



# 1. Willkommensgrüße

Liebe Gründerinnen, liebe Gründer,

die MALAMUT Team Catalyst GmbH setzt sich seit einigen Jahren mit der Frage auseinander, wie man Gründerinnen und Gründern eine Analyse ihres unternehmerischen Kompetenzprofils darbieten kann, die Erfolgsprognosen zulässt. Durch unsere Erfahrung in der Entrepreneurship-Forschung und der Sozial- und Kommunikationspsychologie haben wir festgestellt, dass eine reine Betrachtung der unternehmerischen Kompetenzen nicht ausreichend ist. Unser Anliegen ist es, die soziale Kompetenz und das Teamrollenverhalten auf psychologischer Ebene mit einzubeziehen. Ihre Ergebnisse in diesen beiden Bereichen bieten Ihnen eine weiter gehende und differenziertere Möglichkeit, sich mit Ihrem Persönlichkeitsprofil und Ihren Verhaltensstrategien auseinander zu setzen.

Wir hoffen, dass Sie einen wertvollen Erkenntnisgewinn aus diesem Bericht ziehen können, und wünschen Ihnen viel Erfolg für Ihr Gründungsvorhaben!



Prof. Dr. Margarete Boos

## 2. Identifizierung unternehmerischen Potenzials

Der MALAMUT Profiler ist ein wissenschaftlich erprobtes und validiertes Verfahren, das Ihnen eine Analyse Ihrer unternehmerischen und sozialen Kompetenzen sowie Ihres Teamrollenverhaltens bietet. Hierdurch erhalten Sie Aufschluss über Ihr Potenzial als Unternehmerpersönlichkeit - Ihre Kompetenzen und Eignung als Entrepreneur/in.

Mit den im MALAMUT Profiler erzielten Ergebnissen können Sie einen Erkenntnisgewinn ableiten, der Ihnen in unterschiedlichen Bereichen von Nutzen sein kann. So geben Ihnen die Ergebnisse Aufschluss über Ihre unternehmerisch-relevanten Motive und Ihren Persönlichkeitsstil. Sie können eigene Verhaltenstendenzen identifizieren und mit Ihrer Selbstwahrnehmung vergleichen. Dadurch werden Sie besser in der Lage sein, Ihre Stärken und Schwächen bewusst zu identifizieren und sie effektiv einzusetzen bzw. zu kompensieren oder durch Trainings und Coachings auszugleichen.

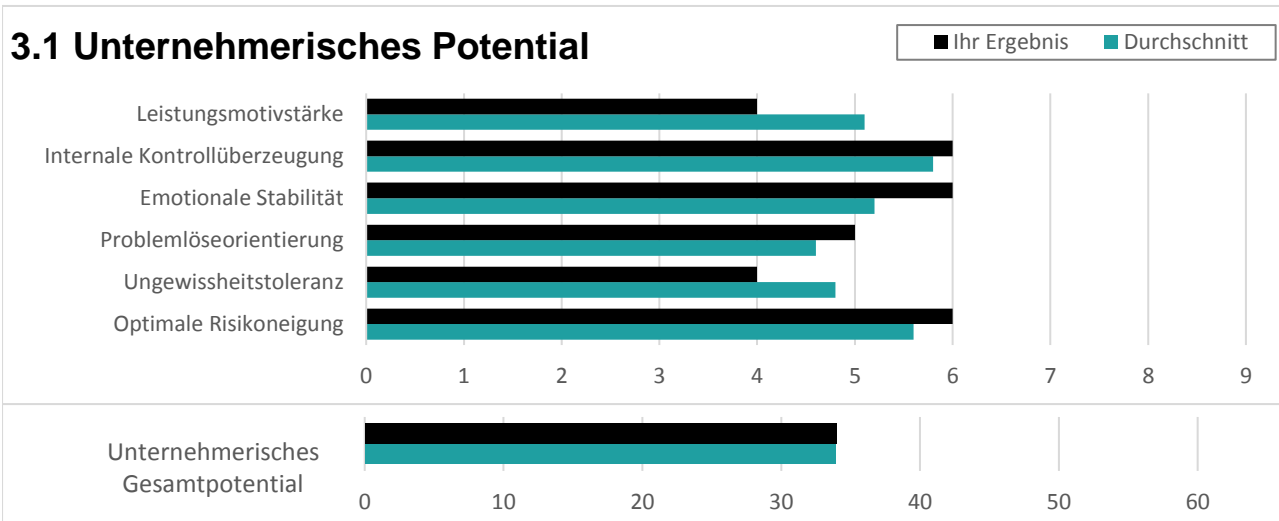
Falls Sie in der Vorgründungsphase sind und noch abwägen, ob Sie sich tatsächlich selbständig machen sollten oder nicht, stellt der MALAMUT Profiler ein nützliches Mittel zur Entscheidungshilfe dar. Des Weiteren können Sie die Ergebnisse des MalamutTests in Bewertungssituationen verwenden. Möchten Sie zum Beispiel einen Kredit beantragen oder Zugang zu einer Venture Capital Finanzierung erhalten, so können Sie neben Ihren fachlichen Kompetenzen, dem Businessplan etc. auch die Ergebnisse des MALAMUT Profilers darlegen. Diese ergänzen zum einen Ihr persönliches Profil und sind zum anderen ein weiterer Indikator dafür, dass Sie sich zielorientiert, bewusst und umfassend mit Ihrem Gründungsvorhaben und mit Ihren eigenen hierfür relevanten Fähigkeiten auseinandergesetzt haben.

Um Ihnen nun Auskunft über Ihr Potenzial als Unternehmerpersönlichkeit zu geben, werden Ihre unternehmerischen sowie Ihre sozialen und teambezogenen Fähigkeiten anhand psychologischer Verfahren erfasst und analysiert. So wird Ihr unternehmerisches Potenzial, z.B. durch die Betrachtung Ihrer Risikoneigung analysiert. Ihre soziale Kompetenz, die vor allem in Ihrem sozialen Umfeld während der Gründungsphase eine große Rolle spielt, wird durch Merkmale, wie z.B. Ihre Konfliktfähigkeit oder Durchsetzungsfähigkeit erfasst. Anhand dieser Angaben können Sie Informationen ableiten, die Rückschlüsse auf Ihre Persönlichkeit erlauben und Ihre sozialen Stärken im Kontext der Unternehmensgründung verdeutlichen. Schließlich wird auch Ihre persönliche Teamrolle identifiziert, die vor allem im Kontext einer Teamgründung von Relevanz ist, Ihnen aber auch Erkenntnis über Ihr tendenzielles Verhalten in anderen Gruppen gibt. Diese drei Gesichtspunkte erlauben eine ausführliche Analyse Ihrer Potenziale, Fähigkeiten, Stärken und Schwächen.

Nachfolgend werden Ihre Angaben in aller Ausführlichkeit analysiert. Hierzu wird zunächst eine grafische Kurzübersicht aller Ergebnisse präsentiert. Im Anschluss folgt Ihr umfassendes Gutachten.

