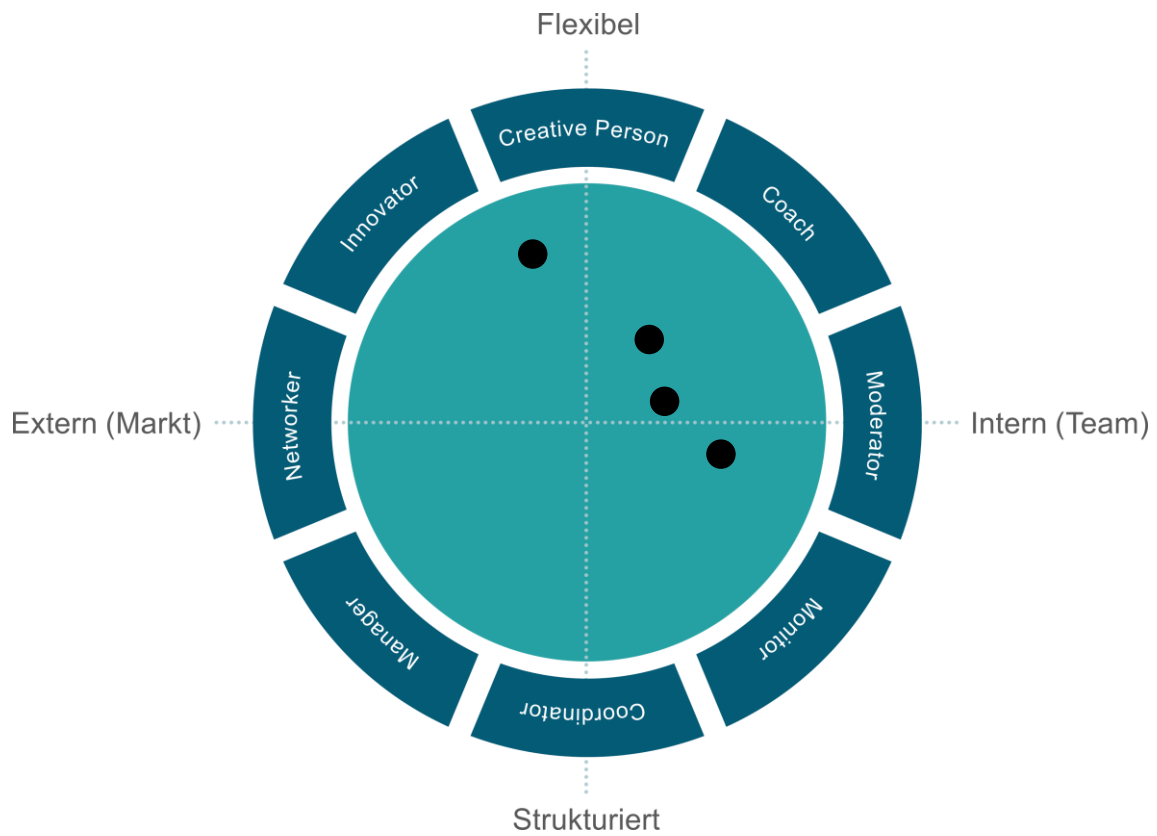


1. Ihre Teamrollen

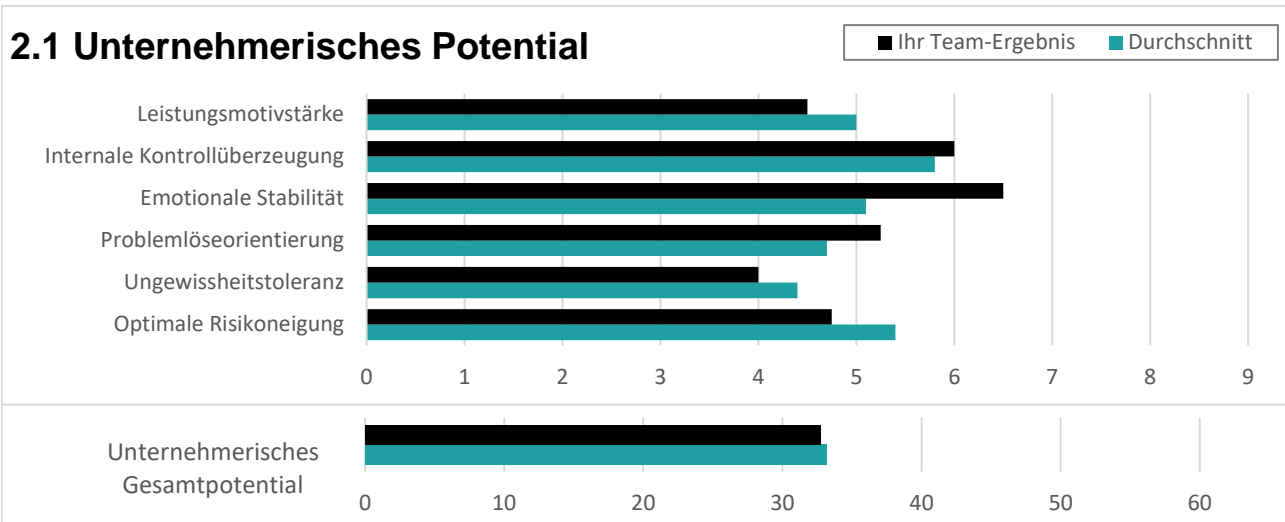


Ihre Teamrollen:

- Moderator-Monitor-
- Allrounder-
- Innovator-Creative Person-
- Coach-

2. Unternehmerisches Potential und soziale Kompetenz

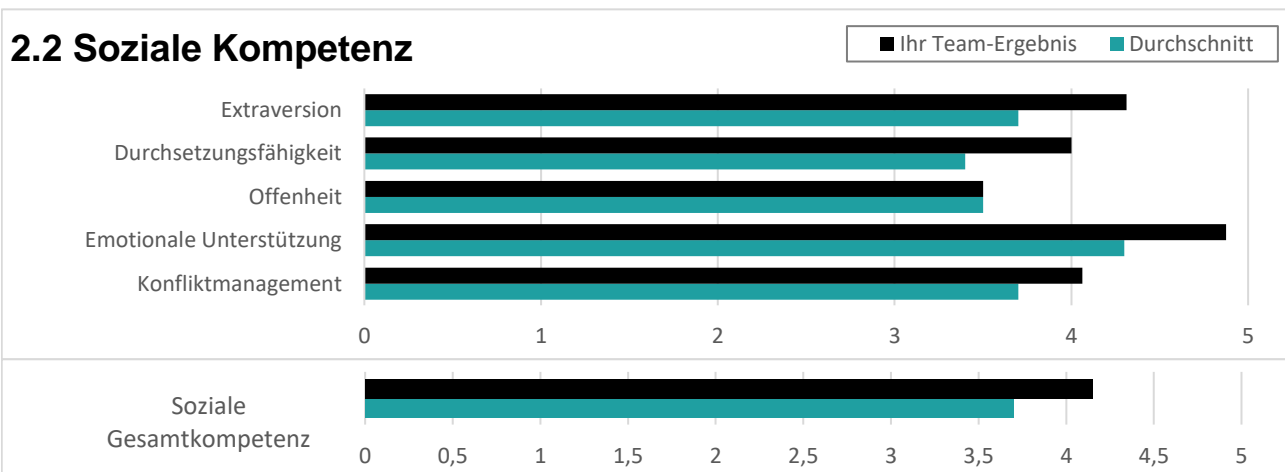
2.1 Unternehmerisches Potential



Ihr unternehmerisches Teampotential: 32,75 Punkte

Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 33,2 Punkte

2.2 Soziale Kompetenz



Ihre soziale Teamkompetenz: 4,15 Punkte

Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 3,7 Punkte

3. Bedeutung der Teamrolle

Die Güte eines Teams ist ein wichtiger Faktor, der zum Erfolg eines Arbeitsteams wesentlich beiträgt. Auch die Struktur eines Teams ist für dessen Erfolg entscheidend. Häufig wird davon ausgegangen, dass die Gleichheit der Teammitglieder eine ausschlaggebende Strukturkomponente zur Verträglichkeit und zum Erfolg des Teams darstellt. Jedoch hat sich erwiesen, dass hierbei zu differenzieren ist. Während Ziele und Werte der einzelnen Teammitglieder eine grundlegende Ähnlichkeit besitzen sollten, um ein Streben in die gleiche Richtung zu fördern, verhält es sich bei der Teamstruktur 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 spezifische Verhaltensweisen, die zur Erfüllung der vielfältigen Arbeitsanforderungen in einer einzigartigen Weise wichtig sind. Demnach sollte bei der Zusammenstellung eines neuen bzw. der Ausrichtung eines bestehenden Teams darauf geachtet werden, dass eine größtmögliche Heterogenität bei der Rollenverteilung gegeben ist, damit alle strategischen Positionen besetzt sind und sich die einzelnen Teammitglieder bestmöglich ergänzen. Nimmt jedes Teammitglied eine ähnliche oder gar gleiche Rolle im Team ein, wie z.B. die Rolle des Coachs, werden wichtige Bereiche, wie z.B. die Rolle des Managers, nicht ausreichend ausgefüllt. Es ist selten der Fall, dass eine Person alle relevanten Rollenanforderungen gleichzeitig erfüllt.

Unabhängig von der Verteilung der Rollen ist es zudem wichtig, dass sich jedes Teammitglied über die Kompetenzen der anderen Teammitglieder bewusst wird, um einerseits Kompetenzstreitigkeiten zu vermeiden und andererseits den geeigneten Aufgabenbereich für jedes Teammitglied präzise zu identifizieren.

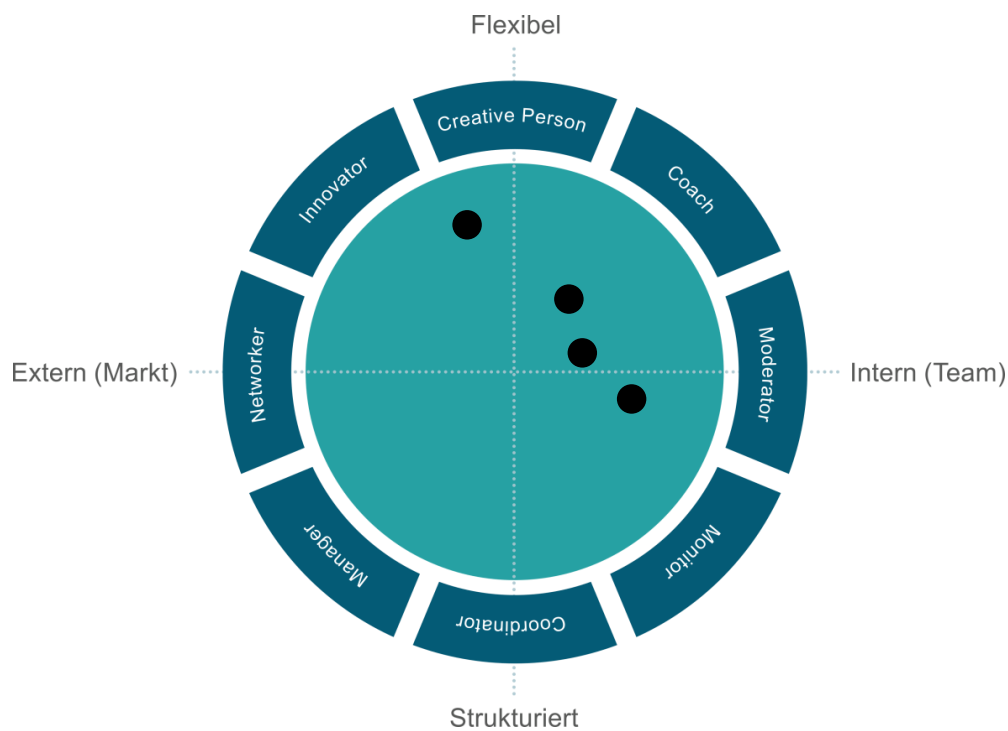
Das hier angewandte Testverfahren ermöglicht die Identifikation der jeweiligen Teamrollen. Hierzu wurden acht relevante Teamrollen identifiziert, welche sich in einem Teamrollenkreis gleichmäßig verteilen. Diese Verteilung der Teamrollen innerhalb des Kreises richtet sich grundlegend an zwei Achsen aus. Diese Achsen unterteilen den Kreis in vier Basis-Segmente und weisen jeweils gegensätzliche Pole auf. Entlang der horizontalen Achse wird zwischen markt- und teamorientierten Ausrichtungen differenziert. Auf dieser Linie lassen sich einerseits Teamrollen erkennen, 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 Regelerorientierung. 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 der Angaben des Teams konnte die Verteilung im Teamrollenkreis ermittelt werden. Im Folgenden wird dieses Ergebnis dargestellt und analysiert.

3.1 Teamkonstellation

Verschiedene Teamrollen vereinen sich in einem Team und stärken es in seiner Leistung, wenn die Rollen entsprechend verteilt sind. Hierbei ist zu betonen, dass nicht eine volle Abdeckung der hier dargestellten acht Rollen das angestrebte Ziel darstellt. Vielmehr ist es die ausgewogene Konstellation der einzelnen Teamrollen innerhalb des Kreises, welche ein gutes Team ausmachen. Nachfolgend soll nun die Konstellation des Teams betrachtet werden. Hierzu erfolgt eine grafische Darstellung sowie die Beschreibung der Eigenschaften der relevanten Rollen und damit eine Analyse der Konstellation, anhand derer Entwicklungsempfehlungen für dieses Team abgeleitet werden.

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 befindet sich ein Allrounder. Diese Rolle vereint die Stärken aller Teamrollen in sich und füllt somit ein weniger spezialisiertes, dafür breiteres Kompetenzspektrum aus. Oft erledigen Allrounder mehrere Aufgaben im Team, oder sind Aufgabenbereichen nicht klar zugewiesen. Dies kann zu Überschneidungen der Kompetenzbereiche von Teammitgliedern führen und Prozessverluste zur Folge haben, da manche Aufgaben doppelt bearbeitet werden und somit Zeit und Arbeitsaufwand verschwendet werden. Unklare Kompetenzverteilungen durch fehlende Koordination bergen zudem Konfliktpotential in sich, da es leichter zu Missverständnissen kommen kann. Allrounder sind jedoch besser als andere in der Lage, sich hin zu weniger besetzten Kompetenzbereichen des Teams zu spezialisieren – diese Chance sollten Sie für Ihr Team nutzen.

Insgesamt ist zu erkennen, dass sich die Mitglieder Ihres Teams in ihrer Rollenfunktion hinreichend voneinander unterscheiden. Es gibt 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.

