Testmanual

MALAMUT Profiler

Testbatterie zur Erfassung des Unternehmerpotentials, sozialer Kompetenz und des Teamrollenverhaltens

Erstellt von

Malamut Team Catalyst GmbH
Göttingen

Inhalt

1. Einleitung 3
2. Theoretischer Hintergrund 4
2.1 Unternehmerisches Potenzial 4
2.2 Soziale Kompetenz 4
2.3 Rollen im Team – Distributed Leadership 5
3. Testentwicklung und -konstruktion 7
3.1 MALAMUT Test-UP (unternehmerisches Potential) 7
3.2 MALAMUT Test-SK (soziale Kompetenz) 8
3.3 MALAMUT Test-TR (Teamrolle) 10
4. Aufbau und Anwendung des MALAMUT Profilers 14
4.1 Beschreibung 14
4.2 Anwendungsbereiche 15
4.3 Durchführung 16
4.4 Auswertung 16
4.5 Interpretation 21
5. Testtheoretische Befunde 27
5.1 MALAMUT Test-UP 27
5.2 MALAMUT Test-SK 28
5.3 MALAMUT Test-TR 28
6. Normierung 30
7. Literaturverzeichnis 31

1. Einleitung

Teamarbeit bietet zahlreiche Vorteile. So sind Teams im Vergleich zu der gleichen Anzahl von Einzelpersonen oft in der Lage, in kürzerer Zeit mehr zu leisten und von Synergieeffekten zu profitieren (Zysno, 1998). Häufig weisen Teams durch ihre heterogene Besetzung u.a. einen höheren Grad an fachlicher Kompetenz, einen größeren Erfahrungsschatz sowie mehr Innovations- und Kreativitätspotenzial auf (Bell, Villado, Lukasik, Belau & Briggs, 2011). Eine große Herausforderung bleibt jedoch bestehen: diese liegt im Team selbst. Damit ein Team die gestellten Anforderungen – z.B. Arbeit an einem innerbetrieblichen gemeinsamen Projekt, Gründungsvorhaben – erfolgreich bewältigen kann, muss es gut funktionieren. Hierzu sind einerseits die Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder, andererseits die Passung der Teammitglieder untereinander entscheidend. MALAMUT hat drei wesentliche Bedingungsfaktoren für Teamerfolg identifiziert, die mit der Testbatterie MALAMUT Profiler erhoben werden können:

(1) *Das unternehmerische Potenzial*
(2) *Die soziale Kompetenz*
(3) *Die Rollenverteilung*

Je höher das *unternehmerische Potenzial* (1) – die Fähigkeit, fachliche Projekte unternehmerisch umsetzen zu können (MALAMUT Test-UP) – ausgeprägt ist, desto besser versteht es ein Team, wirtschaftlich effektiv zu agieren. Des Weiteren ist die *soziale Kompetenz* (2) des Teams bzw. seiner Mitglieder entscheidend für das Klima im Team (MALAMUT Test-SK). Sie beeinflusst nicht nur, wie das Team mit externen Anforderungen umgeht, sondern bedingt maßgeblich auch die Güte der Interaktion innerhalb eines Teams. Die dritte Komponente ist die *Rollenverteilung* (3) im Team (MALAMUT Test-TR). Die Teamarbeit besteht aus unterschiedlichen Aufgaben, die von den Teammitgliedern arbeitsteilig bewältigt werden können. Die Messung der Rollenverteilung im Team ermöglicht es den Mitgliedern, sich einerseits der Struktur ihres Teams bewusst zu werden, andererseits sich ein inhaltliches Bild der verschiedenen Fähigkeiten der Teammitglieder zu bilden.

Zusätzlich zu den Bedingungsfaktoren für Teamerfolg werden die persönlichen *Ziele, Werte und Prioritäten* jedes Teammitgliedserhoben. Häufig ist den Teammitgliedern nicht bewusst, welche Ziele, Werte und Prioritäten von anderen Teammitgliedern im Arbeitsumfeld verfolgt werden. Auch eine Reflektion eigener Ziele, Werte und Prioritäten wird oft vernachlässigt oder vermieden. Deren Identifikation objektiviert die Grundlage, auf der das Team seine Kooperation aufbauen kann und reduziert Reibungspunkte.

2. Theoretischer Hintergrund

Grundlage des MALAMUT Profilers sind drei Merkmalsbereiche: das unternehmerische Potenzial (2.1), die soziale Kompetenz (2.2) und die Teamrolle (2.3). Der theoretische Hintergrund dieser drei Merkmalsbereiche wird im Folgenden vorgestellt.

2.1 Unternehmerisches Potenzial

UnternehmerInnen arbeiten häufig in Situationen, die neu, schwer einschätzbar sowie komplex sind und die einen subjektiven Zeitdruck erzeugen (Baron, 2000). Da solche UnternehmerInnen meist auf Heuristiken vertrauen, können verschiedene kognitive Verzerrungen wie z.B. ein übermäßiges Selbstvertrauen resultieren (Baron, 1998, 2000). Es sind die unternehmerisch kompetenten Teammitglieder, welche ein fachlich einwandfrei entwickeltes Produkt oder eine Dienstleistung am Markt positionieren und verkaufen, oder einem Arbeitsteam zu Effizienz verhelfen. Das unternehmerische Potenzial ist entscheidend, um wirtschaftlichen Fortschritt zu gewährleisten und Projekte zum Erfolg zu führen: Es drückt unter anderem aus, ob Aufgaben und Anforderungen analytisch angegangen werden, oder ob UnternehmerInnen bereit sind, herausfordernde aber realistische Aufgaben zu bearbeiten (Müller, 2008). Das unternehmerische Potenzial stellt somit eines der wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg einer unternehmerischen Tätigkeit dar.

2.2 Soziale Kompetenz

Riemann und Allgöwer (1993) schreiben Personen Sozialkompetenz zu, „die in der Lage sind, so mit anderen Personen zu interagieren, dass dieses Verhalten ein Maximum an positiven und ein Minimum an negativen Konsequenzen für eine der an der Interaktion beteiligten Personen mit sich bringt“ (S. 153). Die Relevanz von sozialer Kompetenz für den Erfolg eines Teams wird vor allem in der interpersonellen Interaktion sichtbar. Eine hohe soziale Kompetenz befähigt Personen dazu, gut miteinander zu kommunizieren und zu kooperieren (Kanning, 2006; Sonntag & Schaper, 1992). Dies kann auch den Teamerfolg beeinflussen.

Neben Praxiserfahrung mangele es UniversitätsabsolventInnen vor allem an Sozialkompetenz. Dies zeigte die Augsburger UniMento-Studie[1] aus dem Jahr 2010, welche mit 249 ArbeitgeberInnen aus der Region Augsburg/Schwaben durchgeführt worden ist und das Stärken- und Schwächen-Profil von UniversitätsabsolventInnen untersuchte. Hierzu zählten die befragten Unternehmen vor allem Teamfähigkeit und Kommunikations- und Integrationsfähigkeit. Genau diese Fähigkeiten sind es aber, die ein/e BewerberIn laut einer Umfrage der DIHK aus dem Jahr 2007[2] unbedingt mitbringen sollte. Von den dort befragten 2135 Unternehmen benannten 71% die Teamfähigkeit als bedeutendste Kompetenz, womit diese an erster Stelle steht. An vierthäufigster Stelle steht die Kommunikationsfähigkeit mit 59% Nennungshäufigkeit. Zu den wichtigsten erwarteten sozialen Kompetenzen zählen außerdem Einsatzbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein, dies bestätigt auch

[1] http://www.pressemitteilungen-online.de/index.php/universitaetsabsolventen-oftmals-defizite-in-sachen-teamfaehigkeit-und-vorausschauendem-handeln/
[2] http://www.wissenschaft.nrw.de/objektpool/download_dateien/studieren_in_nrw/Bachelor/studienreform.pdf

die DIHK (2011)[3]. Dies bedeutet aber nicht, dass Fachwissen eine untergeordnete Rolle spielt, im Gegenteil, dieses wird von den meisten Unternehmen als notwendige Voraussetzung angesehen, weshalb persönliche und soziale Kompetenzen bei der Bewerberauswahl eine bedeutende Rolle spielen. Ein Fehlen dieser Fähigkeiten ist zugleich aber auch der, noch vor mangelnden fachlichen Qualifikationen, am dritthäufigsten genannte Grund, aus dem sich 34% der Unternehmen in der Probezeit von MitarbeiterInnen trennen. Diese Ergebnisse wurden in der anschließenden Umfrage der DIHK aus dem Jahr 2011 bestätigt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Sozialkompetenz zum einen eine Fähigkeit ist, bei der HochschulabsolventInnen– im Vergleich zu anderen Fachkompetenzen – die größten Defizite aufweisen, zum anderen gleichzeitig für Unternehmen eine große Bedeutung besitzt. Letzteres liegt nicht zuletzt daran, dass die soziale Kompetenz einer der Prädiktoren ist, die den Erfolg von UnternehmerInnen und Führungskräften ausmachen. So fanden Ferris, Witt und Hochwarter (2001) heraus, dass der Zusammenhang zwischen sozialen Kompetenzen und der Arbeitsleistung besonders bei Personen mit überdurchschnittlichen mentalen Fähigkeiten stark ausgeprägt ist. Gerade für Menschen in Führungspositionen ist demnach eine hohe soziale Kompetenz ein erfolgskritischer Faktor. Auch Payne (2005) unterstützt die Erkenntnis, dass Personen, die im Arbeitsleben erfolgreich sind, bessere Kommunikationsfähigkeiten besitzen und motivierter sind, ihr Kommunikationsverhalten anzupassen. Die Bedeutung dieses Ergebnisses wird deutlich, wenn man berücksichtigt, dass Führungskräfte bis zu 80% ihrer Arbeitszeit mit mündlicher Kommunikation verbringen (Mintzberg, 1989). Die soziale Kompetenz ist nicht nur für den Erfolg eines Individuums entscheidend, sondern auch für den Erfolg eines Unternehmens in seiner Gesamtheit wichtig, da sich dieser Erfolg aus den Leistungen von Einzelpersonen zusammensetzt (Faix & Laier, 1991; Kanning, 2009). Darüber hinaus stellt die soziale Kompetenz einen wichtigen Prädiktor für die Kundenzufriedenheit bei Dienstleistungsunternehmen dar (Kanning & Bergmann, 2006). Kastner (1999) fasst diese Erkenntnisse folgendermaßen zusammen: „Soziale Kompetenz ist die Formel für diejenigen, die auf Dauer Erfolg haben wollen.“ Es ist wichtig, die soziale Kompetenz im Rahmen der Beurteilung von Einzelpersonen sowie unternehmerischen Teams zu erfassen.

2.3 Rollen im Team – Distributed Leadership

Inzwischen wird im Feld der Unternehmensgründungen der „teamentrepreneur“ in der Forschung fokussiert, da in vielen Branchen eine Vielfalt von Know-how erforderlich ist und eine Einzelperson dies – im Gegensatz zu einem Team – nicht abdecken kann (Chowdhury, 2005). Hisrich, Langan-Fox und Grant (2007) zeigen verschiedene Vorzüge der Teamarbeit auf: die Mitglieder können sich gegenseitig unterstützen, es existiert eine weiterreichende Spanne von Fähigkeiten und somit auch ein größeres Innovationspotenzial. Laut Hackman (1987) sind Rollen ein wesentliches Merkmal von Teams. Eine Rolle ist als ein Bündel von Erwartungen bezüglich spezifischer zielgerichteter Verhaltensweisen

[3] http://www.hannover.ihk.de/fileadmin/data/Dokumente/Themen/Aus-_und_Weiterbildung/Ausbildung/hochschulumfrage-2011.pdf

einer Person in einer bestimmten Situation charakterisiert (Stewart, Manz & Sims, 1999; Stewart, Fulmer & Barrick, 2005). Humphrey, Morgeson und Mannor (2009) sehen als Hauptvorteil der Bildung von Teams, dass ein Team Mitglieder verschiedener Rollenausprägungen umfasst. Wird eine spezifische Anforderung an das Team gestellt, muss im Idealfall die Person mit der am besten passenden Teamrolle für diese Aufgabenstellung Führung und Verantwortung übernehmen (Quinn, 1988; Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2007; Cameron & Quinn, 2006). Führung im Team ist demnach nicht ausschließlich auf eine Person zentriert, sondern kann auf mehrere Personen abhängig von der spezifischen Anforderung verteilt werden (Pearce & Conger, 2003). Dabei wird die Erfüllung und Koordination der Rollen im Team als notwendig erachtet, um effektive Teamarbeit zu erreichen und Prozessverluste, wie soziales Faulenzen, zu vermeiden (Steiner, 1972). Um die Effizienz von Teams zu steigern und Frustrationen innerhalb von Teams zu vermeiden sowie auch Einzelpersonen ihre tendenzielle Teamrolle für zukünftige Teamarbeit mitteilen zu können, wurde die Analyse der Teamrolle in den MALAMUT Profiler integriert.