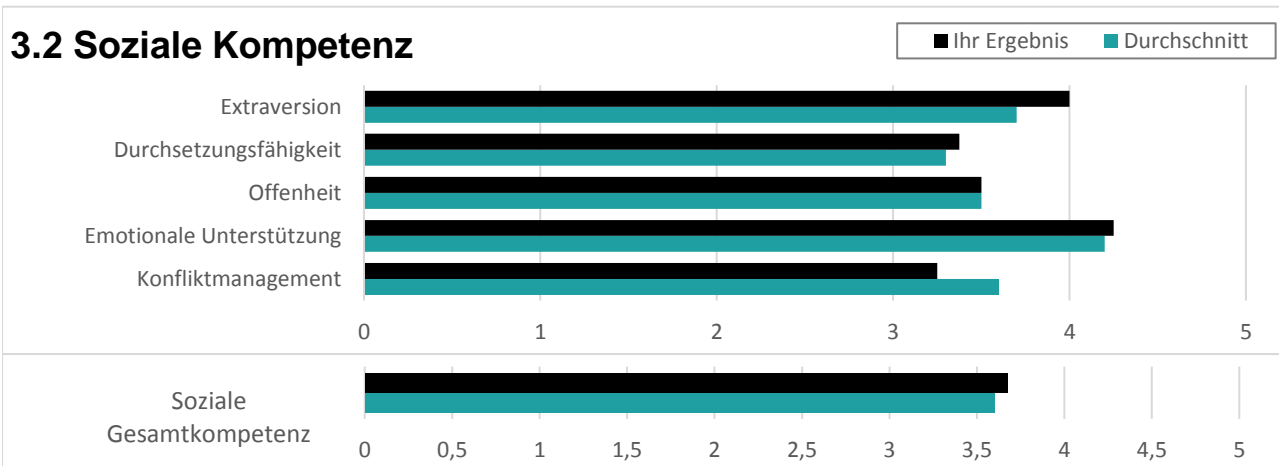
### 3. Kurzübersicht Ihrer Ergebnisse

#### 3.1 Unternehmerisches Potential



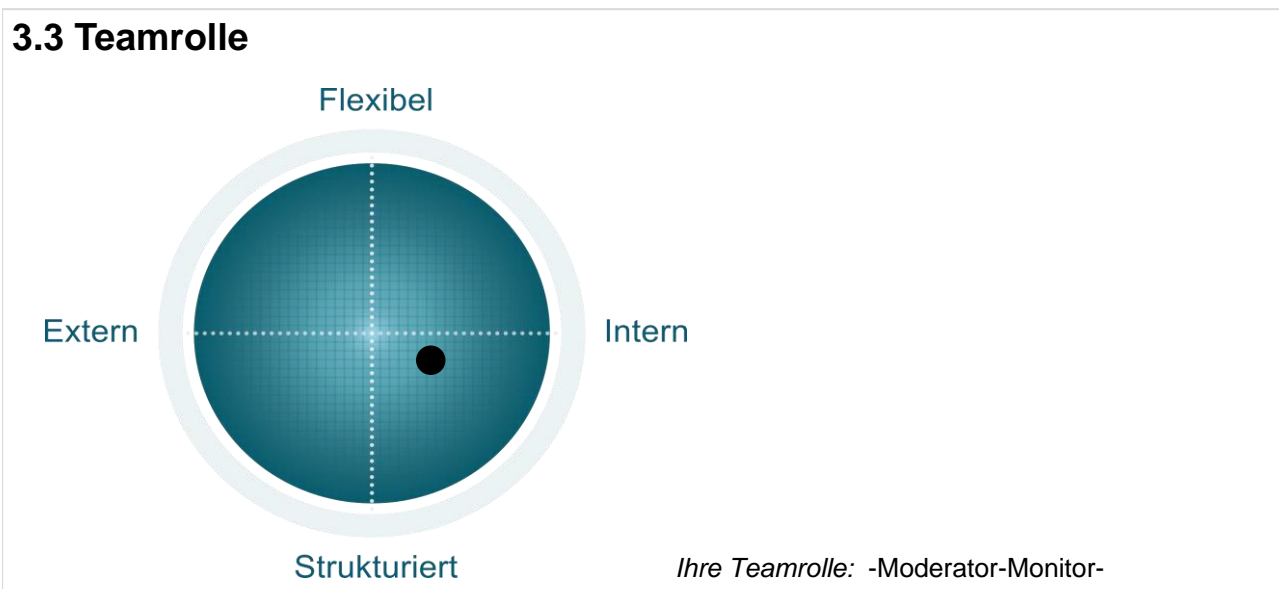
*Ihr unternehmerisches Gesamtpotential: 34 Punkte*  
*Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 33,9 Punkte*

#### 3.2 Soziale Kompetenz



*Ihre soziale Gesamtkompetenz: 3,675 Punkte*  
*Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 3,6 Punkte*

#### 3.3 Teamrolle



## 4. Bedeutung des unternehmerischen Potenzials

Das unternehmerische Potenzial ist eines der wichtigsten Kriterien für den Erfolg einer Unternehmensgründung. Viele Gründer/innen und Gründungsteams setzen hierbei überwiegend auf fachliche Kompetenzen. Es sind jedoch insbesondere die unternehmerisch kompetenten Teammitglieder, welche ein fachlich einwandfrei entwickeltes Produkt oder eine Dienstleistung am Markt positionieren, verkaufen und letztlich für den Gewinn und somit das Überleben des neu gegründeten Unternehmens sorgen. Die unternehmerische Kompetenz befähigt den einzelnen Gründer/die einzelne Gründerin marktorientierte, ökonomisch-kalkulierte und unternehmensadäquate Entscheidungen zu treffen, Strategien festzulegen und das Unternehmen in eine geeignete Richtung zu lenken. Das jeweilige unternehmerische Potenzial wird maßgeblich durch psychologische Komponenten des/der Einzelnen beeinflusst (Müller, 2003). Dies können z.B. Eigenschaften wie die adäquate Risikoneigung sein, anhand derer ein Gründer/eine Gründerin u.a. entscheiden kann, welches Vorgehen bei größeren Investitionen von Vorteil ist. Auch das Durchsetzungsvermögen, welches den Gründer/die Gründerin in die Lage versetzt, eine Idee oder Meinungen in adäquatem Umfang vor z.B. Mitgründern/innen oder Finanzinstitutionen vorzutragen und diese von der Güte dieser Idee oder Meinung zu überzeugen, spielt im Kontext der Unternehmensgründung eine wichtige Rolle. Die genannten Merkmale sind Teil des Fragebogens zur unternehmerischen Kompetenz und geben Ihnen im Folgenden Aufschluss über Ihr persönliches unternehmerisches Potenzial.

Die sechs Merkmale umfassen:

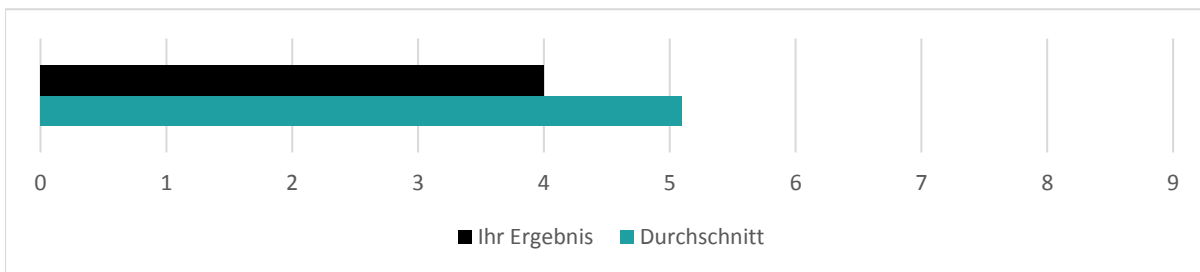
- Leistungsmotivstärke
- Internale Kontrollüberzeugung
- Emotionale Stabilität
- Problemlöseorientierung
- Ungewissheitstoleranz
- Optimale Risikoneigung

Mittels Ihrer Angaben wurden Ihre individuellen Merkmalausprägungen identifiziert und werden im Folgenden dargestellt. Resultierend aus diesem Abschnitt wird zudem Ihr unternehmerisches Gesamtpotenzial ermittelt.

### 4.1 Ihr individuelles unternehmerisches Potential

#### 4.1.1 Leistungsmotivstärke

Die Leistungsmotivstärke ist eine Kerneigenschaft der unternehmerischen Persönlichkeit. Sie beschreibt die Bereitschaft, sich bevorzugt mit Arbeitsaufgaben auseinander zu setzen, die für die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen eine Herausforderung darstellen und gute Realisierungschancen besitzen. Es sind die Aufgaben selbst, die einen starken Anreiz ausüben, und denen sich Personen aus diesem Grund mit großem Interesse und Engagement zuwenden. Hierbei sind Leistungen per se eine Quelle von Zufriedenheit, weniger Belohnungen, die sonst noch aus einer erfolgreichen Aufgabenbewältigung resultieren. Ein Beispiel ist der Ingenieur, der eine anspruchsvolle technische Innovation realisieren möchte. Sein Bestreben, diese Herausforderung zu meistern, hilft ihm, die Innovation bis zu einem marktfähigen Produkt weiter zu entwickeln, mit dem er sich schließlich selbstständig machen kann.