4. Bedeutung des unternehmerischen Potenzials

Das unternehmerische Potenzial ist für ein Team entscheidend, um unternehmerischen Fortschritt zu gewährleisten und das Team zum Erfolg zu führen. Zwar braucht ein Team immer breit aufgestellte Fachkompetenzen, um die Arbeitsaufgabe zu erfüllen, jedoch muss diese auch wirtschaftlich effektiv umgesetzt werden.

Es bedarf möglichst hoher unternehmerischer Kompetenz, die die Mitglieder eines Teams befähigt, marktorientierte, ökonomisch-kalkulierte und unternehmensadäquate Entscheidungen zu treffen, Strategien festzulegen und das Unternehmen in eine geeignete Richtung zu lenken. Diese unternehmerischen Merkmale sollten sich möglichst gleichmäßig über das Team verteilen, um zu starke Differenzen innerhalb des Teams zu vermeiden und eine gleichberechtigte Interaktion zwischen den Teammitgliedern zu ermöglichen.

Die unternehmerisch-relevanten Merkmale werden über das sechsstufige Spektrum des Fragebogens zur Feststellung der unternehmerischen Kompetenz erfasst. Sie erlauben in einer Übersicht die Analyse des unternehmerischen Potenzials eines Teams.

Die sechs Merkmale umfassen:

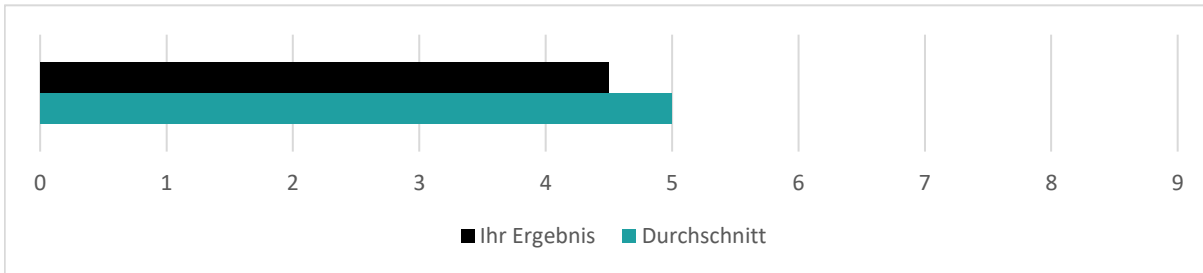
- Leistungsmotivstärke
- Internale Kontrollüberzeugung
- Emotionale Stabilität
- Problemlöseorientierung
- Ungewissheitstoleranz
- Optimale Risikoneigung

Mittels Ihrer Angaben wurden Ihre teambezogenen Merkmalausprägungen für die folgende Darstellung identifiziert. Sie beinhaltet zudem das resultierende unternehmerische Gesamtpotenzial Ihres Teams.

4.1 Das unternehmerische Potential

4.1.1 Leistungsmotivstärke

Die Leistungsmotivstärke eines Teams bezeichnet die kollektive Bereitschaft und Fähigkeit, herausfordernde Arbeitsaufgaben mit hohem Engagement zu bearbeiten und erfolgreich umzusetzen. Demnach ist die Leistungsmotivstärke die (Willens-)Kraft, welche die einzelnen Teammitglieder zu außergewöhnlichen Leistungen und zur Bearbeitung von herausfordernden Aufgaben anspornt. Durch diese Motivation ist das Team auch nach Enttäuschungen bereit, weiterzuarbeiten. Auch hier gilt: Je höher die teaminterne Leistungsmotivation ist, desto eher werden Arbeitsprozesse angegangen und Intentionen erfolgsbringend umgesetzt.

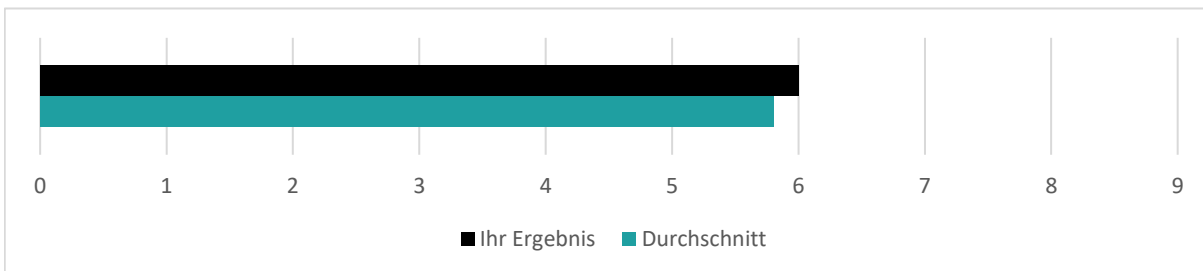


Leistungsmotivstärke im Team: 4,5 Punkte
Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 5 Punkte

Ihr Team weist eine mittelstarke Leistungsmotivstärke auf. Dies ist sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene ein Indikator dafür, dass Ihre Leistungsmotivstärke themenspezifisch und aufgabenabhängig angelegt ist. So bevorzugen die Mitglieder Ihres Teams unterschiedliche Aufgaben, welche Sie zielorientiert und engagiert bearbeiten. Jedoch gibt es Aufgabenbereiche, welche Ihnen nicht zusagen und an die Sie folglich mit geringerer Leistungsmotivation herantreten. In Abhängigkeit von der Art und Anzahl der bevorzugten Aufgaben des jeweiligen Teammitglieds und der Höhe der Überschneidung dieser Aufgaben gegenüber den nicht-präferierten Aufgaben innerhalb des Teams, lässt sich erst die tatsächliche Leistungsmotivstärke Ihres Teams identifizieren. Hierfür sollten Sie sich zunächst diese unterschiedlichen Aufgaben der Mitglieder Ihres Teams vor Augen führen und abwägen, welchen Einfluss die Vernachlässigung bestimmter Bereiche auf den Erfolg Ihres Projektes hat. Mit Hilfe dieser Erkenntnis über die Spezifikation Ihrer individuellen und kollektiven Leistungsmotivstärke können Sie, wenn notwendig, spezifische Schritte zur Weiterentwicklung einleiten.

4.1.2 Internale Kontrollüberzeugung

Die internale Kontrollüberzeugung beschreibt die Neigung des Einzelnen, sich als Initiator/in oder "Macher/in" zu erleben und daraus unternehmerisches Selbstvertrauen abzuleiten. Im Rahmen eines Arbeitsteams fördert diese Fähigkeit die selbstbewusste Annahme und Auseinandersetzung mit komplexen Thematiken. Je höher die internale Kontrollüberzeugung, desto stärker das Selbstvertrauen eines Teams, die gestellten Herausforderungen anzunehmen und überzeugt zu sein, diese zu bewältigen und das jeweilige Projekt zum Erfolg führen zu können.

