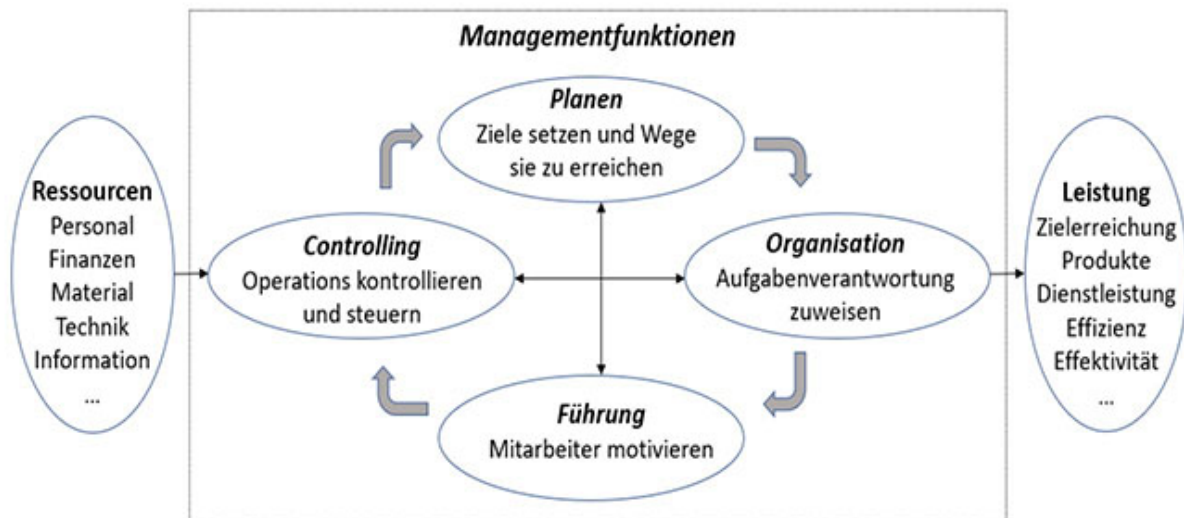


Abb. 1.4: Management in der Wertschöpfungskette

Beispiel Ein Kind analysiert Management

Henry Mintzberg, weltbekannter Managementwissenschaftler (gilt als einer der Väter des MBA) auf die Frage, warum er sich mit Management beschäftigt: *Als kleiner Junge wurde ich nach der Schule oft ins Büro meines Vaters gesetzt. Erst viel später wusste ich, was er und die Angestellten, alles Bauingenieure, taten. Ich hatte einen Kinderschreibtisch mit Stiften, Papier und auch Haustelefon zu meiner Mutter. So machte ich dort Hausaufgaben und malte. Aber das war dann langweilig und ich schaute, was die Männer taten. Ich habe es nicht verstanden, aber Strichlisten gemacht, wie oft sie was machten; es war immer das Gleiche, telefonieren, faxen, schreiben, Briefe und Papiere lesen, erzählen und diskutieren und manchmal auch streiten. Dann wieder lachen, Kaffee trinken, erzählen.*