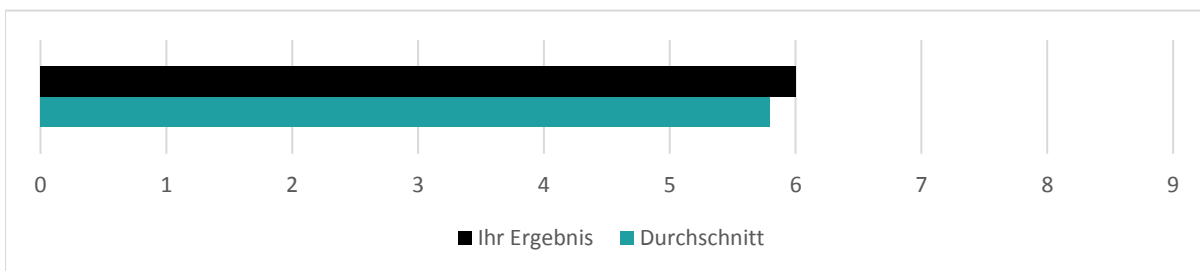


**Ihre Leistungsmotivstärke: 4 Punkte**  
**Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 5,1 Punkte**

Ihre Leistungsmotivstärke ist mittelstark, d.h. themenspezifisch und aufgabenabhängig angelegt. So bevorzugen Sie bestimmte Aufgaben, welche Sie zielorientiert und engagiert bearbeiten. Jedoch gibt es Aufgabenbereiche, welche Ihnen wenig attraktiv erscheinen und an die Sie folglich mit geringerer Leistungsmotivation herantreten. In Abhängigkeit von der Art und Anzahl der bevorzugten Aufgaben gegenüber den nicht-präferierten Aufgaben lässt sich erst Ihre tatsächliche Leistungsmotivstärke identifizieren. In Abwägung dessen, welchen Einfluss die Vernachlässigung bestimmter Bereiche auf den Erfolg ihres Projektes hat, kann sich demnach eine sehr gut ausgeprägte themenspezifische Leistungsmotivstärke ermitteln lassen oder es können sich Aufgabenfelder aufzeigen, die Ihrer vermehrten Aufmerksamkeit bedürfen. Als Lösungsansatz hierfür sollten Sie sich zunächst Ihre unterschiedlichen Aufgaben vor Augen führen und abwägen, welchen Einfluss die Vernachlässigung bestimmter Bereiche auf den Erfolg ihrer Arbeit besitzt, um abwägen zu können, ob ein bestimmter Bereich gesonderter Förderung bedarf.

#### 4.1.2 Internale Kontrollüberzeugung

Die internale Kontrollüberzeugung beschreibt die Neigung, sich als Initiator oder "Macher" zu erleben. Personen mit einer hohen Ausprägung zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie eine starke Selbstwirksamkeitsüberzeugung besitzen. Sie schreiben das Zustandekommen von Ergebnissen ihres Arbeitsverhaltens eher den eigenen Kompetenzen oder Fähigkeiten zu als äußeren Umständen oder dem Dazutun anderer Personen. Eine starke internale Kontrollüberzeugung lässt Menschen nach beruflicher Selbstständigkeit streben, weil sie sich bei der Arbeit ungern bevormunden lassen. Ein Beispiel ist der Marketingspezialist, der sich durch organisatorische Zwänge des Großunternehmens, in dem er arbeitet, eingeengt fühlt und deshalb plant, ein eigenes Marktforschungsinstitut zu gründen.

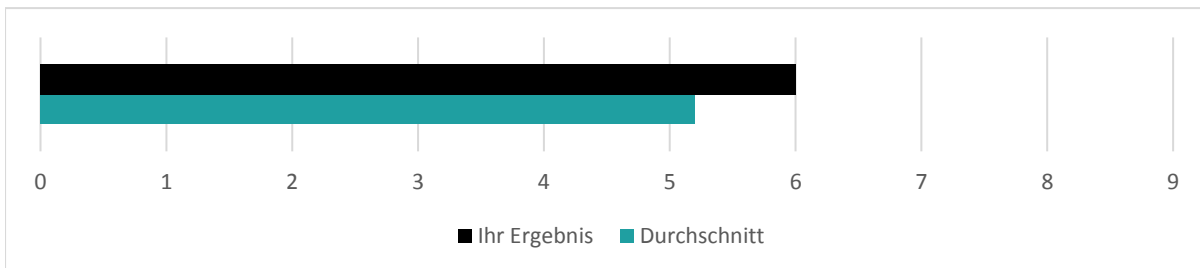


**Ihre internale Kontrollüberzeugung: 6 Punkte**  
**Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 5,8 Punkte**

Ihre internale Kontrollüberzeugung ist mittelstark ausgeprägt. Dies bedeutet, dass Ihr unternehmerisches Selbstvertrauen gut entwickelt, jedoch in manchen Bereichen noch nicht gefestigt ist. Bei der Durchführung ungewöhnlicher Tätigkeiten verspüren Sie noch Unsicherheit. Im Gegensatz dazu stehen Sie Ihnen weitestgehend vertrauten Aufgaben positiv gegenüber und strahlen Sicherheit aus. Zur Beantwortung der Frage, ob Sie allen Anforderungen einer Selbstständigkeit gewachsen sind, sollten Sie spezifische Beratungsangebote nutzen, die Ihre unternehmerisch-fachliche Stärken und Schwächen genau identifizieren und konkretisieren, um damit mögliche Bedenken zu kompensieren und letztlich Ihr unternehmerisches Verhalten fachspezifisch zu optimieren.

### 4.1.3 Emotionale Stabilität

Das Merkmal der emotionalen Stabilität beschreibt Art und Intensität emotionaler Reaktionen, wenn Personen mit unangenehmen Vorkommnissen oder Ereignissen konfrontiert werden. Emotional stabile Personen überwinden Frustrationen schneller als emotional labile Personen. Zudem verarbeiten sie Misserfolge weniger tiefgründig und legen bei auftauchenden Schwierigkeiten eine gelasseneren Haltung an den Tag. Auch werden sie weniger oft durch Hindernisse und auftauchende Schwierigkeiten entmutigt. Emotionale Stabilität trägt dazu bei, dass selbstständig tätige Personen in kritischen Geschäftssituationen nicht den Kopf verlieren. Wichtig ist diese Eigenschaft auch bei der Unternehmensgründung, da hier zumeist zahlreiche Widerstände und Barrieren zu überwinden sind, bis das Unternehmen zu prosperieren beginnt.



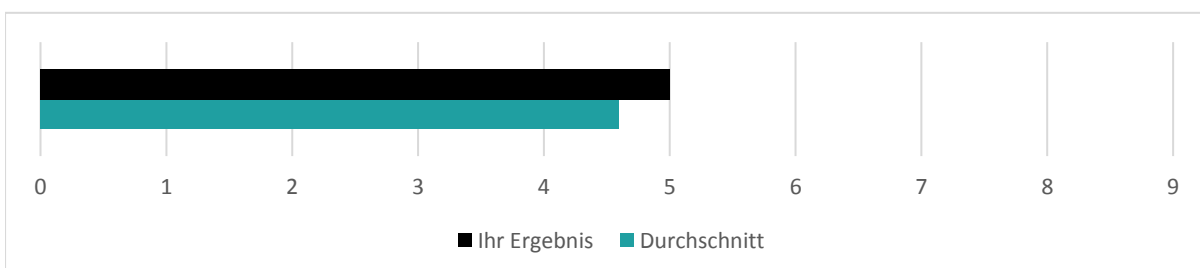
**Ihre emotionale Stabilität: 6 Punkte**

**Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 5,2 Punkte**

Ihre emotionale Stabilität ist mittelstark ausgeprägt. Im Umgang mit Schwierigkeiten und Problemen, welche bei einer Existenzgründung wiederholt auftreten können, reagieren Sie in einem der Situation angemessenen Maß. So können Sie Misserfolge gut verarbeiten. Bei andauernden belastenden Situationen besteht jedoch die Gefahr, dass Sie Ihre Konzentration auf die Belastung an sich richten und wichtige Aufgaben nur noch bedingt erfüllen. Es ist folglich wichtig, dass Sie Ihre Strategien, z.B. im Umgang mit Stress hinterfragen und vor allem für langfristige Projekte eine Strategie entwickeln, welche Ihnen dabei hilft, fokussiert und zielgerichtet zu agieren.

### 4.1.4 Problemlöseorientierung

Personen, die eine hohe Problemlöseorientierung besitzen, betrachten Aufgaben und Anforderungen des Berufslebens als Problemstellungen, die sich prinzipiell analytisch und rational lösen lassen. Von Problemen und deren Lösung angezogen, führt dies zum Erwerb von Problemlösekompetenz. Personen werden problemlösekompetent, indem sie nach neuen Arbeitsaufgaben suchen und sich aktiv mit deren Bewältigung auseinandersetzen. Für Ihr unternehmerisches Verhalten ist eine ausgeprägte Problemlöseorientierung von Vorteil, weil sie insbesondere dazu befähigt, den zahlreichen "Nicht-Routine-Aufgaben" gewachsen zu sein, mit denen selbstständig tätige Personen oftmals konfrontiert werden. Beispiele hierfür sind, dass unerwartet ein wichtiger Kunde abspringt oder ein wertvoller Mitarbeiter kündigt, dass ein Projekt in kürzerer Zeit realisiert werden muss als geplant, oder Reklamationen überraschend Qualitätsmängel signalisieren.