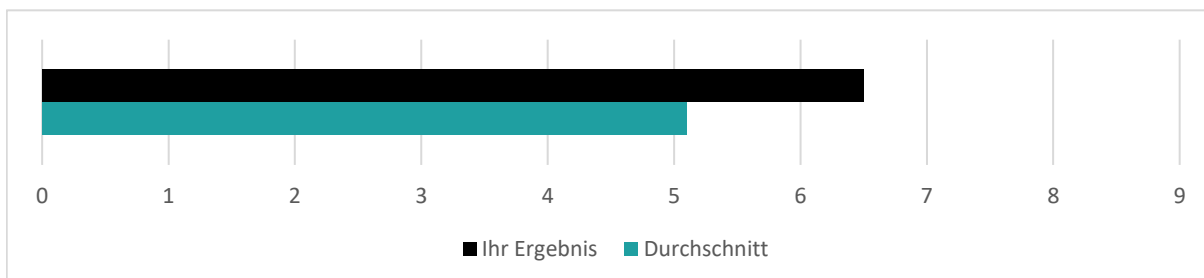


Internale Kontrollüberzeugung im Team: 6 Punkte
Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 5,8 Punkte

Die internale Kontrollüberzeugung Ihres Teams ist im Gruppendurchschnitt mittelstark ausgeprägt. Das bedeutet, dass die meisten Mitglieder Ihres Teams kein gefestigtes unternehmerisches Selbstvertrauen besitzen und noch Unsicherheiten im Umgang mit bestimmten Aufgaben empfinden. Es lässt sich jedoch ein gutes Fundament für unternehmerisches Selbstbewusstsein und innovatives Handeln erkennen. Erste Ansätze zeigen Sie durch das unterschiedliche Ausmaß der internalen Kontrollüberzeugung der Mitglieder Ihres Teams; es empfiehlt sich für Ihr Team über die Verteilung der Einzelergebnisse mittels Ihrer individuellen Gesamtgutachten zu sprechen. Des Weiteren kann das Training der internalen Kontrollüberzeugung bereits durch die bewusste Übernahme von alltäglichen Aufgaben erfolgen. Diese sollten von Ihrem Team selbständig bearbeitet werden und können dann bei erfolgreichem Abschluss zweifelsfrei Ihren Kompetenzen und Fähigkeiten zugeschrieben werden. Daraus entwickelt Ihr Team allmählich eine stärkere internale Kontrollüberzeugung und somit ein höheres individuelles und kollektives Selbstbewusstsein, das zusätzlich durch spezifisches Coaching unterstützt werden kann.

4.1.3 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. Zudem trägt die emotionale Stabilität dazu bei, dass Personen in kritischen Geschäftssituationen nicht den Kopf verlieren. Innerhalb eines Teams sollte eine grundlegende emotionale Stabilität vorhanden sein, damit sich die Teammitglieder in schwierigen Phasen gegenseitig unterstützen können.



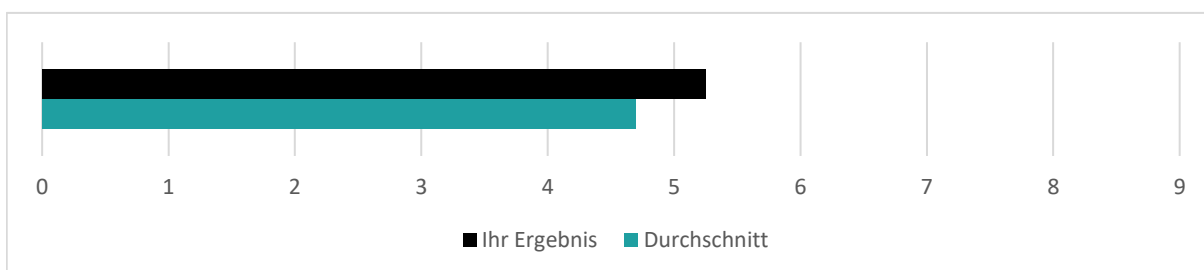
Emotionale Stabilität im Team: 6,5 Punkte

Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 5,1 Punkte

Die emotionale Stabilität Ihres Teams ist hoch ausgeprägt. Es ist Ihnen gemein, dass Sie durch auftretende Schwierigkeiten oder Misserfolge nur zu einem geringen Grad negativ beeinflusst werden. Sie nehmen solche Ereignisse sachlich-konstruktiv auf und werden lediglich kurzfristig emotional berührt. Die einzelnen Mitglieder Ihres Teams können Emotionen und Gefühle gut kontrollieren, sodass Ihre Arbeit nicht von Gefühlsausbrüchen beeinflusst wird und Sie sich trotz z.B. auftretenden Stresses konzentrieren und fokussiert arbeiten können. Sowohl auf einer individuellen Ebene, aber vor allem innerhalb des Teams sollten Sie darauf achten, dass Sie Ihre Emotionalität nicht zu sehr unterdrücken und sich als Teammitglieder nur noch auf einer sachlichen Ebene begegnen. Ziel ist es, sowohl individuell als auch teambezogen, die bestmögliche Arbeitsfähigkeit zu erreichen, nicht aber Gefühle komplett zu unterdrücken, da dies langfristig zu Problemen führen kann.

4.1.4 Problemlöseorientierung

Die Fähigkeit der Problemlöseorientierung führt dazu, dass Teammitglieder Aufgaben und Anforderungen des Berufslebens als Problemstellungen auffassen, die prinzipiell analytisch und rational gelöst werden können. Diese Fähigkeit ist sowohl für die einzelnen Teammitglieder als auch für den Erfolg des ganzen Teams entscheidend, da diese Kompetenz dazu befähigt, mit komplexen Arbeitsanforderungen umgehen zu können und geeignete Lösungsstrategien zu entwickeln. Ein stabiles Minimum an Problemlöseorientierung sollte in jedem Team gegeben sein, um die gestellten Anforderungen und vor allem "Nicht-Routine-Aufgaben" analytisch angehen und professionell bewältigen zu können.



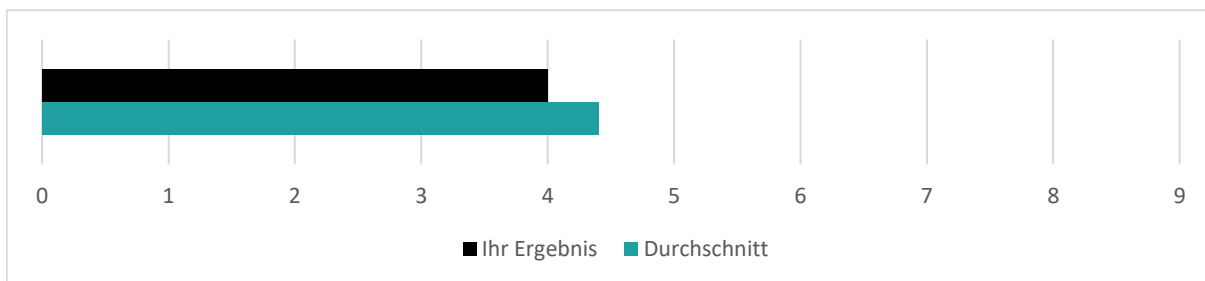
Problemlöseorientierung im Team: 5,25 Punkte

Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 4,7 Punkte

Die Problemlöseorientierung Ihres Teams ist mittelstark ausgeprägt. Ihr Team ist tendenziell genehmigt sich mit komplexen, unkonventionellen Situationen und Aufgaben angemessen auseinanderzusetzen. Auf einer individuellen Ebene gehen Sie mit auftretenden Problemen gelegentlich ungeduldig um und nehmen sich wenig Zeit, Informationen zur Problemlösung zu generieren und anhand von untermauernden Daten Lösungen zu entwickeln. Dies wirkt sich auf das Verhalten des Teams aus. Innerhalb des Teams sollten Sie durch die Förderung von teamintern angewandten Strategien versuchen Ihre Problemlösekompetenz zu erhöhen. Versuchen Sie, sich als Team vermehrt unkonventionellen Aufgaben und Situationen zu stellen.