3. Testentwicklung und -konstruktion

3.1 MALAMUT Test-UP (unternehmerisches Potential)

Der MALAMUT Test-UP (unternehmerisches Potential) analysiert mittels des *Fragenbogens zur Diagnose unternehmerischen Potenzials* (F-DUP; Müller, 2008) unternehmerisch relevante Persönlichkeitsmerkmale. Der F-DUP ist eine Version des *entrepreneurial potenzial questionnaire* von King (1985), die von Fred Müller (Müller, 2008) mehrfach verbessert sowie in Teilen neu entwickelt wurde. Die folgenden für die unternehmerische Tätigkeit relevanten Eignungsmerkmale werden im MALAMUT Test-UP erfasst:

Tabelle 1. Definition der Eignungsmerkmale des MALAMUT Test-UP[4]

Merkmal	Definition
Leistungsmotivstärke	Die Leistungsmotivstärke bezeichnet die Bereitschaft und Fähigkeit, herausfordernde Arbeitsaufgaben mit hohem Engagement zu bearbeiten und erfolgreich umzusetzen. Demnach ist die Leistungsmotivstärke die (Willens-)Kraft, welche Personen zu außergewöhnlichen Leistungen und zur Bearbeitung herausfordernder Aufgaben anspornt. Durch diese Motivation sind Individuen oder Teams auch nach Enttäuschungen bereit, ihre Vorhaben weiter voranzutreiben. Auch hier gilt: Je höher die teaminterne Leistungsmotivation ist, desto eher werden Arbeitsprozesse angegangen und Intentionen erfolgbringend umgesetzt.
Internale Kontroll-überzeugung	Die internale Kontrollüberzeugung beschreibt die Neigung, sich als Initiator/in oder „Macher/in“ zu erleben und daraus unternehmerisches Selbstvertrauen abzuleiten. Eine starke internale Kontrollüberzeugung lässt Menschen nach beruflicher Selbstständigkeit streben. Dies ist sowohl auf einer individuellen als auch auf einer teambezogenen Ebene wichtig. Je höher die internale Kontrollüberzeugung, desto stärker das Selbstvertrauen, die gestellten Herausforderungen anzunehmen und überzeugt zu sein, diese bewältigen zu können.
Emotionale Stabilität	Das Merkmal der emotionalen Stabilität beschreibt die Art und Intensität emotionaler Reaktionen, wenn Personen mit unangenehmen Vorkommnissen oder Ereignissen konfrontiert werden. Emotional stabile Personen überwinden Frustrationen schneller als emotional instabile Personen. Innerhalb eines Teams sollte eine grundlegende emotionale Stabilität vorhanden sein, damit sich die Teammitglieder in schwierigen Phasen gegenseitig unterstützen können.
Problemlöse-orientierung	Die Fähigkeit der Problemlöseorientierung lässt Personen Aufgaben und Anforderungen als Problemstellungen auffassen, die prinzipiell analytisch und rational gelöst werden können. Diese Fähigkeit ist sowohl für einzelne Individuen, als auch für den Erfolg des ganzen Teams entscheidend, da diese Kompetenz dazu befähigt, den zahlreichen „Nicht-Routine-Aufgaben“ unterschiedlichster Aufgaben gewachsen zu sein. Ein stabiles Minimum an Problemlöseorientierung sollte in jedem Team gegeben sein, um Anforderungen analytisch angehen und professionell bewältigen zu können.
Ungewissheits-toleranz	Kennzeichnend für das Merkmal der Ungewissheitstoleranz ist, dass Individuen und Teams erfolgreich mit unstrukturierten, offenen und wenig reglementierten Situationen oder Aufgaben umgehen können. Dies ist wichtig, da bei variierenden Aufgaben häufig von bewährten Handlungsstrategien abgewichen und neue kreative Ansätze entwickelt werden müssen. Demnach sollte die Ungewissheitstoleranz möglichst hoch ausgeprägt sein, um Unsicherheiten selbstbewusst zu überwinden und durch neue Lösungsansätze zu kompensieren.

[4] Das Merkmal „Durchsetzungsbereitschaft“ (Müller, 2008) wird im MALAMUT Profiler zwar erfasst, aber nicht separat berichtet, da es in Vorstudien bei TeilnehmerInnen zu Verwechslungen mit der Skala „Durchsetzungsfähigkeit“ des MALAMUT Test-SK führte. Die Skala wird dennoch zur Bestimmung des unternehmerischen Gesamtpotenzials wie von Müller (2008) beschrieben, einbezogen.

Optimale Risikoneigung	Eine zu hohe Risikoneigung beschreibt die individuelle und/oder kollektive Präferenz, in Entscheidungssituationen solche Alternativen zu wählen, die ein hohes Risiko besitzen und mit kleiner Wahrscheinlichkeit zu sehr großem Erfolg führen. Zu wenig risikobereite Personen und/oder Teams ziehen Alternativen vor, die mehr Sicherheit bieten; das heißt einen zwar geringen, aber sehr wahrscheinlichen Erfolg versprechen. Für ein Team ist es entscheidend, dass insgesamt eine *optimale* Risikoneigung besteht, die den Mitgliedern hilft, Risiken als kalkulierbar einzuschätzen. Folglich sollte eine Balance zwischen Risikoaffinität und Risikovermeidung im Team entstehen.

Jedes dieser sechs Eignungsmerkmale wird mit neun Items gemessen, indem kurze Aussagen mit jeweils drei Antwortalternativen (Beispiel siehe unten) eingeschätzt werden müssen. Unter den drei Antwortalternativen befindet sich stets nur eine Alternative, die merkmalstypisch ist und für die es jeweils einen Testpunkt gibt. Im folgenden Beispiel wäre die Auswahl von Lösungsmöglichkeit (2) für das Eignungsmerkmal „Ungewissheitstoleranz“ diagnostisch:

Beispiel eines Items des Eignungsmerkmals „Ungewissheitstoleranz“ des MALAMUT Test-UP

„Probleme, die unklar erscheinen…“

... nehme ich nicht ernsthaft in Angriff (1)
... versuche ich trotzdem zu lösen(2)
... ignoriere ich von vornherein (3)

Der F-DUP gibt Auskunft über die Güte des unternehmerischen Potenzials von Personen und kann zudem zur Eignungsdiagnostik von Führungskräften und UnternehmerInnen herangezogen werden (Müller, 2008). Zusätzlich zu den oben geschilderten Eignungsmerkmalen wird das unternehmerische Gesamtpotenzialaus der Gesamtheit aller Eignungsmerkmale abgeleitet (63 Items)[4]. Es drückt die allgemeine Eignung unternehmerischen Handelns und Denkens aus.

3.2 MALAMUT Test-SK (soziale Kompetenz)

Zur Messung der sozialen Kompetenz im *MALAMUT Test-SK* wird der *Interpersonal Competence Questionnaire* von Rainer Riemann und Annette Allgöwer (ICQ; Riemann & Allgöwer, 1993) herangezogen. Das Instrument zur Diagnose von sozialer Kompetenz wurde ursprünglich von Buhrmester, Furman, Wittenberg und Reis (1988) entwickelt. Soziale Kompetenz wird hier in fünf verschiedene Bereiche untergliedert, die breit und umfassend, theoretisch bedeutsam und untereinander abgrenzbar sind (Riemann & Allgöwer, 1993). 1993 wurde das Instrument von Prof. Dr. Riemann an der Universität Bielefeld in die deutsche Sprache übersetzt. Die deutschsprachige Fassung des *Interpersonal Competence Questionnaire* (ICQ) erfasst folgende Skalen:

Tabelle 2. Definition der Skalen des MALAMUT Test-SK

Merkmal	Definition
Extraversion **(Initiierung von Gesprächen/Beziehungen)**	Extraversion beschreibt die nach außen gerichtete Orientierung und das aufgeschlossene Verhalten einer Person. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass extravertierte Personen aktiv mit ihrer Umwelt interagieren und aufgrund ihres selbstbewussten Auftretens nicht davor zurückscheuen, ihnen unbekannte Personen anzusprechen. Die Extraversion eines Teams zeigt dessen Aufgeschlossenheit und Kontaktfreudigkeit sowohl nach außen als auch unter den einzelnen Teammitgliedern. Teams, die eine hohe Extraversion erkennen lassen, agieren aktiv in und mit ihrer Umwelt. Die Aufgeschlossenheit macht es dem jeweiligen Team leichter, sozial und wirtschaftlich effektive Netzwerke zu bilden, in und zwischen denen es interagiert.
Durchsetzungsfähigkeit	Durchsetzungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit einer Person bzw. eines Teammitglieds, seine/ihre Interessen und Wünsche durchzusetzen. Ist eine Person bzw. sind die Mitglieder eines Teams also dazu in der Lage, ihre Meinung durchzusetzen (Fähigkeit), bedeutet dies nicht, dass sie dies auch tun muss/müssen oder möchte/n (Bereitschaft). Da die Durchsetzungsfähigkeit im Team einen interaktiven Prozess betrifft, ist es hier wichtig, dass die Teammitglieder in der Lage sind, ihre Meinung offen zu kommunizieren und adäquate Kommunikationswege zu finden.
Offenheit	Das Merkmal der Offenheit beschreibt die Fähigkeit, anderen Menschen gegenüber in angemessenem Umfang und Tiefe Informationen über die eigene Person mitzuteilen. Es beinhaltet zudem das Wissen darüber, welcher Person welche Informationen anvertraut werden können. Offenheit ist demnach die Kompetenz der angemessenen Mitteilungsbereitschaft im privaten und unternehmerischen Umfeld. Ein adäquater, offener Umgang mit persönlichen Informationen im Team ermöglicht mehr Rückhalt sowohl im sozialen, als auch im arbeitsbezogenen Kontext und fördert den Zusammenhalt zwischen Teammitgliedern, auch in schwierigen Phasen, da sie ein akkurates Persönlichkeitsbild des/der Einzelnen nach außen schafft.
Emotionale Unterstützung Anderer	Die Fähigkeit zur emotionalen Unterstützung ist durch das Bedürfnis gekennzeichnet, auf andere Personen einzugehen und ihnen bei Problemen helfend zur Seite zu stehen. Diese Fähigkeit geht einher mit Einfühlungsvermögen und Empathie. In der praktischen Umsetzung drückt sich emotionale Unterstützung u.a. durch gutes Zuhören, Geduld und ein rücksichtsvolles Kommunikationsverhalten aus. Die emotionale Unterstützung der Teammitglieder untereinander ist innerhalb eines Teams vor allem für den Zusammenhalt wichtig. Wenn Teammitglieder es verstehen, auf einander einzugehen und anderen unterstützend zur Seite zu stehen, so hat dies eine teamstabilisierende Wirkung, welche das Team im Idealfall zu einer Einheit werden lässt. Es sollte jedoch auch im Team darauf geachtet werden, dass eine ausgewogene Balance zwischen der Unterstützung anderer und den individuellen Bedürfnissen der Teammitglieder gewährleistet ist.

Konfliktmanagement	Der Begriff des Konfliktmanagements umfasst die Fähigkeit einer Person, mit Konflikten umzugehen und effektiv auf diese, vor allem de-eskalierend, einzuwirken. Dies geschieht unter anderem durch den Einsatz von Konfliktbewältigungstechniken, welche nicht allgemein gefasst, sondern problembezogen und beispielgestützt sind. Weitere Eigenschaften für Personen mit einem ausgeprägten Konfliktmanagement sind Toleranz, Selbstkontrolle und die Fähigkeit, inadäquate, affektive Reaktionen zu unterdrücken. Teammitglieder mit einer ausgeprägten Kompetenz des Konfliktmanagements verfügen über eine gute Fähigkeit und über gute Strategien, um mit Konflikten umzugehen und vor allem de-eskalierend auf diese einzuwirken. Sie verringern das Konfliktpotenzial des Teams wirksam und ermöglichen eine höhere Toleranz und effektivere Interaktion. Da ein gewisses Maß an Konflikten auch immer klärende Aspekte mit sich bringt oder auch Quelle von Inspiration, Neuerung o.ä. sein kann, sollte auch hier ein ausbalanciertes Verhältnis von Toleranz und Harmonie gegenüber Durchsetzungsfähigkeit und Konflikt vorherrschen.