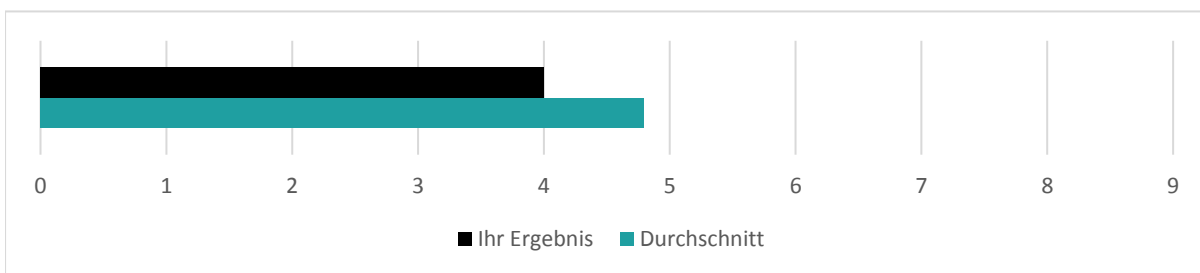
**Ihre Problemlöseorientierung: 5 Punkte**

**Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 4,6 Punkte**

Ihre Problemlöseorientierung ist mittelstark ausgeprägt. Der adäquate Umgang mit problembehafteten Bereichen und die Entwicklung von unkonventionellen Lösungswegen, welche ungewöhnliche Strategien und Vorgehensweisen erfordern, gelingt Ihnen gut. Jedoch gehen Sie gelegentlich noch etwas ungeduldig mit auftretenden Problemen um und nehmen sich zu wenig Zeit, Informationen zur Problemlösung zu generieren und anhand von untermauernden Daten Lösungen zu entwickeln. Um Ihre Problemlöseorientierung zu verbessern, sollten Sie sich mit ausgewählten, innovativen und/oder effizienten Lösungsmöglichkeiten für häufig auftretende Problemstellungen vertraut machen.

#### 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. Selbstständig tätige Personen haben oft mit beruflichen Anforderungen zu tun, die sich nicht mit bewährten Handlungsstrategien oder streng rationalem Denken bewältigen lassen. Ungewissheitstoleranten Personen fällt es leichter, in der Situation angemessenes kreatives und einfallsreiches Verhalten zu zeigen. Sie fühlen sich von unstrukturierten Arbeitssituationen angezogen und schätzen die innovativen Möglichkeiten solcher Situationen. 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*

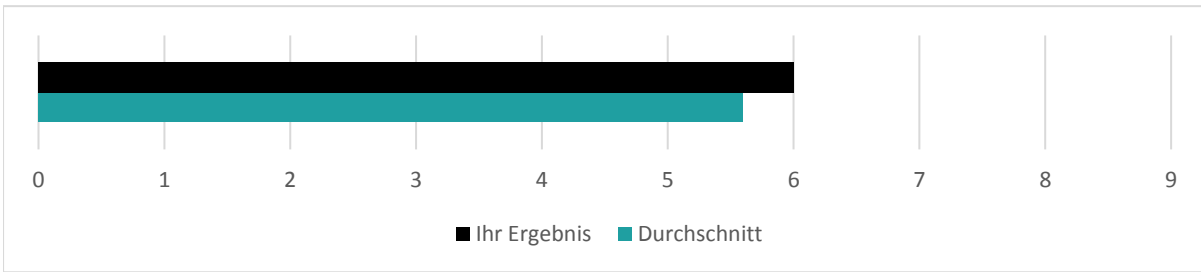
*Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 4,8 Punkte*

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. Im Rahmen Ihrer Selbstständigkeit sollten Sie sich auf die weitere Entwicklung von Gestaltungsoptionen für offene Situationen konzentrieren, Ihr Gespür für innovative Lösungen unternehmerischer Probleme weiterentwickeln und eine positive Einstellung zum Umgang mit unstrukturierten Situationen fördern.

#### 4.1.6 Optimale Risikoneigung

Optimale Risikoneigung beschreibt die individuelle Präferenz, in Entscheidungssituationen solche Alternativen zu wählen, welche weder ein zu hohes Risiko besitzen und mit kleiner Wahrscheinlichkeit zum sehr großen Erfolg führen, noch ein zu geringes Risiko besitzen und einen zwar sicheren, aber geringen Erfolg versprechen. Für unternehmerisches Verhalten sind beide Extreme von Nachteil. Eine optimale Risikoneigung, d.h. die Neigung zu kalkulierbaren Risiken für ein unternehmerisches Vorhaben, ist am sinnvollsten. Ein Beispiel ist der vorausschauende Gründer, der sein Vorhaben erst dann vollständig realisiert, wenn die Startphase der Selbstständigkeit finanziell hinreichend abgesichert ist.



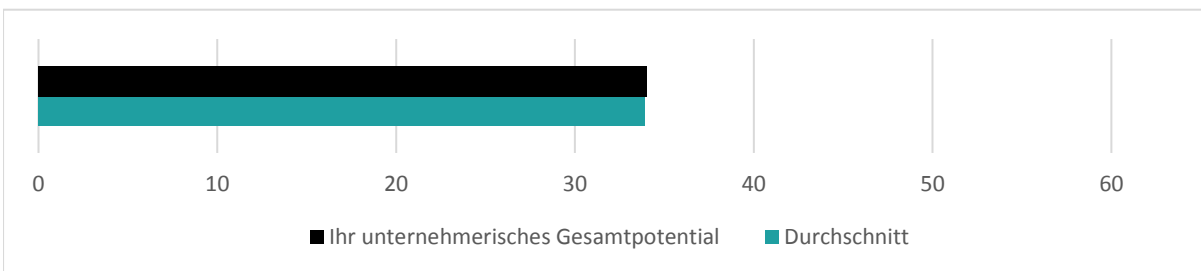


**Ihre optimale Risikoneigung: 6 Punkte**  
**Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 5,6 Punkte**

Grundsätzlich zeichnen Sie sich durch eine ausgewogene Risikoneigung aus, neigen jedoch gelegentlich dazu, indifferentes Verhalten gegenüber bestimmten Aufgaben und Entscheidungen zu zeigen. Abhängig von der Situation entwickeln Sie in manchen Bereichen zu starke und in anderen zu schwache Sicherheitsbedenken. Wenn Sie ein geringes Risiko eingehen, ist positiv zu bewerten, dass Sie mögliche Verluste mit dieser Strategie minimal halten, andererseits müssen Sie aber eventuell auf maximale Gewinne verzichten. In Situationen, die Ihnen vertraut sind oder vertraut erscheinen, neigen Sie dazu, zu hohe Risiken einzugehen, was unter Umständen zu nachteiligen Situationen führen kann. Empfehlenswert für Sie ist die Stärkung der Neigung, kalkulierbare Risiken einzugehen.

#### 4.1.7 Unternehmerisches Gesamtpotential

Das unternehmerische Gesamtpotenzial drückt die individuelle Eignung für die berufliche Selbstständigkeit aus. Grundsätzlich gilt: Je stärker das Gesamtpotenzial ausgeprägt ist, desto vollständiger ist die unternehmerische Persönlichkeit. Ihre einzelnen Persönlichkeitsmerkmale fließen in die Berechnung des unternehmerischen Gesamtpotentials ein.



**Ihr unternehmerisches Gesamtpotential: 34 Punkte**  
**Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 33,9 Punkte**

Ihr unternehmerisches Gesamtpotenzial ist durchschnittlich ausgeprägt. Ihr Merkmalsprofil lässt unterschiedliche Stärken und Schwächen erkennen, so dass je nach unternehmerischen Aufgaben und Anforderungen vorhandene Schwächen Auswirkungen haben können. Grundsätzlich ist jedoch davon auszugehen, dass vorhandene Schwächen mit hoher Wahrscheinlichkeit ausgeglichen werden können. Folglich sind Ihre Erfolgsprognosen in Abhängigkeit von Ihrer spezifischen Tätigkeit als günstig einzuschätzen. Die für Sie relevanten Schwächen sollten Sie durch eine Gründung im Team mit Partnern/innen, welche/r diese Schwächen ausgleicht, vornehmen. Eine Einzelgründung ist nur zu empfehlen, wenn relevante Schwächen für die Tätigkeit nur eingeschränkt ins Gewicht fallen, somit kompensiert werden können und zudem ein aktives soziales und fachliches Netzwerk besteht.

## 5. Bedeutung der sozialen Kompetenz

Der Erfolg von Gründern/innen bemisst sich neben dem fachlichen, unternehmerischen Know-how auch an den sozialen Kompetenzen. So weisen erfolgreiche Unternehmer/innen eine höhere soziale Kompetenz auf als andere (Barron, 2000). Unter der sozialen Kompetenz versteht man die Fähigkeit in einem sozialen Umfeld adäquat zu interagieren, was durch unterschiedliche persönliche Merkmale gewährleistet wird. Die im Unternehmenskontext häufig auch als "soft skills" bezeichneten sozialen Fähigkeiten erstrecken sich über unterschiedliche Kompetenzen, wie z.B. Kommunikationsfähigkeit oder Empathie.