4.1.5 Ungewissheitstoleranz

Kennzeichnend für das Merkmal der Ungewissheitstoleranz ist, dass Teammitglieder erfolgreich mit unstrukturierten, offenen und wenig reglementierten Situationen oder Aufgaben umgehen können. Dies ist für den Arbeitskontext wichtig, da bei komplexen Arbeitsaufgaben häufig von bewährten Handlungsstrategien abgewichen und neue kreative Ansätze entwickelt werden müssen. Demnach sollte die Ungewissheitstoleranz im Team möglichst hoch ausgeprägt sein, um einen selbstbewussten Umgang mit neuen Aufgaben zu fördern.

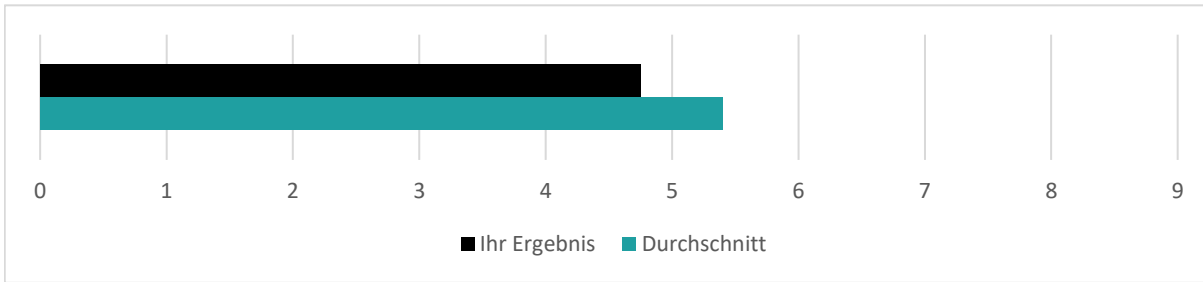


Ungewissheitstoleranz im Team: 4 Punkte
Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 4,4 Punkte

Ihr Team weist eine mittelstarke Ungewissheitstoleranz auf. In bestimmten Situationen verstehen die Mitglieder Ihres Teams es, selbstbewusst mit unsicheren oder unstrukturierten Situationen oder Aufgaben umzugehen. Jedoch legen Sie durchaus auch Vermeidungsverhalten an den Tag und versuchen, Unsicherheit aus dem Weg zu gehen. Im Zuge jeder Unternehmensgründung ist jedoch eine gewisse Form von Unsicherheit gegeben und es wird immer wieder notwendig sein, sich an unstrukturierte Aufgaben zu wagen, Lösungswege zu identifizieren und mit der gegebenen Unsicherheit umzugehen. Im Vergleich zu Einzelgründungen besitzen Sie den Vorteil des Rückhalts eines Teams, um Unsicherheiten besser abfangen zu können. Zudem weisen Ihre Teammitglieder bereits eine solide Ungewissheitstoleranz auf. Folglich sollten Sie diese Vorteile nutzen und Lösungswege, wie beispielsweise die Entwicklung von bestimmten Umgangsregeln, identifizieren, um Ihre noch bestehende Unsicherheit abzubauen und neues Selbstbewusstsein als Team zu schöpfen.

4.1.6 Optimale Risikoneigung

Eine optimale Risikoneigung beschreibt die individuelle und/oder kollektive 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 ein Team ist es entscheidend, dass insgesamt eine optimale, d.h. ausgewogene Risikoneigung besteht, die den Mitgliedern hilft, Risiken als kalkulierbar einzuschätzen.

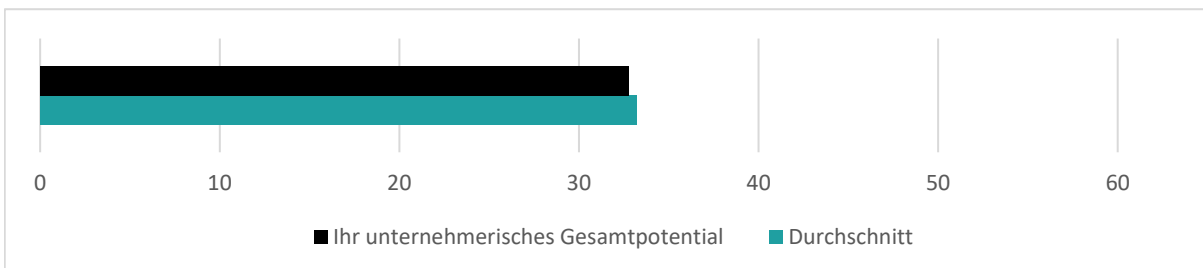


Optimale Risikoneigung im Team: 4,75 Punkte
Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 5,4 Punkte

Im Durchschnitt besitzt ihr Team ein rationales Entscheidungsverhalten, jedoch neigen einige Mitglieder Ihres Teams gelegentlich zu indifferenten Verhaltensmustern. Abhängig von der Situation entwickeln Sie in manchen Bereichen zu starke Sicherheitsbedenken und gehen damit ein zu geringes Risiko ein. In Situationen, die Ihnen vertraut sind oder vertraut erscheinen, neigen Sie gelegentlich dazu, zu hohe Risiken einzugehen, was u.U. zu nachteiligen Situationen führen kann. Mittels dieser Kenntnis können Sie die jeweiligen Extreme der Risikoneigung abbauen. Dadurch kann im Team eine optimale Risikoneigung entwickelt werden, die Ihnen dabei hilft, der Situation angemessene Entscheidungen zu treffen.

4.1.7 Unternehmerisches Gesamtpotential

Das unternehmerische Gesamtpotenzial eines Teams drückt dessen kollektive unternehmerische Fähigkeit aus. Grundsätzlich gilt: Je stärker das Gesamtpotenzial ausgeprägt ist, desto vollständiger sind die unternehmerischen Qualitäten des Teams. Unterschiedliche Stärken und Entwicklungsfelder können unter den Teammitgliedern jedoch auch ausgleichend wirken. Um Aufschluss über das Gesamtpotenzial Ihres Teams zu erhalten, werden zunächst einzelne Persönlichkeitsmerkmale der Teammitglieder in der nachfolgenden grafischen Gesamtbetrachtung zusammengeführt.



Ihr unternehmerisches Teampotential: 32,75 Punkte
Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 33,2 Punkte

Das unternehmerische Gesamtpotenzial Ihres Teams ist durchschnittlich gut ausgeprägt. Das Merkmalsprofil Ihres Teams lässt unterschiedlich stark ausgeprägte Stärken und Schwächen erkennen, sodass je nach Ihrem Arbeitsfeld und den daraus resultierenden Anforderungen, die an Ihr Team gestellt werden, vorhandene Schwächen unterschiedliche Auswirkungen haben können. Grundsätzlich ist bei Ihrem Team davon auszugehen, dass vorhandene Schwächen mit hoher Wahrscheinlichkeit ausgeglichen werden können. Versuchen Sie die hier identifizierten Stärken und Schwächen jedoch zu fokussieren; während erstere beibehalten werden sollten, sollten Sie an letzteren, z.B. im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen, arbeiten. Die Erschließung dieser noch fehlenden Fertigkeiten wird die fachliche Kompetenz Ihres Teams ideal ergänzen und Sie in Ihrer persönlichen, team- und erfolgsbezogenen Entwicklung weiter nach vorne bringen. Anhand dieses Stärken- und Schwächen-Profiles sind die Erfolgsprognosen Ihres Teams in Abhängigkeit von Ihrer spezifischen Tätigkeit günstig.