Jede der fünf Skalen wird mit acht Items gemessen (insgesamt 40 Items), auf denen hypothetische Handlungsweisen aufgelistet werden und von der bearbeitenden Person auf einer fünfstufigen Likert-Skala angegeben wird, wie sie sich üblicherweise in der jeweiligen Situation verhält. Die Skala reicht hier bei von „-2“ bis „+2“, wobei den teilnehmenden Personen in einer Legende die genaue Bedeutung der Zahlen mitgeteilt wird. „-2“ steht für die schlechte Fähigkeit, das geschilderte Verhalten auszuführen und dadurch ausgelöstes Unwohlsein, „+2“ steht für die gute Fähigkeit, das geschilderte Verhalten auszuführen und dadurch ausgelöstes Wohlbefinden.

Beispiel eines Items der Skala „Konfliktmanagement“ des MALAMUT Test-SK

„Während eines Streits die Perspektive des Partners übernehmen und seinen/ihren Standpunkt wirklich verstehen können.“	-2	-1	0	+1	+2

Zusätzlich wird die soziale Gesamtkompetenz aus den Einzelskalen gemittelt. Sie gibt Auskunft über allgemeine soziale Fähigkeiten.

3.3 MALAMUT Test-TR (Teamrolle)

Der MALAMUT Test-TR (Teamrolle) identifiziert das Teamrollenverhalten von Individuen. Zur Erhebung der Verteilung der Teamrolle wird der von Micha Strack, Margarete Boos und Michael Belz entwickelte Fragebogen *Team-Role-Circle* herangezogen. Er erfasst Verhalten von Einzelpersonen im Rahmen der Teamarbeit und identifiziert acht individuelle Teamrollen, die bei Testung von Teams in einem Kreis abgebildet werden. Die acht Teamrollen sind auf zwei orthogonalen Achsen angeordnet (siehe Abbildung 1 und siehe Tabelle 3).

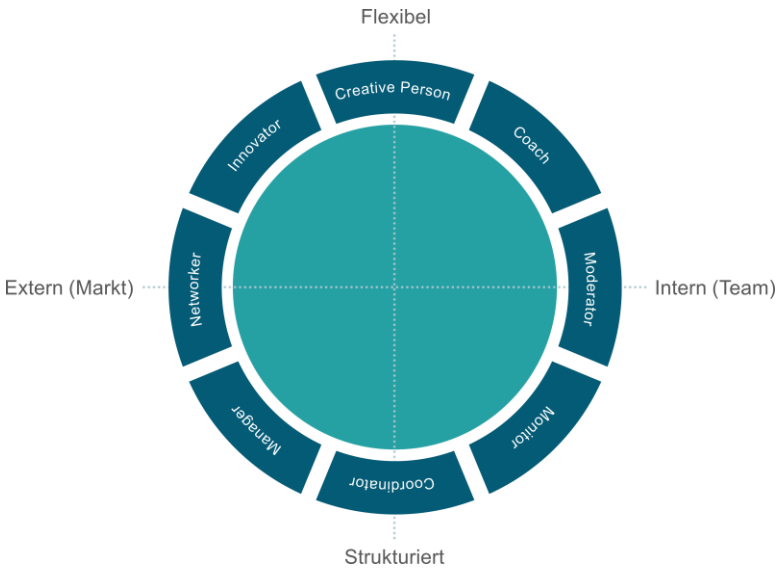


Abbildung 1. Der Team Role Circle differenziert auf der X-Achse, ob eine Person, bezogen auf Arbeitsteams, eine externe oder interne Orientierung aufweist. Ist eine Person intern orientiert (Team), fokussiert sie interpersonelle Prozesse wie z.B. das soziale Klima in Arbeitsteams. Ist eine Person extern orientiert (Markt), fokussiert sie z.B. das Akquirieren, Netzwerken usw. außerhalb des Teams. Auf der Y-Achse differenziert der Team Role Circle zwischen Flexibilität und Strukturiertheit. Ist eine Person flexibel orientiert, besitzt sie oft hohes kreatives Potenzial. Weist eine Person eine strukturelle Orientierung auf, ist sie an Koordination und Funktion von Arbeitsabläufen interessiert. Wie im Competing Values Model (Cameron & Quinn, 2006; Quinn, 1988) üblich, sind im Team Role Circle benachbarte Positionen nicht scharf voneinander abgegrenzt. Personen können leicht mehrere der benachbarten Rollen einnehmen. Einander gegenüberliegende Rollen jedoch verfolgen komplementäre Ziele. Nur dadurch, dass solche auf verschiedene Personen verteilt werden, kann die Lösung des Dilemmas gelingen, operational – und von ihrer wertbezogenen Basis her - inkompatible Funktionen parallel zu erfüllen.

Tabelle 3. Definition der Teamrollen des MALAMUT Test-TR

Teamrolle	Definition
Der/die Coach/ess	Der/Die Coach/Coachess wirkt vor allem im individuell-sozialen Bereich eines Teams fördernd, indem er/sie häufig eine beratende und unterstützende Funktion übernimmt, z.B. bei sowohl privaten als auch beruflichen Schwierigkeiten oder Problemen. Er/Sie zeichnet sich zudem durch ein ausgeprägtes pro-soziales Verhalten aus, welches sich unter anderem im aufmerksamen und empathischen Umgang mit Teammitgliedern äußert. Mithilfe des/der Coachs/ess können auch unterschwellige Diskrepanzen innerhalb eines Teams identifiziert und angesprochen werden, was zur Konfliktprävention im Team beiträgt. Zudem unterstützt er/sie die Teammitglieder in ihrer Beteiligung an der Interaktion im Team.
Der/die Moderator/in	Der/Die Moderator/in stellt das verknüpfende Bindeglied innerhalb eines Teams dar, da dessen/deren Wahrnehmung auf das Team ausgerichtet ist. D.h., dass er/sie den sozialen Zusammenhalt und die Interaktion des Teams fördert, indem er/sie die strukturelle und inhaltliche Moderation, z.B. von Besprechungen und Diskussionen, übernimmt. Ziel ist es, den sozialen Zusammenhalt des Teams und die Beziehungen der Teammitglieder untereinander zu stärken, da der/die Moderator/in u.a. die Toleranz für unterschiedliche Meinungen unter den Teammitgliedern fördert und einhergehend Lösungs- bzw. Kompromissvorschläge unterstützt. Sollten doch Konflikte auftreten, versucht der/die Moderator/in aktiv zu schlichten und minimiert somit Differenzen innerhalb des Teams.

Der/die Monitor/in	Der/die Monitor/in übernimmt hauptsächlich teamorientierte organisationale sowie verwaltende Funktionen und Tätigkeiten, was sich in der Annahme von Ämtern, wie z.B. der Anfertigung von Protokollen oder der Ausführung von Organisationsaufgaben äußert. Des Weiteren verwaltet er/sie innerhalb eines Teams unterschiedliche Struktur schaffende Organisationselemente, wie z.B. den Email-Verteiler, und schafft somit die Rahmenbedingungen für die Kommunikation und Koordination des Teams. Aufgrund seiner/ihrer Sensibilisierung für Kommunikations- und Koordinationsprozesse identifiziert er/sie als Erste/r Unstimmigkeiten innerhalb eines Teams und versucht diese zu beseitigen. Bei der Durchführung dieser Aufgaben zeichnet er/sie sich außerdem durch eine hohe Verlässlichkeit, Engagement und soziale Kompetenz aus.
Der/die Koordinator/in	Der/Die Koordinator/in übernimmt häufig die strukturelle Überprüfung von Verfahrensabläufen innerhalb eines Teams. Er/Sie achtet darauf, dass Arbeitsabläufe reibungslos funktionieren und Pläne sowie Strukturen eingehalten werden. Sein/Ihr Hauptaugenmerk liegt auf Aufgaben, welche die Koordination von Arbeitsprozessen, das Controlling und die Qualitätssicherung innerhalb eines Teams betreffen. Er/Sie trägt außerdem maßgeblich zur Qualitätssicherung bei, indem er/sie eine hohe Zielfokussierung und gute Planungskompetenz aufweist.
Der/die Manager/in	Der/Die Manager/in ist stark erfolgs- und zielorientiert, weshalb er/sie leitend und lenkend auf andere Teammitglieder einwirkt, um eine möglichst hohe Effektivität und Effizienz bei der Umsetzung der Aufgaben und der Erreichung der Ziele zu gewährleisten. Er/Sie legt Wert darauf, dass alle Mitglieder eines Teams gleichermaßen motiviert an der möglichst schnellen Erreichung des Ziels mitarbeiten. Letztendlich lässt er/sie sich als eine an rationalen, realistischen und ökonomischen Motiven ausgerichtete Person identifizieren, welche sich in leistungsorientierten, erfolgreichen Teams wohlfühlt.
Der/die Networker/in	Da der/die Networker/in häufig die externe Vertretung eines Teams bei Verhandlungen übernimmt und im Rahmen des Aufbaus und bei der Aufrechterhaltung von relevanten Netzwerken übernimmt, definiert er/sie sich als Repräsentant/in eines Teams nach außen. Dem/Der Networker/in werden Eigenschaften wie Extravertiertheit, Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungskraft und Verhandlungsgeschick zugeschrieben. Folglich stellt er/sie primär die externe Schnittstelle bzw. die Verbindung des Teams zu dessen Umwelt dar und legt viel Wert auf ein positiv besetztes Image eines Teams.
Der/die Innovator/in	Der/Die Innovator/in zeichnet sich durch hohe Kreativität und Aufgeschlossenheit aus und reagiert flexibel auf Veränderungen seiner/ihrer Umwelt, wie z.B. Marktveränderungen oder Veränderungen der Unternehmensstruktur. Einhergehend mit dem Wissen um innovative Neuerungen fördert er/sie die Entwicklung von unkonventionellen Vorschlägen und neuen Ideen innerhalb eines Teams. Trotz unkonventioneller und neuartiger Ideen ist er/sie am Unternehmen/am Markt orientiert und achtet auf realistische Elemente, wie z.B. die Verkaufbarkeit eines Produktes. Er/sie ist zudem weitgehend unabhängig vom Team und orientiert sich an externen Gegebenheiten.
Die Creative Person	Die Creative Person betrachtet das Team und dessen Aktivitäten von einer teamexternen Perspektive. Dies ermöglicht es ihm/ihr, aus Problemsituationen innerhalb des Teams herauszutreten, unvoreingenommen zu reflektieren, Meinungen zu formulieren und gegebenenfalls Fehler zu identifizieren. Mittels dieser Fähigkeit kann er/sie den anderen Teammitgliedern neue Impulse zur Problemlösung oder zur Identifizierung alternativer Wege aufzeigen und kollektive Fehlentscheidungen minimieren. Eine hohe Begeisterungsfähigkeit trägt außerdem dazu bei, dass Erkenntnis leitende Ideen und Vorschläge im Team kommuniziert und präsentiert werden.
Der Allrounder	Der/die Allrounder kann keiner Rolle eindeutig zugewiesen werden, da er/sie ein hoch ausbalanciertes Verhältnis von Fähigkeiten aller Rollen aufweist. Aufgrund der Ausgeglichenheit seiner/ihrer Kompetenzen besitzt er/sie ein hohes dynamisches Entwicklungspotenzial, welches es seinem/ihrem Team ermöglicht, ihn/sie in unterschiedlichsten Bereichen einzusetzen. Folglich ist er/sie sehr flexibel und in der Lage, jegliche Teamrolle zwischen Team- oder Marktorientierung und Regelorientierung oder Flexibilität auszufüllen. Dies sollte in Abhängigkeit zu dem vorhandenen Team entschieden werden.

Im ersten Schritt der Itementwicklung wurden Items für die acht, intendiert gleich-abständigen Rollen im *Team Role Circle* formuliert. Dabei wurde dem Mehr-Block-Verfahren gefolgt, dass sowohl im *Competing Values Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI, Cameron & Quinn, 2006; dt. Strack, 2004) als auch in Belbins *Self Perception Inventory* (BTR-SPI) realisiert ist. Im ersten Block werden acht Itemformulierungen auf molarer Ebene vorgegeben, die den Kern der jeweiligen Rolle auf Werteebene beschreiben (bspw. „die Ergebnisorientierung“, „die Innovationen“). Die folgenden drei Blocks geben je acht operationale Verhaltensbeschreibungen (bspw. „Fristen setzen“, „zu Toleranz gegenüber anderen Ansichten auffordern“). Der letzte Block enthält acht auf Werte-Ebene formulierte Präferenz-Aussagen (bspw. „Geltung von Verlässlichkeit“, „Beibehalten von Eigenständigkeit“). Insgesamt ergeben sich somit 40 Items. Jedes Item wird mit einem fünfstufigen, bipolar illustrierten Rating beantwortet, von „-2“ = „fast nie“ bis „+2“ = „fast immer“.