Die Vorteile der sozialen Fähigkeiten wurden weithin bestätigt, aber es stellt sich die Frage, welche Fähigkeiten und Merkmale für Sie im Gründungskontext relevant sind. Es hat sich gezeigt, dass eine gute soziale Interaktionsfähigkeit sowohl einen positiven Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des/der einzelnen Gründers/in als auch auf die Leistungsfähigkeit der Gruppe besitzt. Interpersonell kompetente Personen sind mit hoher Wahrscheinlichkeit in der Lage, beispielsweise Netzwerke von Beziehungen aufzubauen und zu nutzen, was sich bei einer Existenzgründung sowohl in sozialen als auch unternehmerischen Bereichen als hilfreich und unterstützend erwiesen hat. Auch die angemessene Ausprägung anderer Fähigkeiten wird durch die vielfältigen Ansprüche einer Existenzgründung begründet. So sind beispielsweise im Umgang mit Finanzinstitutionen ein gutes Durchsetzungsvermögen und ein gesundes Maß an Extraversion von Vorteil, um betreffende Personen aktiv von der eigenen Idee und der Finanzierung dieser Idee zu überzeugen. Besonders im sozialen Umfeld und in der Interaktion mit Gründungspartnern/innen sind Kompetenzen wie Konfliktmanagement und Empathie von Bedeutung. So ist entscheidend, dass der/die Unternehmer/in es versteht, auf sein Gegenüber einzugehen und bei Konflikten angemessen zu reagieren. Folglich ist die soziale Kompetenz eines/r Gründers/in sowohl im sozialen Umfeld als auch für unternehmerische Vorhaben von großer Bedeutung. Fünf relevante soziale Merkmale wurden im Kontext des MALAMUT Profiler abgefragt.

Die fünf Persönlichkeitsmerkmale umfassen:

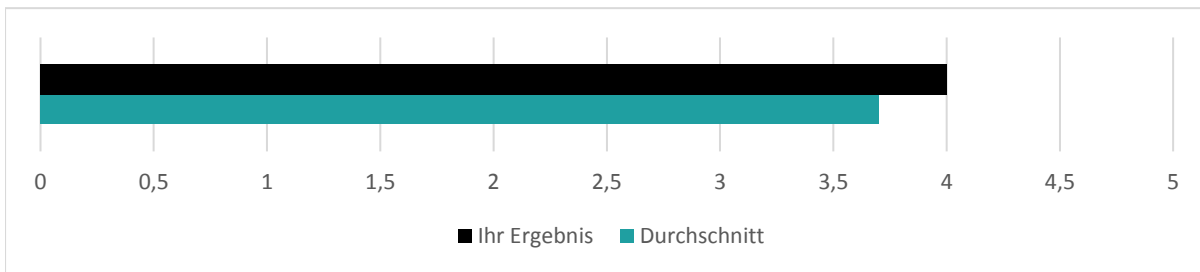
- Extraversion
- Konfliktmanagement
- Offenheit
- emotionale Unterstützung Anderer
- Durchsetzungsfähigkeit

Mittels Ihrer Angaben wurden Ihre individuellen Merkmalausprägungen identifiziert und werden im Folgenden dargestellt. Resultierend aus diesem Abschnitt wird zudem Ihre soziale Gesamtkompetenz ermittelt.

### 5.1 Ihre individuelle soziale Kompetenz

#### 5.1.1 Extraversion

Die Extraversion beschreibt die nach außen gerichtete Orientierung und das aufgeschlossene Verhalten einer Person. Die Extraversion kann sich in unterschiedlichen Facetten eines Individuums ausdrücken. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass extravertierte Personen aktiv mit ihrer Umwelt interagieren. Personen mit einer hohen Extraversion tendieren dazu, mit anderen Menschen offen zu kommunizieren. Sie sind meist selbstbewusst in ihrem Auftreten und scheuen nicht davor zurück, ihnen unbekannte Personen anzusprechen. Sie verstehen es, auf fremde Menschen zuzugehen und neue Kontakte zu knüpfen. Hierbei wirken sie auf andere interessiert und unterhaltsam und verstehen es, eine Konversation aufrecht zu erhalten. Des Weiteren weisen extravertierte Menschen ein kreatives Potenzial auf, welches sie dazu nutzen, die Interaktion mit neuen Bekanntschaften durch unterschiedliche Aktivitäten zu fördern. Es fällt ihnen leicht, sozial und wirtschaftlich effektive Netzwerke zu bilden, in und zwischen denen sie interagieren. Für den Gründungskontext ist die Eigenschaft der Extraversion insofern relevant, als dass extravertierte Personen meist positive Leistung im Bereich des Marketing und des Verkaufs erzielen, z.B. die Werbung fördern oder neue Netzwerke erschließen.



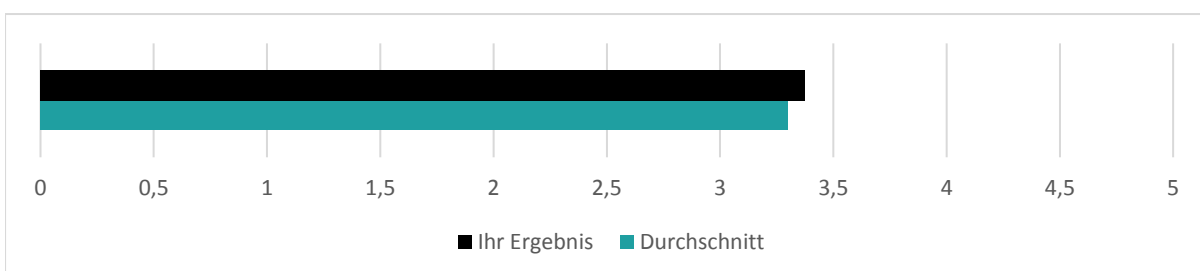
**Ihre Extraversion: 4 Punkte**

**Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 3,7 Punkte**

Ihre Extraversion ist stark ausgeprägt. Sie verstehen es, auf Personen zuzugehen und interessante Menschen anzusprechen. Des Weiteren sind Sie in der Lage, diese entstandenen Kontakte aufzubauen, zu halten und zu fördern. Diese Fähigkeit stellt einen hohen Zugewinn sowohl für Ihr soziales als auch Ihr wirtschaftliches Umfeld im Kontext einer Unternehmensgründung dar.

### 5.1.2 Durchsetzungsfähigkeit

Das Merkmal der Durchsetzungsfähigkeit im sozialen Kontext beschreibt die Fähigkeit eigene Ziele, Interessen und Meinungen anderen gegenüber zu vertreten und auf ihrer Erreichung zu bestehen. Die Durchsetzungsfähigkeit ist immer mit aktiver Kommunikation verknüpft; so sind durchsetzungsfähige Menschen in der Lage, ihre Meinungen offen zu kommunizieren. Sie thematisieren Probleme, Missverständnisse oder Wünsche offen und ehrlich. Auch gegen Widerstände können sie ihre Meinungen gut vertreten. Im Idealfall verstehen Sie es auch unangenehme Themen erfolgreich anzusprechen und Forderungen bzw. Ansprüche daraus abzuleiten. Jedoch spielt hierbei die Art und Weise Kommunikation eine große Rolle: so können Meinungen und Ziele offensiv und ohne Rücksicht auf Andere oder auf eine kooperative Art und Weise vermittelt werden. Eine angemessene Durchsetzungsfähigkeit ist im Rahmen einer Gründung sehr wichtig, denn es gilt nicht nur im Arbeitskontext Ziele und Interessen zu vertreten, sondern auch im sozialen Kontext zwischen Gründungspartnern oder innerhalb der Familie eigene Bedürfnisse und Meinungen klar zu äußern, um potenziell auftretende Missverständnisse zu kompensieren.