5. Bedeutung der sozialen Kompetenz

Die soziale Kompetenz umschreibt die Fähigkeit, in einem sozialen Umfeld adäquat zu agieren. Dieser Fähigkeit kommt im Rahmen von Teamarbeit gesteigerte Bedeutung zu, da sowohl externen Kontakten als auch teaminternem Umgang mit angemessener sozialer Kompetenz zu begegnen ist. Vor allem innerhalb eines Teams muss so interagiert werden, dass das Team selbst Bestand hat und aktionsfähig bleibt. Teams sind gebundene soziale Systeme, deren Mitglieder ihre Individualität behalten, während sie gleichzeitig zusammen mit anderen als Einheit interagieren und auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Daher besteht die Herausforderung darin, die individuellen sozialen Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder so aufeinander abzustimmen, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit des Teams ermöglicht wird.

Die Erreichung dieses Ziels wird durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst. Am Beispiel kann dies anhand der Kooperations- und Koordinationsprozesse innerhalb eines Teams verdeutlicht werden. Wenn diese nicht funktionieren, hat das schnell Auswirkungen auf den gesamten Teamprozess: die Leistungsfähigkeit des Teams wird beeinflusst. Um dies zu vermeiden, gilt es beispielsweise bei der Kommunikation zwischen den Teammitgliedern gutes Informationsmanagement zu betreiben, Informationen zielgerichtet zu verbreiten und einen guten Informationsfluss zu gewährleisten. Zudem ist die Art der Kommunikation, z.B. die Stärke der Durchsetzungskraft einer Meinung, ein weiterer beeinflussender Faktor.

Insgesamt wurden fünf soziale Kompetenzmerkmale im Kontext des MALAMUT Profilers als relevant erachtet und abgefragt. Die fünf Merkmale umfassen:

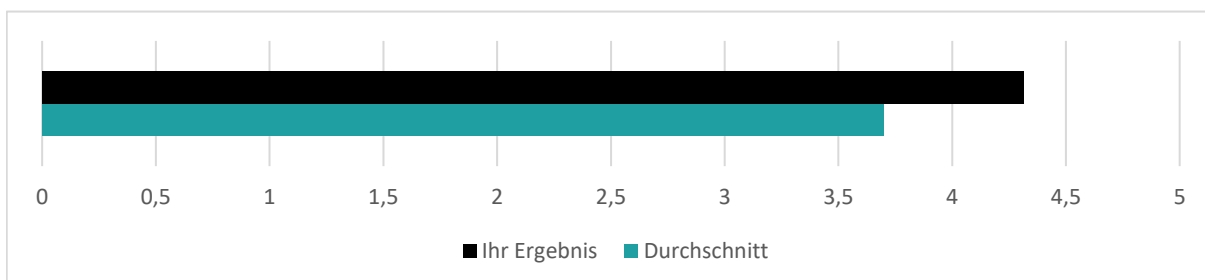
- Extraversion
- Konfliktmanagement
- Offenheit
- emotionale Unterstützung Anderer
- Durchsetzungsfähigkeit

Mittels der Angaben des Teams wurden die teambezogenen Merkmalausprägungen identifiziert. Diese werden im Folgenden zusammen mit der sozialen Gesamtkompetenz des Teams dargestellt.

5.1 Die soziale Kompetenz

5.1.1 Extraversion

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. Innerhalb und außerhalb des Teams kommunizieren die Teammitglieder in diesem Fall häufig. Die Aufgeschlossenheit macht es dem jeweiligen Team möglich, offen auf Fremde und unbekannte Situationen zuzugehen und ein hohes Interesse für Neues zu bewahren. Hierdurch fällt es dem Team leichter, sozial und wirtschaftlich effektive Netzwerke zu bilden, in und zwischen denen es interagiert.



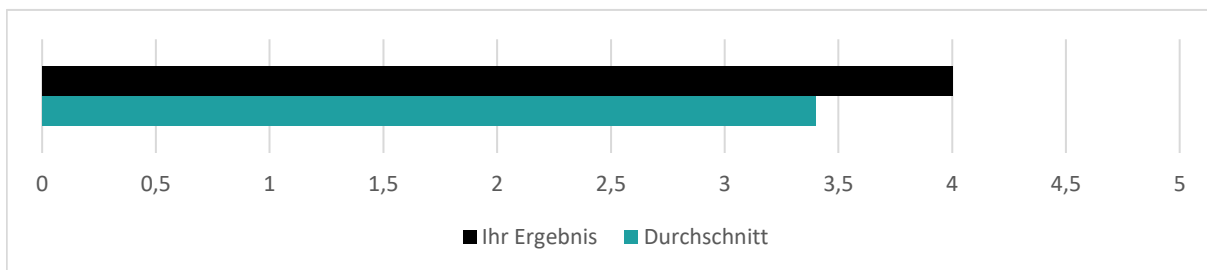
Extraversion im Team: 4,31 Punkte

Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 3,7 Punkte

Die Extraversion Ihres Teams weist eine starke Ausprägung auf. Ihr Team ist sowohl teamintern als auch teamextern in der Lage, aktiv auf das betreffende Gegenüber einzugehen. Ihr Team strahlt Selbstbewusstsein aus und präsentiert sich offen und interaktiv. Soziale und wirtschaftliche Kontakte werden von Ihnen nutzbringend akquiriert. Diese Fähigkeit wirkt sich positiv auf alle interaktiven Bereiche Ihres Gründungsvorhabens aus, jedoch besteht bei dem hohen Geltungsbedürfnis der einzelnen Teammitglieder auch ein gewisses Konfliktpotenzial untereinander. Seien Sie sich dessen bewusst und versuchen Sie, in der Interaktion miteinander auf diese Besonderheit Ihres Teams einzugehen und diesbezügliche Konfliktsituationen zu vermeiden.

5.1.2 Durchsetzungsfähigkeit

Die Durchsetzungsfähigkeit beschreibt die tatsächliche Fähigkeit eines Teammitglieds seine/ihre Interessen und Wünsche durchzusetzen. Da die Durchsetzungsfähigkeit einen interaktiven Prozess im Team betrifft, ist es hier wichtig, dass die Teammitglieder in der Lage sind, Meinung offen zu kommunizieren und adäquate Kommunikationswege zu finden. Im Idealfall haben die einzelnen Teammitglieder eine ähnlich starke Durchsetzungsfähigkeit und verstehen es, in einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Durchsetzungsstärke und Kompromissbereitschaft zu interagieren. Bei unterschiedlich starker Bereitschaft zur Durchsetzung besteht die Gefahr, dass sich ein oder mehrere Teammitglieder dauerhaft durchsetzen und andere Teammitglieder in den Hintergrund treten. Dies kann ohne bewusste Kommunikation zu Konflikten führen.