Beispiel eines Items der Teamrolle „Coordinator“ auf molarer Ebene

„In Teams übernehme ich…“

„…das Protokoll und Organisationsaufgaben.“	-2	-1	0	+1	+2

Beispiel eines Items der Teamrolle „Coordinator“ auf verhaltensbeschreibender Ebene

„In Teams…“

„…verwalte ich unsere Organisations-Tools (E-Mail-Verteiler etc.).“	-2	-1	0	+1	+2

Beispiel eines Items der Teamrolle „Coordinator“ auf Werte-Ebene

„Ob es mir im Team gefällt, hängt davon ab, …“

„…ob jede/r macht, was er/sie zugesagt hat.“	-2	-1	0	+1	+2

Zusätzlich zu den voneinander abgegrenzten acht Teamrollen (siehe Tabelle 3) können auch Mischrollen bestimmt werden, die Kernkompetenzen von je zwei benachbarten Rollen vereinen. Es ergeben sich somit insgesamt 16 Rollenausprägungen, denen Einzelpersonen zugewiesen werden können.

4. Aufbau und Anwendung des MALAMUT Profilers

Dieses Kapitel beschreibt den Aufbau und die Handhabung sowie die Anwendungsgebiete des MALAMUT Profiler. Zudem werden die Auswertung und die Interpretation der Ergebnisse dargestellt. Es werden außerdem Hinweise für den Umgang mit den Resultaten und den daraus generierten Erkenntnissen sowohl für unternehmerische Teams als auch für Individuen gegeben.

4.1 Beschreibung

Der MALAMUT Profiler wird als Online-Verfahren durchgeführt und setzt sich aus den oben beschriebenen drei Tests UP, SK und TR zusammen (für eine Übersicht aller Komponenten siehe Tabelle 4).

Tabelle 4. Komponenten des MALAMUT Profilers

Komponente	Information
Test-UP	63 Items. Es werden die in 2.1 beschriebenen 6 Eignungsmerkmale und das unternehmerische Gesamtpotenzial erfasst.
Test-SK	40 Items. Es werden die in 2.2 beschriebenen 5 Skalen und die soziale Gesamtkompetenz erfasst.
Test-TR	40 Items. Es werden die in 2.3 beschriebenen 8 Teamrollen und 8 Mischrollen erfasst.
Ziele, Werte und Prioritäten	3 Auswahllisten. Es werden Auswahlmöglichkeiten präsentiert, aus denen jeweils 3 gewählt werden sollen (Ziele: 11 Möglichkeiten; Werte: 10 Möglichkeiten; Prioritäten: 9 Möglichkeiten).

Zusätzlich zu den psychometrischen Tests werden persönliche Ziele, Werte und Prioritäten im Arbeitsumfeld mittels Auswahllisten abgefragt, in denen jeweils mindestens drei Ziele, Werte und Prioritäten ausgewählt werden sollen. Die Praxis zeigt, dass Personen, die über sich selbst reflektieren und sich so mit ihren Zielen, Werten und Prioritäten vor Antritt ihrer Tätigkeit intensiv auseinander gesetzt haben, Vorteile daraus ableiten können und z.B. eher daran glauben, zukünftige Aufgaben bewältigen zu können (Stajkovic & Luthans, 2003). Diese Vorteile des Bewusstwerdens können sich insbesondere in einem unternehmerischen Team positiv auf die Zusammenarbeit auswirken. Geleitet durch die Fragen "Wofür tue ich etwas?" (zielbezogen), "Warum tue ich etwas?" (wertbezogen) und „Welche Prioritäten habe ich?“, klären sich Sinnfragen für das Individuum. Dem/der Einzelnen wird durch die Auseinandersetzung mit diesen Aspekten deutlich, aus welchen Beweggründen er/sie sein/ihr Verhalten an den Tag legt und es fällt ihm/ihr dadurch leichter, effiziente (Arbeits-)Strukturen zu entwickeln bzw. zu verstärken und die Motivation zu steigern. Die mögliche Auswahl einer Einzelperson für Ziele, Werte und Prioritäten ist im Folgenden dargestellt:

Beispiel für die Auswahl persönlicher Ziele, Werte und Prioritäten

Persönliche Ziele:	(1) gesellschaftliche Anerkennung (2) zu den Besten zählen (3) Vorbild sein für andere
Persönliche Werte:	(1) Sicherheit (2) Tradition (3) Macht
Persönliche Prioritäten:	(1) meine Familie (2) meine Freunde (3) mein Ansehen

4.2 Anwendungsbereiche

Der MALAMUT Profiler erfasst relevante Potenziale von Individuen und Teams in den Bereichen unternehmerisches Potential, soziale Kompetenz und die Teamrolle. Er kann in ca. 45 Minuten durchgeführt werden. Zu den Zielgruppen des MALAMUT Profiler gehören sowohl bestehende Teams in verschiedenen z.B. organisationalen/wirtschaftlichen oder klinischen Kontexten als auch Teams, die sich in der Entstehungsphase befinden. Außerdem richtet sich der Test an Einzelpersonen, welche eine unternehmerische Tätigkeit und/oder Selbstständigkeit planen. Er kann außerdem in der Personalauswahl eingesetzt werden um festzustellen, ob unternehmerische und soziale Kompetenzen ausreichend vorhanden sind oder ob eine Person in ein bestehendes Team passt. Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Anwendungsbereiche und Zielgruppen des Tests.

Tabelle 5. Anwendungsbereiche des MALAMUT Profilers

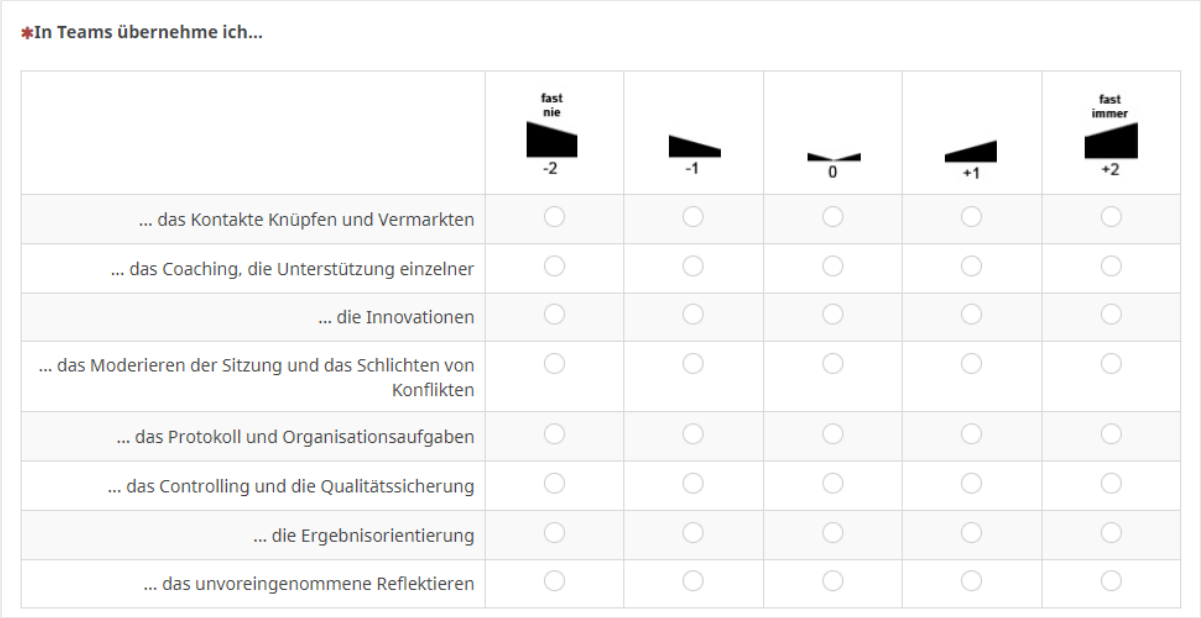
Anwendungsgruppe	Teams	Individuen
Unternehmen	- Diagnose von (Projekt-) Teams - Erkenntnisgewinn (Stärken & Schwächen) - Teamevaluation - Zusammenstellung neuer Teams, z.B. Projektteams, auf Grundlage der Rollenerfüllung der einzelnen potenziellen Teammitglieder	- Identifikation von Stärken und Schwächen einzelner MitarbeiterInnen - MitarbeiterInnenförderung - Personalentwicklung
Finanzinstitutionen	- Beurteilung der Qualität von Gründerteams (unternehmerisches Know-How, soziale Kompetenz) - Analyse der Güte der Teamzusammenstellung und Identifikation möglicher Schwachstellen	- Beurteilung der Qualität von GründerInnen (in Bezug auf unternehmerisches Knowhow und soziale Kompetenz)
Gründungsberatung	- Nutzung als Referenz (für Investoren, Kooperationen, etc.) - Teammitglieder können mit Hilfe des Teamprofils erkennen, ob sie anhand der individuellen Aufgabenerfüllung und der Rollen, die sie im Team einnehmen, zusammenpassen	- Aufschluss über unternehmerisch relevante Motive - Identifikation eigener Verhaltenstendenzen und Vergleich mit Selbstwahrnehmung - Identifikation und effektiver Einsatz von Stärken - Kompensation von Schwächen

Neben der Durchführung des Tests durch die genannten Anwendungsgruppen gibt es weitere potenzielle NutzerInnen. Zu ihnen zählen Coaches, BeraterInnen, Führungspersonen, Personen aus dem

Kreditwesen und dem Bereich Personalauswahl und -entwicklung. Diese können die Testergebnisse ihrer MitarbeiterInnen, KundInnen, potenziellen KreditnehmerInnen oder BewerberInnen – deren Einverständnis vorausgesetzt – für ihre Entscheidungen nutzen. Die Anwendung des MALAMUT Profilers als Online-Verfahren setzt die Fähigkeit der AnwenderInnen voraus, mit einem Browser umgehen zu können und ist nicht an ein bestimmtes Betriebssystem oder spezifische Vorkenntnisse gebunden. Es muss keine zusätzliche Software installiert werden.

4.3 Durchführung

Die Durchführung des MALAMUT Profilers findet online statt, ist selbsterklärend und dauert ca. 30-45 Minuten. Da sich die Fragen auf persönliche Einschätzungen und Wahrnehmungen beziehen, gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Unabhängig vom eingesetzten Kontext sollte die Teilnahme immer auf freiwilliger Basis geschehen. Zudem sollten die TeilnehmerInnen über die Ziele der Befragung aufgeklärt werden, da eine vertrauensvolle Atmosphäre Voraussetzung für die ehrliche Beantwortung der Fragen ist. Die Entscheidung, anderen Personen Einsicht in die eigenen Daten zu gewähren, liegt immer bei dem/der NutzerIn selbst. Im Bereich der Personalentwicklung oder der Kreditvergabe für GründerInnen müssen daher Absprachen getroffen werden. Auch Teams können selbst entscheiden, inwiefern Daten an Vorgesetzte weitergegeben werden.



*In Teams übernehme ich...

	fast nie -2	-1	0	+1	fast immer +2
... das Kontakte Knüpfen und Vermarkten					
... das Coaching, die Unterstützung einzelner					
... die Innovationen					
... das Moderieren der Sitzung und das Schlichten von Konflikten					
... das Protokoll und Organisationsaufgaben					
... das Controlling und die Qualitätssicherung					
... die Ergebnisorientierung					
... das unvoreingenommene Reflektieren					

Abbildung 2. Durchführung des MALAMUT Profilers im Browser.

4.4 Auswertung

Die Antworten auf alle Testitems werden nach ihrer Eingabe durch die Malamut Team Catalyst GmbH in Form eines schriftlichen Profils ausgewertet. Dort werden neben den Ergebnissen der einzelnen Merkmale/Eigenschaften für alle drei Tests (MALAMUT Test-UP, -SK und -TR) Erklärungen für die Bedeutung der erzielten Werte dargeboten. Das generierte Profil wird durch die Malamut Team Catalyst

GmbH auf Wunsch an den Auftraggeber übermittelt. Es besteht die Option, Profile für Einzelpersonen zu generieren (Einzelprofil). Darüber hinaus können Teamprofile auf Basis der Einzelergebnisse für mehrere Personen (minimal zwei bis maximal zehn Personen) erzeugt werden. Klarnamen werden sowohl innerhalb des Einzel- als auch Teamprofils nicht genannt; es werden keine Daten erhoben, die den Rückschluss auf eine Person zulassen. Der Zugang zum Fragebogen erfolgt über einen Zugangsschlüssel, nach dem die Auswertung benannt wird. So können Teilnehmende selbst entscheiden, ob sie ihre individuellen Ergebnisse offenlegen (für eine Übersicht der Komponenten beider Profile siehe Tabelle 6).