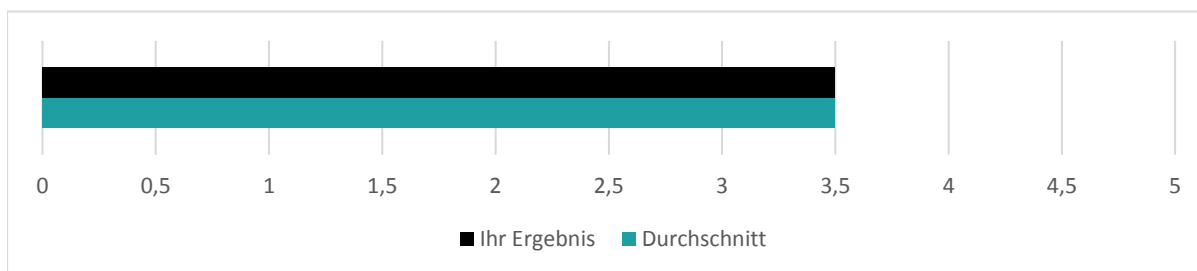
**Ihre Durchsetzungsfähigkeit: 3,375 Punkte**

**Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 3,3 Punkte**

Ihre Durchsetzungsfähigkeit ist mittelstark ausgeprägt; Sie können in den meisten Situationen kritische Meinungen offen kommunizieren. Jedoch zeigen Sie gelegentlich Unsicherheiten beim Transportieren und Kommunizieren Ihrer Ideen und Überzeugungen. In manchen Situationen fällt es Ihnen schwer, sozial und unternehmerisch adäquat zu verhandeln. Sowohl im Arbeitsverhältnis zu Kunden/innen, Partnern/innen als auch im sozialen Umfeld ist es wichtig, dass Sie Ihre Durchsetzungsfähigkeit weiter trainieren, um allen Anforderungen gerecht zu werden. Zur Kompensation dieser Unsicherheiten sollten Sie Ihre Durchsetzungsfähigkeit in gängigen Alltagssituationen trainieren und entsprechende Handlungsstrategien dazu entwickeln.

### 5.1.3 Offenheit

Die Preisgabe eigener Informationen ist die Fähigkeit persönliche Informationen an die richtigen Kanäle weitergeben zu können. Folglich ist dies die Kompetenz der adäquaten Mitteilungsbereitschaft im sozialen Kontext. Im Rahmen einer Gründung ist die Offenherzigkeit ein zweiseitiges Schwert. Während es in der Interaktion mit wirtschaftlichen Kontakten gilt ein kompetentes nicht zu transparentes Bild von sich zu transportieren, sollte im sozialen Kontext bei Familie, vertrauten Freunden und Teammitgliedern ein möglichst offenes, transparentes Miteinander Ziel sein. Diese Offenheit bei Familie, Freunden und besonders Teammitgliedern schafft ein akkurates Persönlichkeitsbild des Einzelnen und sorgt für eine gute Vertrauensbasis, mehr Rückhalt und einen besseren Zusammenhalt, auch in schwierigen Phasen der Gründung. Des Weiteren umfasst dieses Merkmal auch die Fähigkeit der Erkenntnis darüber, welcher Person welche Information anvertraut werden können. Eine adäquate Informationsvermittlung in sozialen Bereichen ist wichtig, damit die Gründenden aufgrund Ihrer Offenheit in ihrem Vorhaben mit allen Höhen und Tiefen durch ihr soziales Netzwerk unterstützt werden können.



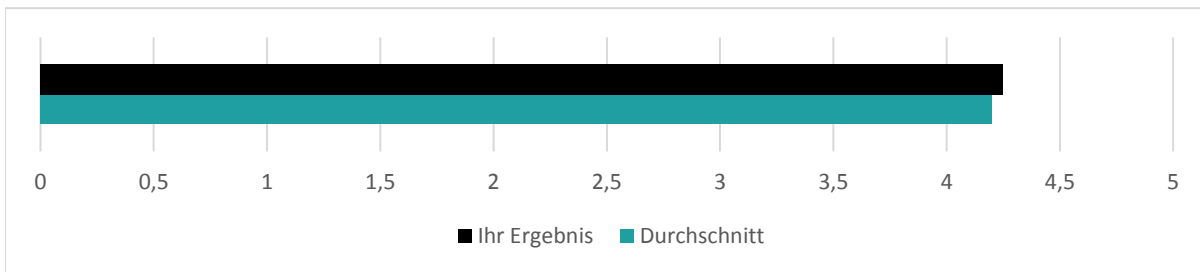
**Ihre Offenheit: 3,5 Punkte**

**Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 3,5 Punkte**

Ihre Fähigkeit zur offenen Weitergabe von persönlichen Informationen ist mittelstark ausgeprägt. So interagieren und kommunizieren Sie gut mit Ihrem Umfeld. Sie entscheiden situations- und personenabhängig, welche Informationen Sie offenlegen und woran Sie andere nicht teilhaben lassen, neigen jedoch gelegentlich dazu, zu verschlossen zu sein. Dieses Verhalten kann zur Folge haben, dass sowohl Ihre privaten, als auch Ihre beruflichen Interaktionspartner kein vollständiges Persönlichkeitsbild von Ihnen erhalten und es aufgrund dessen zu Unsicherheiten im Umgang mit Ihnen kommen kann. Denken Sie daran: Ein offenerer Austausch untereinander vereinfacht Arbeitsprozesse und die Kommunikation miteinander vereinfachen und ermöglicht Ihnen mehr Rückhalt durch Ihr Umfeld.

### 5.1.4 Emotionale Unterstützung

Die Fähigkeit zur emotionalen Unterstützung kennzeichnet sich durch das Bedürfnis auf andere Personen einzugehen und Ihnen helfend zur Seite zu stehen. Diese Fähigkeit ist einhergehend mit einem hohen Grad an Einfühlungsvermögen und der Eigenschaft empathisch auf Personen und deren Probleme eingehen zu können. Gezeigt wird dies durch die umfassende Anteilnahme an den Bedürfnissen und Problemen anderer. In der praktischen Umsetzung drückt sich dies u.a. durch gutes Zuhören aus. Des Weiteren ist ein hohes Maß an Geduld gepaart mit einem rücksichtsvollen Kommunikationsverhalten kennzeichnend für Personen mit einer hohen emotional unterstützenden Kompetenz. Aufgrund der sensiblen Art und Weise und der Fähigkeit Probleme anderer nachzuempfinden, sind diese Personen in der Lage strukturgebende Lösungsvorschläge mit dem Betroffenen zu erarbeiten. Mittels Ihrer analytischen Fähigkeiten und ehrlicher Kommunikation transportieren sie sinnvolle Ratschläge. Eine angemessene Fähigkeit der emotionalen Unterstützung anderer ist im Rahmen einer Gründung vor allem im sozialen Miteinander von Familie, Freunden und Gründungspartnern sinnvoll. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass eine ausgewogene Balance zwischen der Unterstützung anderer und den eigenen Bedürfnisse gewährleistet ist. Folglich ist eine mittelstark ausgeprägte Fähigkeit der sozialen Unterstützung anderer im Kontext einer Unternehmensgründung von Vorteil.

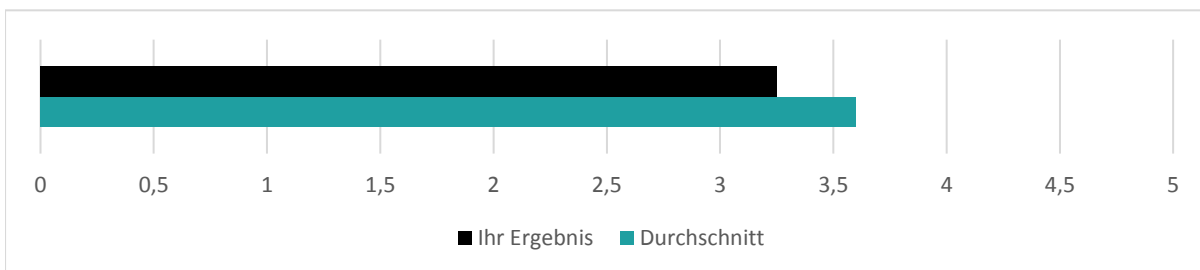


**Ihre emotionale Unterstützung: 4,25 Punkte**  
**Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 4,2 Punkte**

Sie weisen eine stark ausgeprägte Bereitschaft zur emotionalen Unterstützung anderer auf. Sie verstehen es, auf Ihr soziales Umfeld einzugehen und sind bereit, Personen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Sie gehen auf einzelne Personen ein, können sich in ihre Lage versetzen und daraus ableitend Ratschläge geben. Auch in kritischen Situationen sind Sie an der Seite Ihrer Freunde/innen und Teammitglieder zu finden und nehmen sich Zeit für die Probleme des/der anderen. Achten Sie jedoch darauf, dass Sie die Unterstützung anderer nicht über Ihre eigenen Belange stellen.