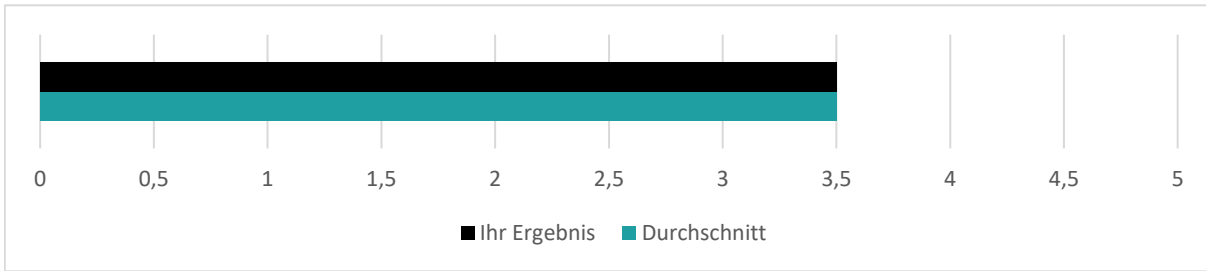
Durchsetzungsfähigkeit im Team: 4 Punkte

Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 3,4 Punkte

Die Durchsetzungsbereitschaft Ihres Teams ist optimal ausgeprägt. Demnach lässt Ihr Team eine angemessene Durchsetzungsbereitschaft erkennen und weiß situationsbezogen zwischen dominantem und konkurrenzbetontem Verhalten einerseits, sowie entgegenkommendem und kooperativem Verhalten andererseits entsprechend zu reagieren. Behalten Sie dieses Verhalten bei.

5.1.3 Offenheit

Das Merkmal der Offenheit beschreibt die Fähigkeit anderen Menschen gegenüber einen angemessenen Umgang von Informationen über die eigene Persönlichkeit mitzuteilen. Dies hilft dabei, eine vertrauensvolle Beziehung im Team aufzubauen. Das Merkmal der Offenheit beinhaltet zudem auch das Wissen darüber, welchen Personen welche Informationen anvertraut werden können. Ein adäquater, offener Umgang mit persönlichen Informationen ermöglicht eine gute soziale Interaktion im Arbeitskontext. So kann sie den Zusammenhalt eines Teams fördern. Zusammenfassend beschreibt das Merkmal der Offenheit die Kompetenz der angemessenen Mitteilungsbereitschaft im privaten und arbeitsbezogenen Umfeld.



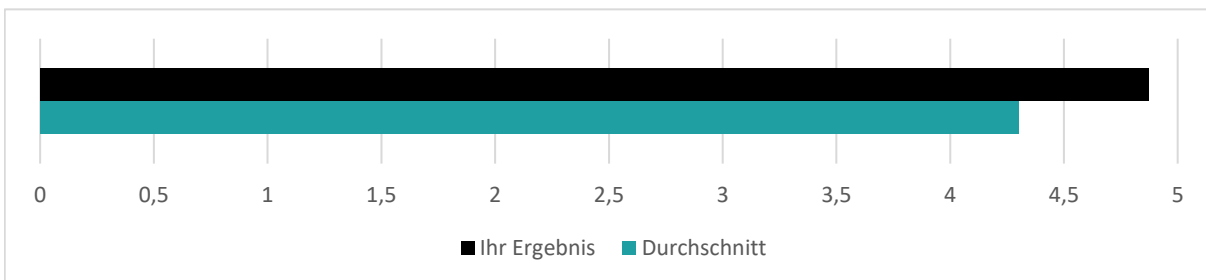
Offenheit im Team: 3,5 Punkte

Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 3,5 Punkte

Die Bereitschaft zur Weitergabe von Informationen ist innerhalb des Teams im Durchschnitt mittelstark ausgeprägt. Die meisten Mitglieder Ihres Teams sind kommunikativ und offen, an den Menschen Ihrer Umwelt interessiert und betreiben gerne Austausch mit unterschiedlichen Personen. Hierbei zeigen sich die meisten Teammitglieder äußerst aufgeschlossen und bringen einen Großteil persönlicher Informationen ins Gespräch ein. Dies lässt jeweils ein transparentes Bild von Ihnen und Ihren Persönlichkeiten entstehen. Jedoch lässt sich eine gewisse Streuung der Bereitschaft zur Informationsoffenheit der Mitglieder Ihres Teams feststellen. Folglich besitzen Sie unterschiedlich genaue Persönlichkeitsbilder voneinander. Sie sollten innerhalb Ihres Teams Ihre Ansprüche an die Offenheit untereinander identifizieren, um ein Ungleichgewicht von Informationsbedarf und Informationsbereitschaft zu vermeiden.

5.1.4 Emotionale Unterstützung

Die emotionale Unterstützung der Teammitglieder untereinander ist innerhalb eines Teams vor allem für den Zusammenhalt wichtig. Die Fähigkeit zur emotionalen Unterstützung des/der Einzelnen geht einher mit Einfühlungsvermögen und Empathie. Wenn Teammitglieder es verstehen, aufeinander einzugehen und anderen unterstützend zur Seite zu stehen, so hat dies eine teamstabilisierende Wirkung, welche das Team im Idealfall zu einer Einheit werden lässt. Der Zusammenhalt und die Unterstützung untereinander spielen sowohl in alltäglichen Situationen als auch in schwierigen Arbeitsphasen eine Rolle, da sich die Teammitglieder in wechselseitiger Unterstützung helfen können, Probleme zu überwinden. Es sollte jedoch auch im Team darauf geachtet werden, dass eine ausgewogene Balance zwischen der Unterstützung anderer und den individuellen Bedürfnisse der Teammitglieder gewährleistet ist.



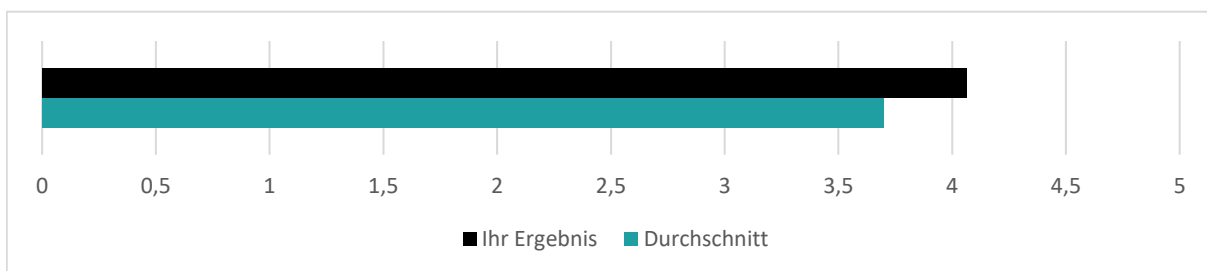
Emotionale Unterstützung im Team: 4,88 Punkte

Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 4,3 Punkte

Ihr Team weist eine optimal ausgeprägte Bereitschaft zur emotionalen Unterstützung anderer auf. Jedes Teammitglied lässt die Fähigkeit erkennen, sich empathisch mit seinen/ihren Teammitgliedern auseinanderzusetzen, auf Probleme einzugehen und Lösungsstrategien anzubieten. Jedoch sind Sie auch in der Lage, dem Bedürfnis nach Abstand und Distanzierung voneinander zu entsprechen und erkennen, wann welches Verhalten angebracht ist. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Unterstützung innerhalb des Teams und der teamexternen und selbstbezogenen Orientierung jedes/r Einzelnen ist somit gegeben.

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.