Tabelle 6. Komponenten der Einzelprofile und Teamprofile des MALAMUT Profilers

Komponenten	Einzelprofil	Teamprofil
Kurzübersicht	- Darstellung der Ergebnisse aller Tests auf Individualebene, auf einer Seite	- Darstellung der Ergebnisse aller Tests auf Gruppenebene (Mittelwerte), auf einer Seite
(1) Test-UP	- Erklärung aller Eignungsmerkmale und Bedeutung für Individuen - Interpretation und grafische Darstellung aller Eignungsmerkmale - Erklärung und Interpretation des unternehmerischen Gesamtpotenzials auf Individualebene	- Erklärung aller Eignungsmerkmale und Bedeutung für Teams - Interpretation und grafische Darstellung aller Eignungsmerkmale - Erklärung und Interpretation des unternehmerischen Gesamtpotenzials auf Teamebene
(2) Test-SK	- Erklärung aller Skalen und Bedeutung für Individuen - Interpretation und grafische Darstellung aller Skalen - Erklärung und Interpretation der sozialen Gesamtkompetenz auf Individualebene	- Erklärung aller Skalen und Bedeutung für Teams - Interpretation und grafische Darstellung aller Skalen - Erklärung und Interpretation der sozialen Gesamtkompetenz auf Teamebene
(3) Test-TR	- Erklärung der Funktion von Teamrollen - Grafische Darstellung und Interpretation der individuellen Teamrolle und deren Bedeutung für potentielle Teamarbeit	- Erklärung der Funktion von Teamrollen - Grafische Darstellung und Interpretation aller Teamrollen des Teams - Interpretation der Ausgewogenheit der Teamrollenverteilung und möglicher Synergien und/oder Reibungspunkte im Team
(4) Ziele, Werte und Prioritäten	- Tabellarische Darstellung individueller Ziele, Werte und Prioritäten - Interpretationshilfe	- Tabellarische Darstellung der Ziele, Werte und Prioritäten aller Teammitglieder - Interpretationshilfe

Einzelprofil

Einzelprofile richten sich immer an die Person, die den MALAMUT Profiler ausgefüllt hat. Einzelprofile können nur mit dem Einverständnis dieser Person an andere weitergegeben werden. Jedes Einzelprofil enthält eine Kurzübersicht, in der die zentralen Ergebnisse der drei MALAMUT Tests UP, SK und TR auf einer einzelnen Seite zusammengefasst werden (siehe Abbildung 3). Zudem werden die Durchschnittswerte der von der Malamut Team Catalyst GmbH erhobenen Normstichprobe in der

Grafik angezeigt. Im Anschluss werden die Eignungsmerkmale des MALAMUT Test-UP, die Skalen des MALAMUT Test-SK und die individuelle Teamrolle des MALAMUT Test-TR im Detail aufgelistet, beschrieben und das Abschneiden der Person erklärt (siehe Abschnitt 4.6). Abschließend werden im Einzelprofil die individuellen Ziele, Werte und Prioritäten tabellarisch dargestellt.

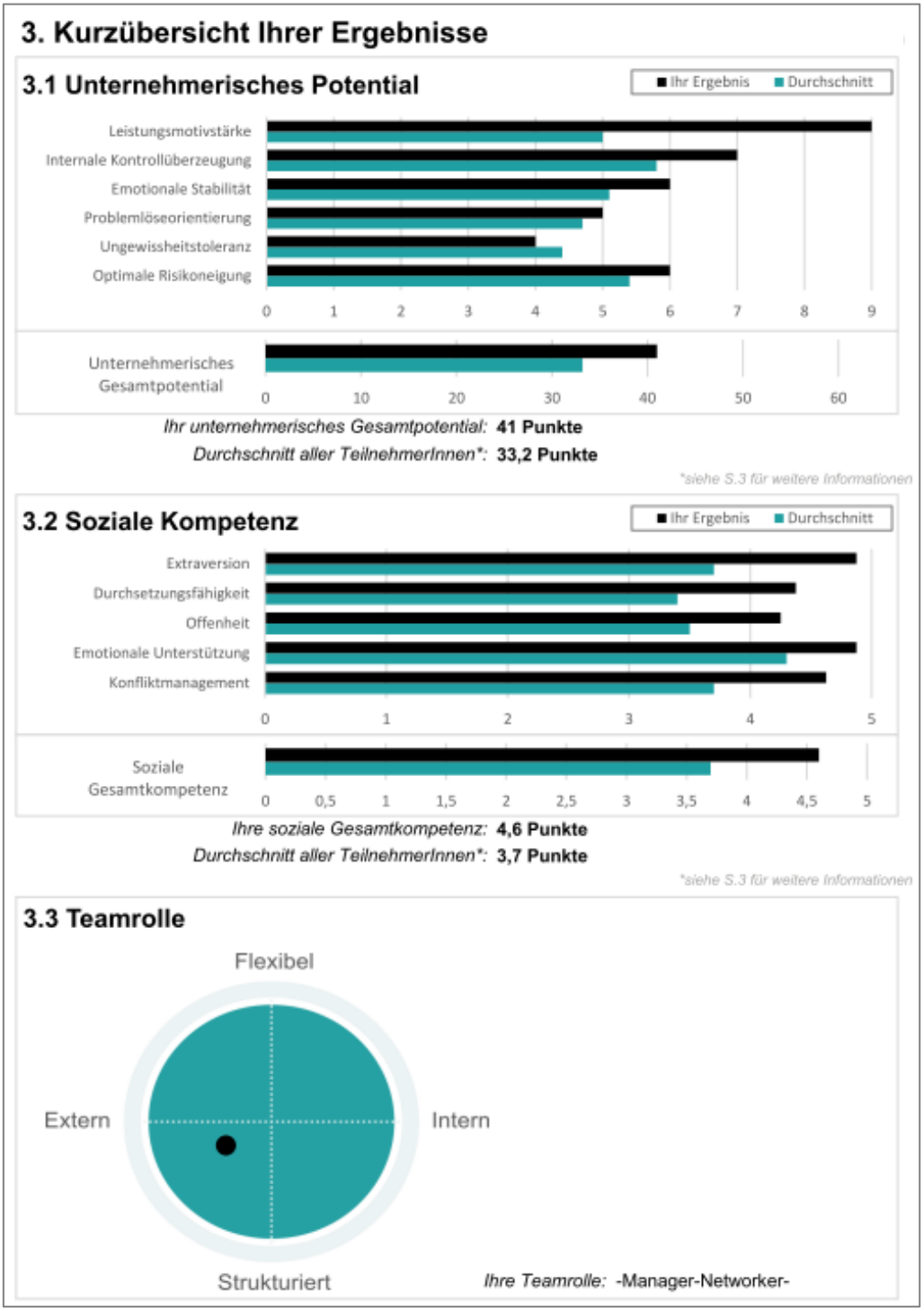


Abbildung 3. Kurzübersicht der Ergebnisse eines Einzelprofils. Durchschnittswerte (helle Balken) der Eignungsmerkmale des unternehmerischen Potenzials (MALAMUT Test-UP) und der Skalen der sozialen Kompetenz (MALAMUT Test-SK) basieren auf einer bevölkerungsrepräsentativen Stichprobe (Projektteams von Fachhochschulen/Universitäten, Mitglieder von UnternehmerInnen- und Gründungsteams). Normwerte N_{gesamt} = 1456.

Teamprofil

Teamprofile richten sich immer an eine Gruppe von Personen, deren Mitglieder alle den MALAMUT Profiler ausgefüllt haben. Jedes Teamprofil enthält ebenfalls eine Kurzübersicht, in der die zentralen Ergebnisse für das diagnostizierte Team dargestellt werden. Diese unterscheidet sich vom Einzelprofil in zwei Punkten: (1) Im Teamprofil werden zunächst die Ergebnisse des MALAMUT Test-TR ganzseitig präsentiert, da die Teamrollenverteilung und damit die Passung der Teamrollen das kritischste Ergebnis für die Beurteilung eines Teams darstellen kann (Abbildung 4). (2) Analog zu der Kurzübersicht des Einzelprofils werden die Eignungsmerkmale des MALAMUT Test-UP und die Skalen des MALAMUT Test-SK auf einer Seite präsentiert (Abbildung 5). Anschließend werden alle Ergebnisse im Detail aufgelistet, und die Ausprägungen des Teams erklärt (siehe Abschnitt 4.6). Die individuellen Ziele, Werte und Prioritäten des Teams werden tabellarisch dargestellt und eine Interpretationshilfe gegeben.

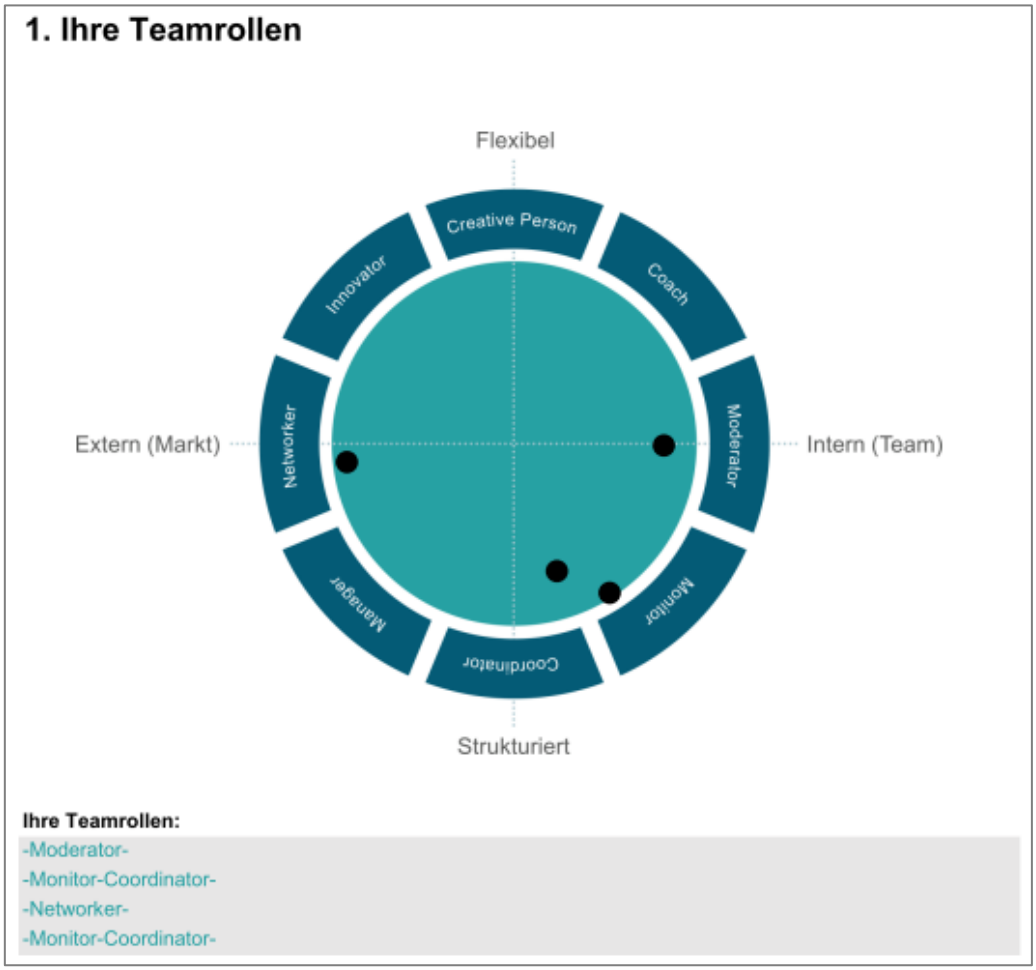


Abbildung 4. Kurzübersicht über die Teamrollenverteilung (MALAMUT Test-TR) innerhalb eines Teamprofils.