### 5.1.5 Konfliktmanagement

Der Begriff des Konfliktmanagements umfasst die Fähigkeit einer Person mit Konflikten umzugehen und effektiv auf diese, vor allem deeskalierend, einzuwirken. Im Rahmen eines Konfliktes verstehen es Personen mit einer ausgeprägten Fähigkeit des Konfliktmanagements die objektive Wahrnehmung beizubehalten. Sie hören ihrem Gegenüber zu und versuchen aktiv die vorgebrachten Argumente nachzuvollziehen. Sie begegnen gegensätzlichen Standpunkten mit einem hohen Maß an Toleranz. Des Weiteren zeigen sie eine ausgeprägte Selbstkontrolle und sind bemüht inadäquate oder affektive Reaktionen zu vermeiden. Sie nutzen geeignete Konfliktbewältigungstechniken, welche nicht allgemein-argumentativ sondern problembezogen und beispielgestützt sind. Gelingt es diesen Personen nicht einen Konflikt zu ihren Gunsten zu beenden, so sind sie bemüht entweder eigene Fehler einzugestehen oder sich mit der gegebenen Situation zu arrangieren. Eine angemessene Fähigkeit des Konfliktmanagements ist im Rahmen einer Gründung wichtig. Ein ausbalanciertes Verhältnis von Toleranz und Durchsetzungsfähigkeit ist in diesem Fall als Ideal zu definieren.

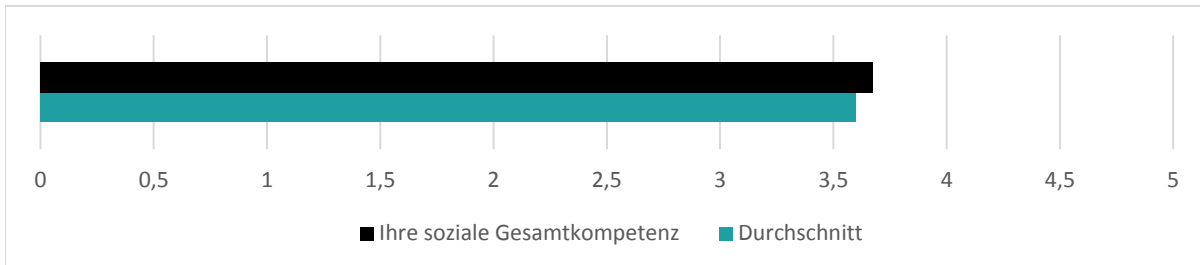


**Ihr Konfliktmanagement: 3,25 Punkte**  
**Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 3,6 Punkte**

Ihre Fähigkeit des Konfliktmanagements ist mittelstark ausgeprägt. Im Umgang mit Konflikten wenden sie gute, lösungsbezogene Strategien an. Wenn Konflikte entstehen, sind Sie in der Lage, eine geeignete Strategie für die Bewältigung dieser zu entwickeln und verstehen es, diplomatisch zu agieren. Um Ihr Konfliktmanagement weiter zu optimieren sollten Sie Ihre persönlichen, konfliktbezogenen Stärken identifizieren und versuchen diese zu nutzen, um neue Konfliktlösungswege für sich zu identifizieren. So können sie weiterhin auf Konflikte de-eskalierend einwirken und möglichst gewinnbringende Ergebnisse für die Streitparteien erzielen.

## 5.1.6 Soziale Gesamtkompetenz

Ihre soziale Gesamtkompetenz bemisst sich anhand der hier betrachteten Merkmale und spiegelt Ihre individuelle soziale Kompetenz im Kontext einer Gründung wieder. Sie gibt Auskunft über die Ausprägung Ihrer sozialen Fähigkeiten und zeigt Stärken und Schwächen auf. Um Aufschluss über die Gesamtkompetenz zu erhalten, werden zunächst Ihre einzelnen Persönlichkeitsmerkmale in dieser Gesamtbetrachtung zusammengeführt.



*Ihre soziale Gesamtkompetenz: **3,675 Punkte***  
*Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: **3,6 Punkte***

Ihre soziale Gesamtkompetenz ist hoch ausgeprägt. Ihr Profil weist eine gute Balance der einzelnen Merkmalsausprägungen auf. Insgesamt ist anhand Ihres Gesamtpotenzials eine sehr positive soziale Kompetenz im Gründungskontext abzuleiten.

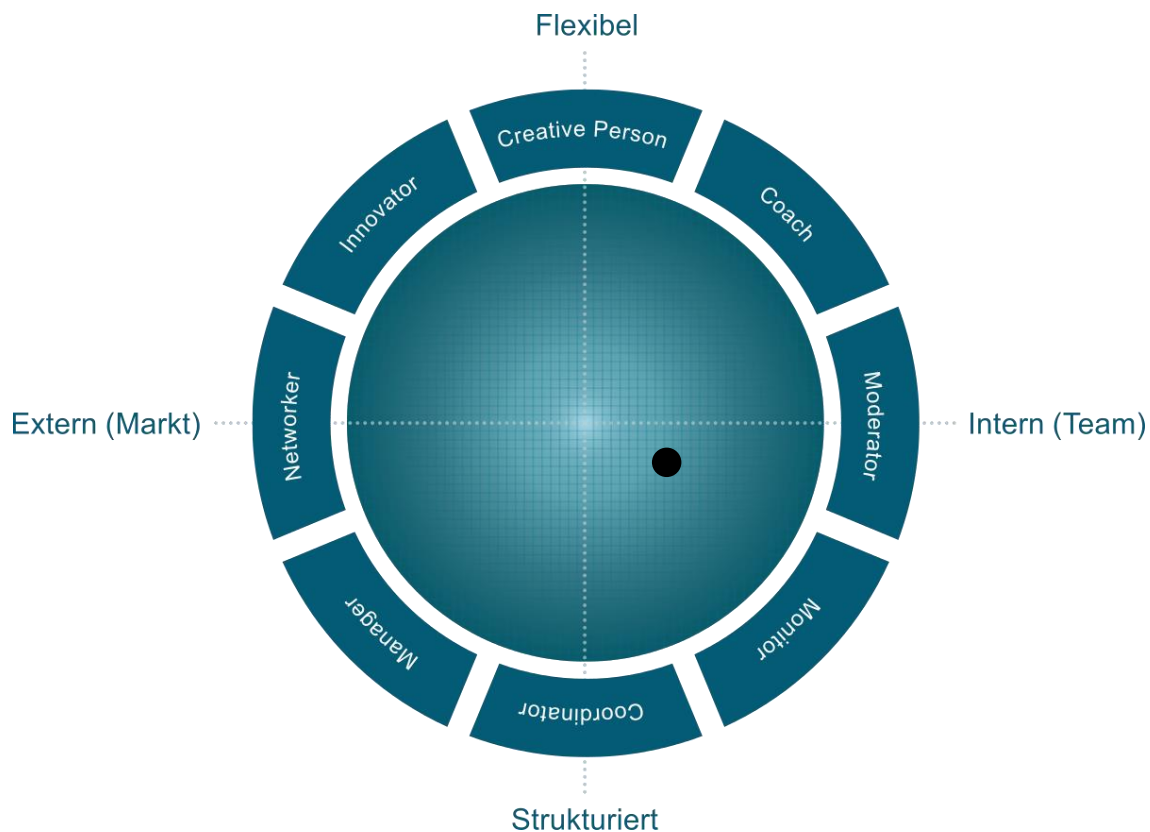
## 6. Bedeutung der Teamrolle

Häufig entstehen Gründungsprojekte aufgrund ihrer Komplexität im Rahmen eines Teams von Gründern/innen. So werden z.B. im Technologiebereich drei von vier Gründungen im Team vollzogen. Auch Einzelgründer/innen sind häufig mit Gruppen und Teams, z.B. der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern/innen oder Kooperationspartnern/innen, vernetzt. Für den Gründungskontext ist es grundsätzlich wichtig, dass ein Team gute Leistungen erzielt und gut zusammenarbeiten kann. Häufig wird davon ausgegangen, dass die Gleichheit der Teammitglieder eine entscheidende Komponente zur Verträglichkeit und zum Erfolg des Teams darstellt. Jedoch hat sich erwiesen, dass hierbei zu differenzieren ist.

Während Ziele und Werte der einzelnen Teammitglieder möglichst ähnlich sein sollten, um ein gemeinschaftliches Streben nach gleichen Zielen zu fördern, verhält es sich bei den fachlichen Fähigkeiten und vor allem beim Teamrollenverhalten anders. Hier ist die Heterogenität der Rollen einzelner Teammitglieder entscheidend. Dies liegt an der Funktion unterschiedlicher Rollen in einem Team. So stellen Teams soziale Systeme dar, welche durch die unterschiedlichen Rollen ihrer Teammitglieder stabilisiert werden. Jede Rolle umfasst Verhaltensweisen, die zur Erfüllung der vielfältigen Anforderungen einer Gründung wichtig sind. Besitzt jede/r Gründer/in eine ähnliche oder gar gleiche Rolle im Team, wie z.B. die Innovationsfähigkeit, werden wichtige Bereiche, wie z.B. die Rolle des/der Koordinators/in, nicht ausreichend besetzt. Eine einzelne Person füllt alle relevanten Rollenanforderungen selten gleichzeitig aus, daher sind unterschiedliche, breit gestreute Rollen in einem Team wünschenswert. So werden, Potenziale jedes einzelnen Teammitglieds genutzt und können so zum Erfolg des Gründungsteams beitragen. Nur ein heterogen besetztes Team ist in der Lage, dynamisch und effizient auf vielfältige Anforderungen einer Unternehmensgründung zu reagieren.