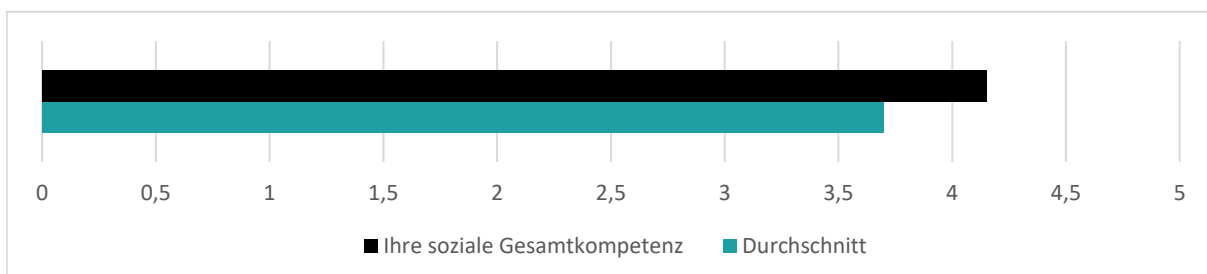
Konfliktmanagement im Team: 4,06 Punkte

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.

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 Teamkompetenz: 4,15 Punkte

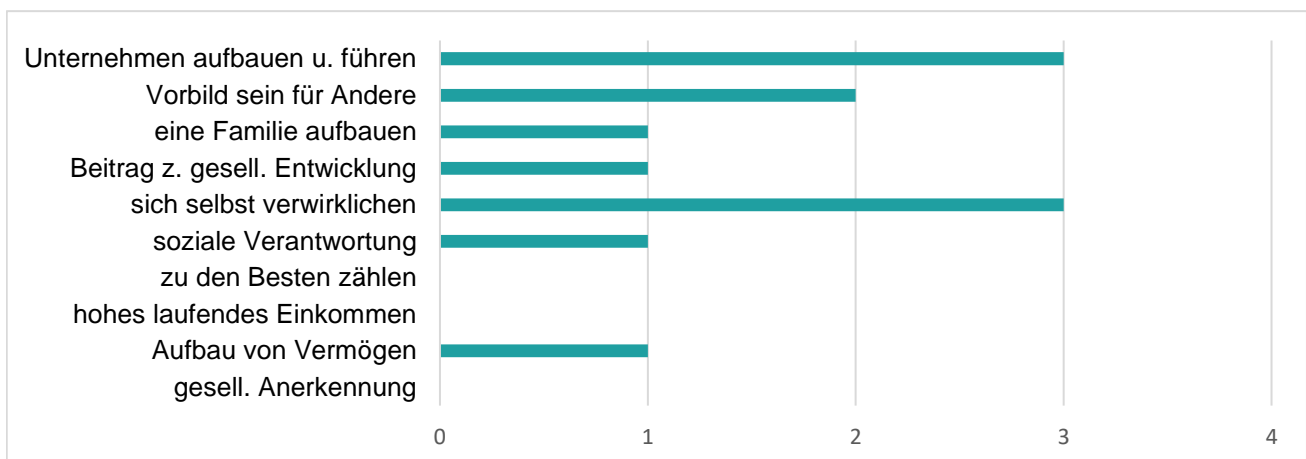
Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 3,7 Punkte

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.

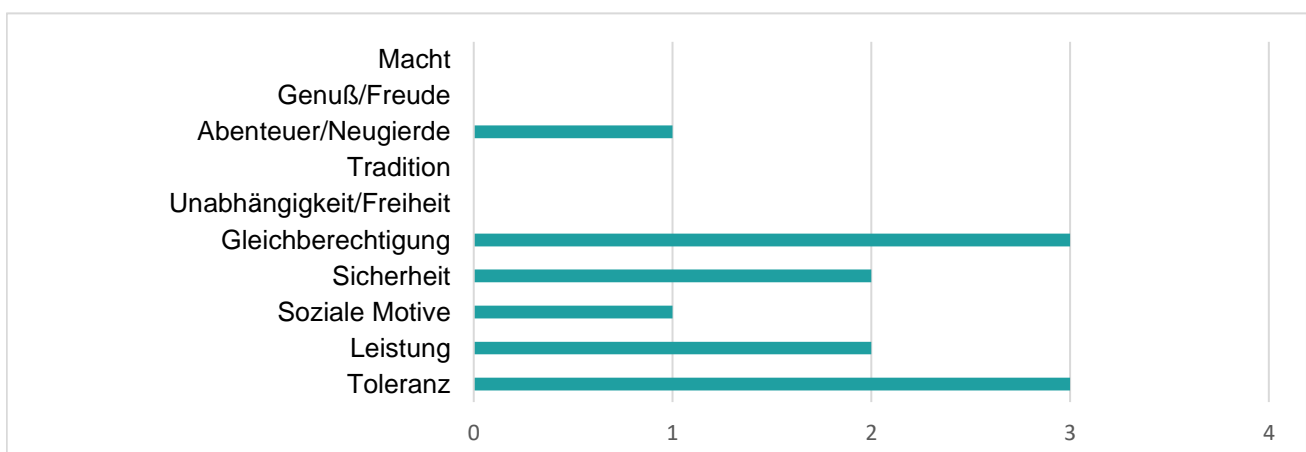
6. Ziele, Werte und Prioritäten

Die Werte und Ziele einer Person entwickeln sich entlang verschiedener Erfahrungen und/oder Entwicklungsphasen. Im Kontext einer Unternehmensgründung 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 einer Gründung intensiv auseinandergesetzt 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 Ihres Gründungsvorhabens sorgen und somit effizientere Handlungsstrukturen entstehen lassen, um letztlich zur erfolgreichen Umsetzung Ihrer Gründung beizutragen. Die Ziele, Werte und Prioritäten ihres Teams werden in der nachfolgenden Grafik dargestellt.

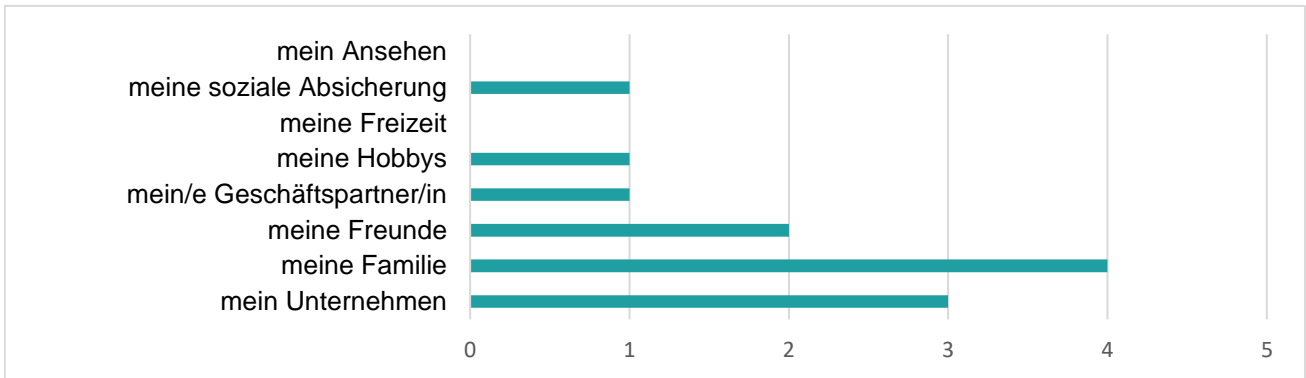
6.1 Ziele des Teams



6.2 Werte des Teams



6.3 Prioritäten des Teams



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.

7. Schlussbemerkung

Sehr geehrtes Team,

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

Ihr MALAMUT Team

Kontakt

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