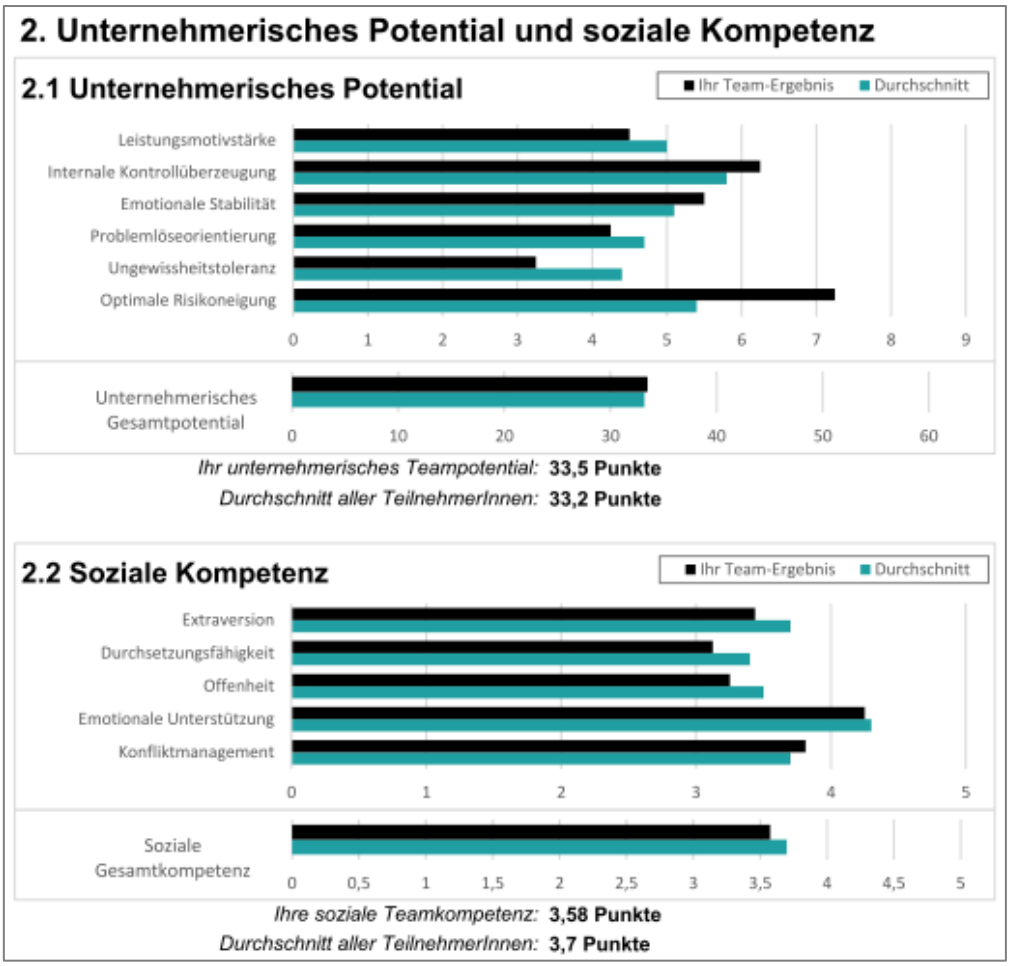


Abbildung 5. Kurzübersicht der Ergebnisse eines Teamprofils für das unternehmerische Potential (MALAMUT Test-UP) und die soziale Kompetenz (MALAMUT Test-SK). Durchschnittswerte basieren auf einer bevölkerungsrepräsentativen Stichprobe (Projektteams von Fachhochschulen/Universitäten, Mitglieder von UnternehmerInnen- und Gründungsteams). Normwerte $N_{gesamt} = 1456$.

4.5 Interpretation

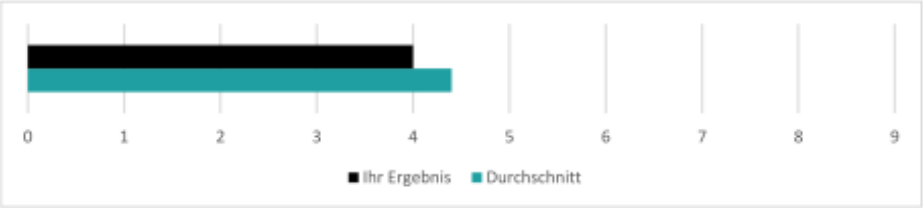
Die Bedeutungen der erhobenen Eignungsmerkmale, Skalen und Teamrolle(n) werden mittels Textbausteinen vollständig in den Einzel- und Teamprofilen erklärt.

MALAMUT Test-UP und MALAMUT Test-SK

Für den MALAMUT Test-UP und den MALAMUT Test-SK wird anhand von fest definierten Grenzwerten bestimmt, ob die Ausprägungen jedes einzelnen Eignungsmerkmals im niedrigen, mittleren oder guten Bereich liegen. Zusätzlich wird der Durchschnittswert der Normstichprobe als Orientierungshilfe in den Abbildungen angegeben. Bedeutungen der einzelnen Eignungsmerkmale bzw. Skalen werden nach der Kurzübersicht (Abbildung 3) beschrieben und die Ausprägungen der Einzelperson (Abbildung 6), bzw. des Teams (Abbildung 7) direkt kommentiert.

4.1.5 Ungewissheitstoleranz

Kennzeichnend für das Merkmal der Ungewissheitstoleranz ist, dass Personen erfolgreich mit unstrukturierten, offenen und wenig reglementierten Situationen des Arbeitslebens umgehen können, wie beispielsweise neu zusammengestellte Projektteams oder Aufgaben, die sich nicht mit bewährten Handlungsstrategien oder streng rationalem Denken bewältigen lassen. Ungewissheitstoleranten Personen fällt es leichter, ein der Situation angemessenes kreatives und einfallsreiches Verhalten zu zeigen. Sie schätzen die innovativen Möglichkeiten solcher Situationen und können einen Zugewinn für das Unternehmen darstellen. Ungewissheitsintolerante Personen hingegen versuchen, unstrukturierte Arbeitssituationen zu vermeiden. Sind sie dennoch mit ihnen konfrontiert, fühlen sie sich unwohl und reagieren defensiv oder unangepasst.



Ihre Ungewissheitstoleranz: **4 Punkte**

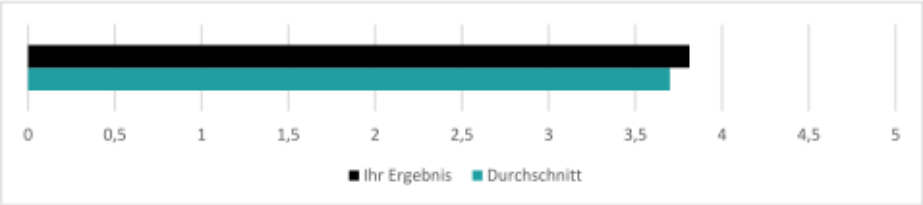
Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: **4,4 Punkte**

Die Ungewissheitstoleranz wird immer dann relevant, wenn neue oder unerwartete Aufgabenstellungen auf Sie zukommen und kompensiert bzw. bearbeitet werden müssen. Sie weisen eine mittelstarke Ungewissheitstoleranz auf. Dies lässt darauf schließen, dass Sie unterschiedliche Eigenschaften vereinen. Einerseits sind Sie in der Lage, mit unstrukturierten Aufgaben umzugehen und somit auftretende Ungewissheit zu kompensieren. Andererseits suchen Sie solche Situationen nicht bewusst. Empfehlenswert für Sie ist die weitere Entwicklung von Gestaltungsoptionen für offene Situationen, die Weiterentwicklung Ihres Gespürs für innovative Lösungen von Problemen und die Förderung einer positiven Einstellung zum Umgang mit unstrukturierten Situationen.

Abbildung 6. Interpretation eines Eignungsmerkmals des MALAMUT Test-UP in einem Einzelprofil, am Beispiel der Ungewissheitstoleranz.

5.1.5 Konfliktmanagement

Die Kompetenz des Konfliktmanagements ist für ein Team von großer Bedeutung. Sind die Teammitglieder zu einem guten Konfliktmanagement in der Lage, bedeutet dies, dass Sie über eine gute Fähigkeit und über gute Strategien verfügen, um mit Konflikten umzugehen und vor allem de-eskalierend auf diese einzuwirken. Sie verringern das Konfliktpotenzial des Teams wirksam und ermöglichen eine höhere Toleranz und effektivere Interaktion. Ist ein adäquates Konfliktmanagement erreicht, so fällt es den einzelnen Teammitgliedern häufig leichter, bei auftretenden Konflikten beherrscht zu agieren, unterschiedlichen Standpunkten tolerant zu begegnen und Kontroversen zu vermeiden oder zu kompensieren. Affektive Reaktionen werden reduziert. Jedoch ist es nicht immer sinnvoll Konflikte zu vermeiden und konstant tolerante Verhaltensweisen an den Tag zu legen. Da ein gewisses Maß an Konflikten auch immer klärende Aspekte mit sich bringt oder auch Quelle von Inspiration, Neuerung o.ä. sein kann. Demnach sollte auch hier ein ausbalanciertes Verhältnis von Toleranz und Harmonie gegenüber Durchsetzungsfähigkeit und Konflikt vorherrschen.



Konfliktmanagement im Team: **3,81 Punkte**
Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: **3,7 Punkte**

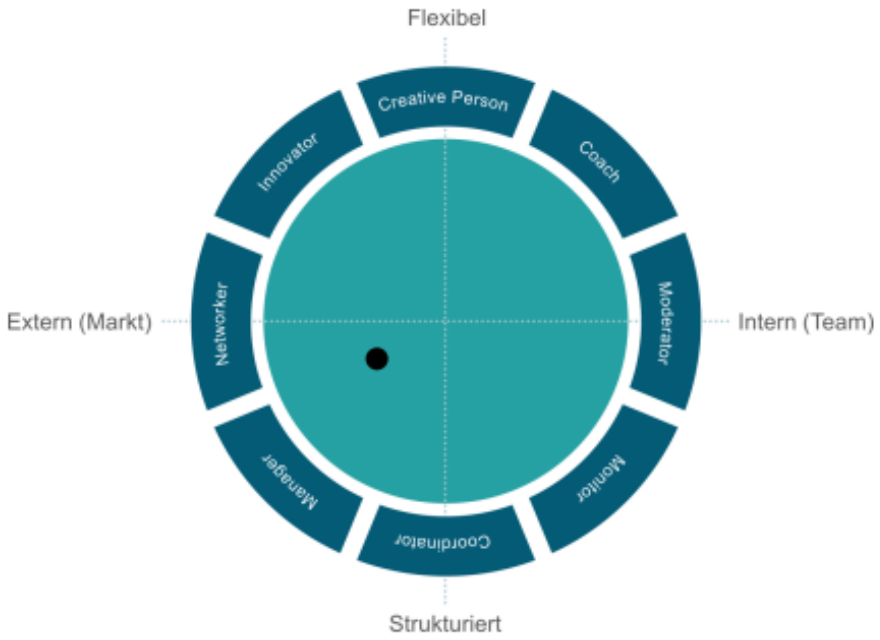
Die Fähigkeit zum Konfliktmanagement ist in Ihrem Team optimal ausgeprägt. Ihr Team zeigt sich zu einem hohen Maß Willens und/oder in der Lage, adäquate Konfliktmanagementstrategien anzuwenden. Ihnen gelingt die Mischung zwischen Harmonie und Konflikt innerhalb Ihres Teams. Treten Konfliktsituationen auf, begegnen Sie diesen mit einer hohen Offenheit und Toleranz, ohne dabei den persönlichen Standpunkt aus den Augen zu verlieren. Sie sind daran interessiert, Konflikte nutzenbringend zu führen und effektiv zu beenden. Es gelingt Ihnen, Konflikten mit einem angemessenen Verhaltensmaßstab zu begegnen und entsprechende Verhaltensstrategien abzuleiten.

Abbildung 7. Interpretation eines Eignungsmerkmals des MALAMUT Test-SK in einem Teamprofil, am Beispiel des Konfliktmanagements.

MALAMUT Test-TR

Für den MALAMUT Test-TR wird die Bedeutung von Teamrollen im Allgemeinen geschildert und anschließend die individuelle Ausprägung (Einzelprofil, Abbildung 8) oder die Teamausprägung (Teamprofil, Abbildung 9) grafisch dargestellt. Während im Einzelprofil die persönliche Rollenausprägung erklärt wird, listet das Teamprofil alle Rollenausprägungen des Teams auf und kommentiert die Ausgewogenheit der Teamrollenverteilung und mögliche Synergien und/oder Reibungspunkte.