Mit Hilfe des MALAMUT Profiler wurden acht relevante Teamrollen identifiziert, welche sich in einem Teamrollenkreis gleichmäßig verteilen. Diese Verteilung der Teamrollen innerhalb des Kreises richtet sich grundlegend an zwei Achsen aus. Diese Achsen unterteilen den Kreis in vier Basis-Segmente, in denen sich die Teamrollen identifizieren lassen. Die Achsen weisen jeweils gegensätzliche Pole auf. Entlang der horizontalen Achse wird zwischen markt- und teamorientierten Ausrichtungen differenziert. Auf dieser Linie lassen sich einerseits Teamrollen identifizieren, welche vor allem an Gegebenheiten außerhalb des Teams ausgerichtet sind, wie z.B. den Trendentwicklungen am Markt. Andererseits lassen sich auf der teamorientierten Seite Rollen identifizieren, welche einen starken Fokus auf das innere soziale Gefüge eines Teams legen, wie z.B. die Teaminteraktion. Auf der vertikalen Achse hingegen unterscheiden sich die Teamrollen anhand der Differenzierung von Flexibilität und Regelorientierung. So können einerseits Rollen definiert werden, welche flexibel sind und z.B. ein hohes kreatives Potenzial mit sich bringen. Auf der anderen Seite dieser Achse befinden sich regelorientierte Teamrollen, welche z.B. Wert auf feste Strukturen und Pläne legen. Anhand Ihrer Ergebnisse konnte Ihre individuelle Teamrolle identifiziert und im Folgenden ausführlich dargestellt und beschrieben werden.

## 6.1 Ihre individuelle Teamrolle



Anhand Ihrer individuellen Angaben wurde erkannt, dass Ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zwei Teamrollen miteinander vereinen. So zeigen Sie sowohl hohe Ausprägungen bei der Rolle des/der Moderators/in als auch bei der Rolle des/der Monitors/in. Die Kombination dieser beiden Teamrollen ist ein Indikator für ein teamorientiertes Verhalten und strukturiertes Vorgehen. Während Sie in Ihrer Funktion als Moderator/in einem Bindeglied innerhalb eines Teams entsprechen und durch strukturiertes Eingreifen den sozialen Zusammenhalt und die Interaktion fördern, übernehmen Sie in Ihrer Funktion als Monitor/in die organisationalen Aufgaben, welche einem Team erst die strukturellen Grundlagen zur Interaktion bieten. Sie verwalten unterschiedliche Struktur schaffende Organisationselemente, wie z.B. den E-Mail Verteiler – somit erzeugen Sie die Rahmenbedingungen für die Kommunikation und Koordination eines Teams. Einhergehend mit Ihrer Fokussierung auf die Organisation haben Sie zwischen Teamtreffen viele Aufgaben zu erfüllen, welchen Sie mit Einsatz, Präzision und einer hohen Verlässlichkeit begegnen. Des Weiteren sind Sie sensibel für organisationale Kommunikations- und Koordinationsprozesse, was es Ihnen ermöglicht, als Erste/r Unstimmigkeiten innerhalb eines Teams zu identifizieren. Diesen Unstimmigkeiten begegnen Sie nicht nur auf einer organisational-strukturellen Ebene, sondern können durch Ihre Kompetenzen als Moderator/in auch prozessbezogen eingreifen. Ihre grundlegende Intention dabei ist es, durch Ihr moderierendes Einwirken den sozialen Zusammenhalt eines Teams und die Beziehungen der Teammitglieder untereinander zu stärken. Sie verstehen es, aktiv zu schlichten, Toleranz für unterschiedliche Meinungen zu erzeugen und Lösungs- bzw. Kompromissvorschläge zu unterstützen. Zusammenfassend bieten Ihre doppelten Fähigkeiten als Moderator/in und Monitor/in einem Team eine gute organisationale Struktur, die durch soziale Kompetenzen zur Förderung der Teaminteraktion ergänzt werden.



## 7. Ziele, Werte und Prioritäten

Die Werte und Ziele einer Person entwickeln sich entlang verschiedener Erfahrungen und/oder Entwicklungsphasen. Im Kontext einer leitenden Tätigkeit mag für den/die ein/e oder andere/n die Identifizierung von Zielen und Werten sekundär erscheinen. Jedoch zeigt die Praxis, dass Personen, die sich mit ihren Werten und Zielen vor Antritt ihrer Tätigkeit intensiv auseinander gesetzt haben, Vorteile daraus ableiten können. Die Vorteile des Bewusstwerdens von Zielen und Werten können bei einer Einzelperson z.B. eine bessere Zielfokussierung sein. Im Rahmen eines Teams kann sich die Identifizierung von Zielen und Werten positiv auf die Zusammenarbeit auswirken. Geleitet durch die Fragen "Warum tue ich etwas?" (wertbezogen) bzw. "Wofür tue ich etwas?" (zielbezogen), 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. Zusammenfassend können Ziele und Werte für eine Konkretisierung Ihrer Pläne sorgen und somit effizientere Handlungsstrukturen entstehen lassen, um letztlich zur erfolgreichen Umsetzung Ihres Vorhabens beizutragen. Ihre individuellen Werte und Ziele werden in der nachfolgenden Tabelle ersichtlich.

### 7.1 Ziele

- 1. Ziel:** -hohes laufendes Einkommen-
- 2. Ziel:** -sich selbst verwirklichen-
- 3. Ziel:** -eine Familie aufbauen-

### 7.2 Werte

- 1. Wert:** -Toleranz-
- 2. Wert:** -Gleichberechtigung-
- 3. Wert:** -Genuss/Freude-

### 7.3 Prioritäten

- 1. Priorität:** -meine Familie-
- 2. Priorität:** -meine Hobbys-
- 3. Priorität:** -meine soziale Absicherung-

Ziel dieser Aufzählung ist nur bedingt die Bewertung Ihrer Ziele, sondern vielmehr der Anspruch, dass Ihnen Ihre Ziele und Werte in Erinnerung gerufen werden, um den Prozess der Auseinandersetzung mit dieser Thematik zu fördern. Da Werte und Ziele zumeist unser Handeln begründen, gilt es zu hinterfragen, ob man selbst gegenüber seinen Werten und Zielen konform handelt oder eine andere Ausrichtung vor allem im Rahmen der Unternehmensführung sinnvoller erscheint.

## 8. Schlussbemerkung

Der MALAMUT Profiler hat Ihnen die auf Ihre unternehmerische Tätigkeit bezogenen Persönlichkeitseigenschaften mit Ihren Stärken und Schwächen verdeutlicht. Wir hoffen, dass Sie hilfreiche Informationen erhalten haben und im Kontext Ihrer Arbeit die hier gewonnen Erkenntnisse sinnvoll und nutzbringend einbringen können.

Über die Analyse Ihrer individuellen Unternehmereigenschaften hinaus, besteht bei MALAMUT die Möglichkeit Ihr bereits bestehendes oder potentielles Gründerteam zu beurteilen und ein Teamprofil anzufordern, welches Ihnen eine Analyse Ihrer speziellen Gruppenkonstellation gibt und Sie über die Güte Ihres Zusammenspiels mit Ihren Teammitgliedern informiert. Dazu müssen Sie selbst keinen weiteren Test ausfüllen, lediglich Ihre TeamkollegInnen müssen den MALAMUT Profiler ebenfalls bearbeiten, um so auf Ihre Stärken und Schwächen als Team schließen zu können. Das Malamut Teamprofil hilft Ihnen, ein Gesamtbild Ihrer individuellen Profile zu erhalten und berücksichtigt dabei die daraus resultierenden Wechselwirkungen, wie mögliche Synergien und Ergänzungen, aber auch Konfliktpotentiale.

Ihr MALAMUT Team

### **Kontakt**

MALAMUT Team Catalyst GmbH  
Olenhuser Landstraße 12  
37124 Rosdorf  
Fax: +49 (0) 551 39-12496  
[www.malamut-teamcatalyst.de](http://www.malamut-teamcatalyst.de)  
[team@malamut-teamcatalyst.de](mailto:team@malamut-teamcatalyst.de)