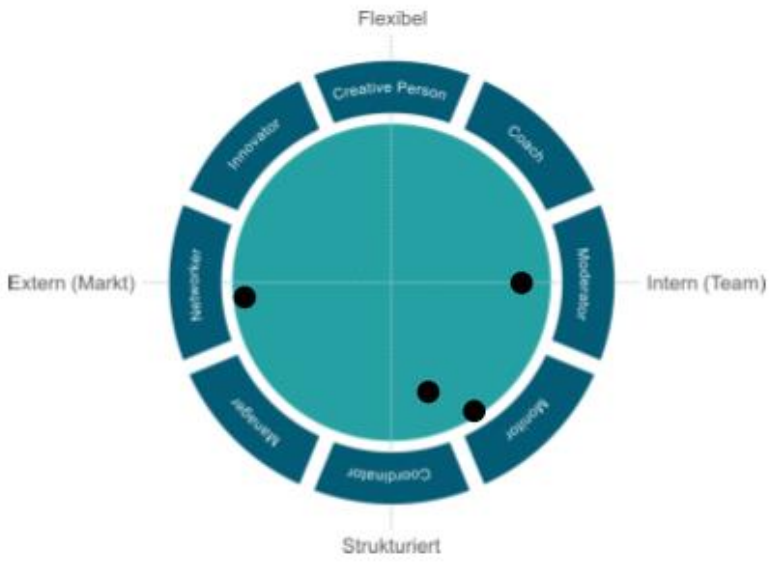
6.1 Ihre individuelle Teamrolle



Anhand Ihrer individuellen Angaben wurde erkannt, dass Ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zwei Teamrollen miteinander vereinen. So zeigen Sie zum einen hohe Ausprägungen bei der Rolle des/der Managers/in, zum anderen bei der Rolle des/der Networkers/in. Anhand dieser Kombination kann festgehalten werden, dass Sie allgemein ein hohes Erfolgsstreben, verknüpft mit dem Wunsch nach positiver Außenwirkung, verbinden. Im Rahmen Ihrer Rolle als Manager/in sind Sie erfolgs- und leistungsorientiert, während Sie als Networker/in erbrachte Erfolge und Leistungen nach außen präsentieren und kommunizieren. In der praktischen Umsetzung bedeutet dies, dass Sie, um Ihre definierten Leistungsziele zu erreichen, leitend und lenkend auf andere Teammitglieder einwirken, um eine möglichst hohe Effektivität und Effizienz bei der Umsetzung der Aufgaben und der Erreichung der Ziele zu gewährleisten. Hierbei ist es Ihnen wichtig, dass alle Mitglieder eines Teams gleichermaßen motiviert an der Erreichung des Ziels mitarbeiten. Für Sie ist die Forderung einer allgemeinen Leistungsbereitschaft und Leistungsorientierung selbstverständlich. Außerdem ist es Ihnen wichtig, schnellstmöglich Ergebnisse in den Händen zu halten, welche Ihren Anforderungen entsprechen. Anhand dieser Eigenschaften lassen Sie sich als eine an rationalen, realistischen und ökonomischen Motiven ausgerichtete Person identifizieren. Des Weiteren ist es bedeutend für Sie, die erzielten Ergebnisse nach außen zu kommunizieren und damit Ihr Unternehmen zu repräsentieren. So übernehmen Sie externe Verhandlungen, bei denen Sie sich durch hohes Verhandlungsgeschick auszeichnen. Aufgrund dieser Positionierung stellen Sie als Networker/in eine wichtige externe Schnittstellte zwischen einem Team und dessen Umwelt dar. Sowohl in der Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern/innen als auch in der Interaktion mit externen Partnern/innen weisen Sie eine Extravertiertheit auf, welche Sie in Verbindung mit Ihrer guten Kommunikationsfähigkeit dazu befähigt, Ihre Zielfokussierung durchzusetzen.

Abbildung 8. Darstellung einer Teamrolle im Einzelprofil.

3.1.1 Ihre Teamkonstellation



Um allen Anforderungen einer Zusammenarbeit im Team gerecht zu werden, ist es von Vorteil, wenn innerhalb Ihres Teams eine ausgewogene Verteilung der Rollen entsteht. Diese erfordert nicht, dass jedes Mitglied Ihres Teams alle Rollen abdecken muss - vielmehr, dass die Teammitglieder durch Ihre unterschiedlichen Rollen und die damit einhergehenden Fähigkeiten und Verhaltensmerkmale in der Lage sind, die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen. Demnach sollten die Rollen der Teammitglieder in ausreichendem Abstand im Kreis gelegen sein, um möglichst viele Kompetenzbereiche auszufüllen.

In Ihrem Team befinden sich ausschließlich voll ausgeprägte Teamrollen. Dies spricht dafür, dass die Mitglieder in ihren Kompetenz- und Aufgabenbereichen bereits stark spezialisiert sind. Allgemein gilt: Je näher sich Teammitglieder am Mittelpunkt des Teamkreises aufhalten, desto leichter fällt es ihnen, auch in andere Kompetenzbereiche zu springen, und dort nach Bedarf auszuhelfen.

Insgesamt ist zu erkennen, dass sich die Mitglieder Ihres Teams in ihrer Rollenfunktion hinreichend voneinander unterscheiden. Es gib jedoch auch Ähnlichkeiten bei den Teamrollen, was zur Übernahme ähnlicher Aufgaben führen kann. Dies kann einen einseitigen Aktions- und Interaktionsbereich zur Folge haben. Da ein möglichst breites Spektrum verschiedener Rollen mit vielfältigen Aufgabenbereichen die optimale Grundlage für eine hohe Arbeitseffizienz darstellt, sollten die sich ähnelnden Mitglieder Ihres Teams gemeinsam überlegen, welche bisher wahrscheinlich eher vernachlässigten Aufgaben von welchem Teammitglied übernommen werden können. Indem Ihr Team auch mithilfe der persönlichen Individualgutachten über die Verteilung der Einzelergebnisse spricht, können zudem Kompetenzen aufgedeckt werden, die diese Mitglieder für die Übernahme einer anderen Rolle qualifizieren. Ähnliche Teammitglieder entfernen sich somit auf dem Teamrollenkreis voneinander und decken mehr unterschiedliche Rollen ab. Durch die daraus entstehende Konstellation Ihres Teams können Sie Ihre spezifischen Fähigkeiten aufspalten und noch effizienter und nutzenbringender einsetzen.

Abbildung 9. Darstellung und Erläuterung mehrerer Teamrollen im Teamprofil.

Ziele, Werte und Prioritäten

Ziele, Werte und Prioritäten werden deskriptiv dargestellt. Im Gegensatz zu den Tests UP, SK und TR wird hierbei keine Interpretation der Angaben vorgenommen sondern die Ergebnisse den einzelnen Personen bzw. Teams lediglich zur Kenntnis gegeben. Im Teamprofil können die im Team am häufigsten angegebenen Ziele, Werte und Prioritäten abgelesen werden (Abbildung 10). Sie sollen dem Team dabei helfen, über mögliche Unterschiede oder Gemeinsamkeiten zu diskutieren und so Missverständnisse zu vermeiden oder zu bearbeiten.

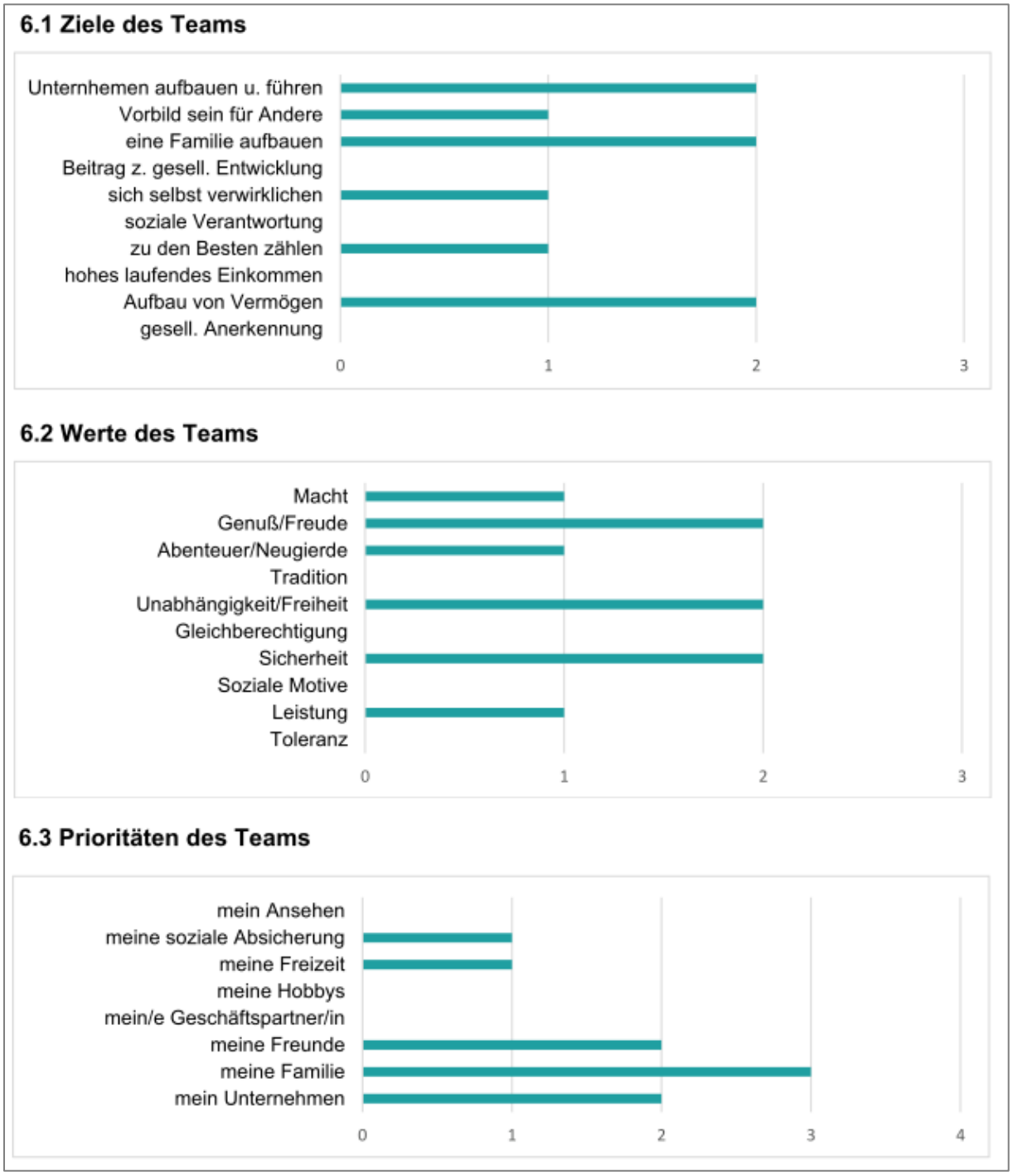


Abbildung 10. Darstellung der Ziele, Werte und Prioritäten in einem Teamprofil.

5. Testtheoretische Befunde

In diesem Kapitel werden die Befunde verschiedener empirischer Studien zur Objektivität, Validität und Reliabilität des MALAMUT Profilers berichtet. Es liegen 12 Studien zur Gültigkeit der Tests UP, SK und TR vor (siehe Tabelle 7). Die Befunde der Studien zu den einzelnen Tests werden in separaten Abschnitten dargestellt.

Tabelle 7. Empirische Studien zu den Tests des MALAMUT Profilers

Test	Quelle	Stichprobe
(1) Test-UP	- Müller (2008)	- *N* = 155 Studierende
	- Strack & Siegmund (2010)	- *N* = 1133 ExistenzgründerInnen
(2) Test-SK	- Kanning (2006)	- *N* = 1950 PolizistInnen - Verweis auf 7 weitere Studien für Korrelationsanalysen
(3) Test-TR	- Belz, Strack, Ergezinger & Boos (2010)	- Studie 1: *N* = 337 Studierende - Studie 2: *N* = 166 Studierende in *N* = 52 Projektteams

5.1 MALAMUT Test-UP

Die Entwicklung und die damit einhergehende Validierung des Fragebogens zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DUP), aus dessen 63 Items der MALAMUT Test-UP besteht, erfolgte an der Universität Koblenz-Landau unter der Leitung von Fred Müller (wissenschaftlicher Beirat MALAMUT Team Catalyst GmbH). Die von Müller (2008, $N = 155$) festgestellte Reliabilität der Items der einzelnen Eignungsmerkmale variieren zwischen $\alpha = 0.59$ (Ungewissheitstoleranz) und $\alpha = 0.78$ (Emotionale Stabilität), wobei die Test-Retest-Reliabilitäten zwischen $rtt = 0.62$ (Durchsetzungsbereitschaft) und $rtt = 0.79$ (internale Kontrollüberzeugung) liegen. Bezüglich der Konstruktvalidität konnte gezeigt werden, dass die Ausprägung des unternehmerischen Gesamtpotenzials mit der Stärke der Handlungsorientierung von Personen korreliert ($r = 0.44$; Müller, 2008). Weiterhin ist die faktorielle Validität vorhanden, da die Testwerte der einzelnen Eignungsmerkmale nur wenig miteinander korrelieren (alle Koeffizienten $< r = 0.30$; Müller, 2008).

Strack und Siegmund (2010) belegen empirisch, dass die Zusammenfassung der Einzelmerkmale zum unternehmerischen Gesamtpotenzial sinnvoll erscheint ($\alpha = 0.65$, $N = 1133$). Das unternehmerische Gesamtpotenzial spielt für Förderungsempfehlungen staatlicher GründerCentren eine wichtige Rolle: Je höher die Ausprägung, desto wahrscheinlicher war die Zulassung zur staatlichen Gründungsunterstützung ($p < .001$, $N = 1100$) und die Wahrscheinlichkeit für einen positiven Jahresabschlussbericht ($p = .11$, $N = 147$). Für den MALAMUT Test-UP konnte somit belegt werden, dass ein hoch ausgeprägtes unternehmerisches Potenzial die Wahrscheinlichkeit für den unternehmerischen Erfolg erhöht.

5.2 MALAMUT Test-SK

In einer Validierungsstudie von Kanning (2006, N = 1950) lagen die festgestellten Reliabilitäten für die fünf Skalen des Interpersonal Competence Questionnaire (ICQ), dessen 40 Items im MALAMUT Test-SK eingesetzt werden, zwischen α = 0.72 und α = 0.84. Die soziale Gesamtkompetenz aus allen 40 Items erreichte eine interne Konsistenz von α = 0.91. Kanning (2006) konnte die Faktorenstruktur des ICQ empirisch bestätigen. Korrelationsanalysen zwischen Skalen des ICQ und den Big-Five zeigten, dass die Skala „Initiierung von Interaktionen und Beziehungen“ hoch mit der „Extraversion“ korreliert (r = .60, p < .001, siehe Tabelle 8), weshalb sie zum einfacheren Verständnis im MALAMUT Test-SK als „Extraversion“ bezeichnet wird. Zahlreiche Korrelationen zwischen den Skalen des ICQ und weiteren Variablen aus sieben anderen Studien (Kanning, 2006) unterstreichen die Validität des Verfahrens: So korreliert z.B. „Offenheit“ hoch mit „sozialem Selbstvertrauen“ (r = .41), „Emotionale Unterstützung“ hoch mit „Feminität“ (r = .60) und „Konfliktmanagement“ hoch mit „Sozialer Attraktivität“ (r = .46). Für den MALAMUT Test-SK konnten somit strukturelle Stabilität, Reliabilität und Validität empirisch untermauert werden (Kanning, 2006).

Tabelle 8. Korrelationen zwischen ICQ und NEO-FFI Skalen (aus Kanning, 2006; *** p < .001; * p < .05)

ICQ / NEO-FFI	Extraversion (Initiierung)	Durchsetzungsfähigkeit	Offenheit	Emotionale Unterstützung	Konfliktmanagement
Extraversion	.60***	.26***	.42***	.35***	.21***
Neurotizismus	-.37***	-.32***	-.25***	-.31***	-.36***
Gewissenhaftigkeit	.31***	.33***	.26***	.38***	.36***
Offenheit	.21***	.07*	.16***	.21***	.16***
Verträglichkeit	.18***	.01	.24***	.30***	.34***

5.3 MALAMUT Test-TR

Die Validierung des Team Role Circle (TRC), aus dessen 40 Items der MALAMUT Test-TR besteht, erfolgte durch die MALAMUT GmbH an mehreren Universitäten[5] in Deutschland und durch PD Dr. Micha Strack mit studentischen Projektteams. Die Ergebnisse der Validierung wurden 2010 auf dem Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie vorgestellt (Belz, Strack, Ergezinger & Boos, 2010; N_{Gesamt}= 503). Die Rollenstruktur des TRC konnte belegt werden. Die ermittelte Achsen-Reliabilität lag bei r = .68 (siehe Abbildung 10).

[5] Evaluation an folgenden Hochschulen: EBS Universität für Wirtschaft und Recht Oestrich-Winkel, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, TU Dortmund, Universität Kassel, Bergische Universität Wuppertal, Universität Koblenz

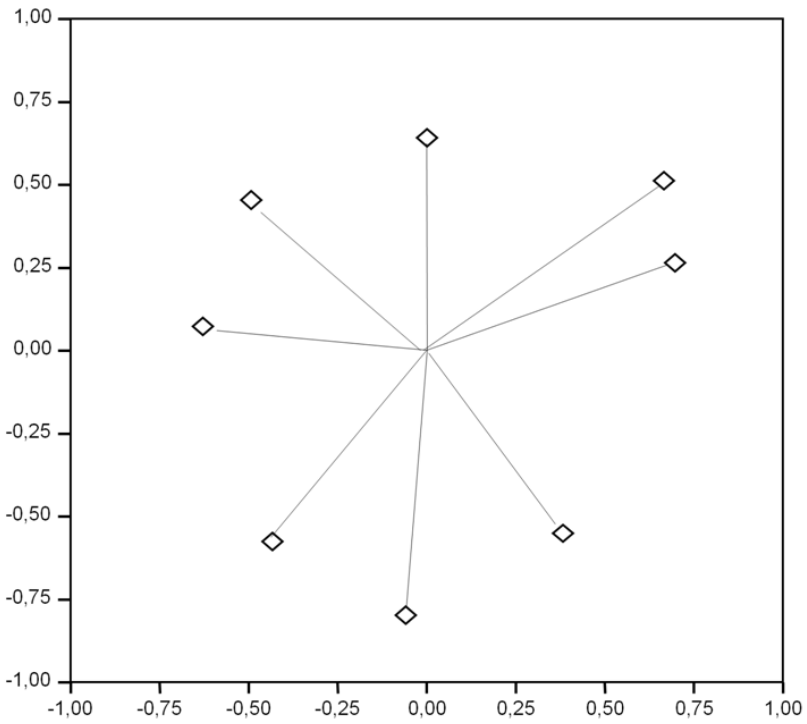


Abbildung 11. Der MALAMUT Test-TR erzielt eine empirische Achsen-Reliabilität von $r = .68$. Die Rollenstruktur des Team Role Circle konnte somit empirisch belegt werden.

Ein positiver Zusammenhang von optimal verteilen Teamrollen und der Leistung studentischer Projektteams konnte ebenfalls belegt werden ($N = 166$; 52 Teams, $r = .30$, $p < .05$), wobei eine erhöhte Verteilung der Rollen erwartungskonform nicht zu mehr Konflikten in den Teams führte ($r = .07$, *n.s.*). Für den MALAMUT Test-TR konnten somit Reliabilität und Validität bestätigt werden.

6. Normierung

Die zur Normierung des MALAMUT Profilers herangezogene Stichprobe besteht aus N_{gesamt} = 1456 Personen und setzt sich aus Mitgliedern von Projektteams an Fachhochschulen/Universitäten und Mitgliedern von UnternehmerInnen- sowie Gründungsteams zusammen[6]. Die Aussagekraft der in den Einzel- und Teamprofilen präsentierten Durchschnittswerte ist durch ein breites Portfolio an bisher diagnostizierten Teams für ein weites Spektrum an TestnutzerInnen hoch: Bisher haben unter anderem Teams aus den Bereichen Innovation/Produktentwicklung, Personalauswahl und Dienstleistungen den MALAMUT Profiler ausgefüllt.

[6] Personenbezogene Daten (Alter, Beruf, Branche), die Rückschlüsse auf Personen/Teams zulassen, wurden aus Datenschutzgründen nicht erfasst.

7. Literaturverzeichnis

Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when enterpreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, *13*(4), 275-294.

Baron, R. A. (2000). Psychological Perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs' Success. *Current Directions In Psychological Science (Wiley-Blackwell)*, *9*(1), 15-18.

Bell, S. T., Villado A. J., Lukasik, M. A., Belau, L. & Briggs, A. L. (2011). Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, *37*(3), 709-743.

Belz, M., Strack, M., Ergezinger, D. & Boos, M. (2010, September). *Komplementäre Rollen in Arbeitsgruppen: der Team-Role-Circle*. Poster auf dem 17. Kongress der DGPs, Bremen.

Buhrmester, D., Furman, W., Wittenberg, M. T. & Reis, H. T. (1988). Five domains of interpersonal competence in peer relationships. Journal Of Personality And Social Psychology, *55*(6), 991-1008.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the Competing Values Model*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Chowdhury, S. (2005). The Role of Affect- and Cognition-based Trust in Complex Knowledge Sharing. *Journal Of Managerial Issues*, *17*(3), 310-326.

Faix, W. G. & Laier, A. (1996). *Soziale Kompetenz: Wettbewerbsfaktor der Zukunft* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Ferris, G. R., Witt, L. A. & Hochwarter, W. A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal Of Applied Psychology*, *86*(6), 1075-1082.

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Hrsg.), *Handbook of organizational behavior* (S. 315-342). Englewood, NJ: Prentice-Hall.

Hisrich, R., Langan-Fox, J. & Grant, S. (2007). Entrepreneurship research and practice: A call to action for psychology. *American Psychologist*, *62*(6), 575-589.

Humphrey, S. E., Morgeson, F. P. &Mannor, M. J. (2009). Developing a theory of the strategic core of teams: A role composition model of team performance. *Journal Of Applied Psychology*, *94*(1), 48-61.

Kanning, U. P. (2009). *Diagnostik sozialer Kompetenzen* (2. aktualisierte Auflage). Göttingen: Hogrefe.

Kanning, U. P. & Bergmann, N. (2006). Bedeutung sozialer Kompetenzen für die Kundenzufriedenheit: Zwei Studien. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, *50*(3), 148-154.

Kanning, U. P. (2006). Development andvalidationof a German-languageversionofthe Interpersonal Competence Questionnaire (ICQ). *European Journal Of Psychological Assessment*, *22*(1), 43-51.

Kastner, M. (1999). *Syn-Egoismus: Nachhaltiger Erfolg durch Soziale Kompetenz.* Freiburg: Herder.

King, A. S. (1985). Self-analysis and assessment of entrepreneurial potential. *Simulation & Games, 16*(4), 399-416.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.

Müller, G. F. (2008). *Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DUP).* Testmanual. Universität Koblenz-Landau, Campus Landau: Fachbereich Psychologie, Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens.

Payne, H. J. (2005). Reconceptualizing Social Skills in Organizations: Exploring the Relationship between Communication Competence, Job Performance, and Supervisory Roles. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 11*(2), 63-77.

Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership.* London: Sage Publications.

Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance.* San Francisco: Jossey-Bass.

Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P. & McGrath, M. R. (2007). *Becoming a Master Manager. A Competing Values Framework* (4. Auflage). New York: Wiley.

Riemann, R. & Allgöwer, A. (1993). Eine deutschsprachige Fassung des „Interpersonal Competence Questionnaire“ (ICQ). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 14*(3), 153-163.

Sonntag, K.-H. & Schaper, N. (1992). Förderung beruflicher Handlungskompetenz. In K.-H. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (S. 187-210). Göttingen: Hogrefe.

Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (2003). In L. W. Porter, G. A. Bigley & R. M. Steers (Hrsg.), *Motivation and Work Behavior* (S. 126-140, 7. Auflage). New York: McGraw-Hill.

Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity.* New York: Academic Press.

Stewart, G. L., Fulmer, I. S. & Barrick, M. R. (2005). An exploration of member roles as a multilevel linking mechanism for individual traits and team outcomes. *Personnel Psychology, 58,* 343-365.

Stewart, G. L., Manz, C. C. & Sims, H. P. (1999). *Team work and group dynamics.* New York: Wiley.

Strack, M. & Siegmund, I. (2010). Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit: Erfolgsprädiktoren aus einem GründerCenter. In J. Smettan (Hrsg.), *Psychologische Expertise für erfolgreiches Unternehmertum in Deutschland* (S. 107-113). Jahresbericht des Berufsverbands deutsche Psychologien und Psychologinnen (BDP). Deutscher Psychologienverlag.

Strack, M. (2004). *Sozialperspektivität: Theoretische Bezüge, Forschungsmethodik und Wirtschaftspsychologische Praktikabilität*. Göttingen: Universitätsverlag.

Zysno, P. (1998). Von Seilzug bis Brainstorming: Die Effizienz derGruppe. In E. H. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie der Gruppenleistung*(S. 184-210). Lengerich: Pabst.