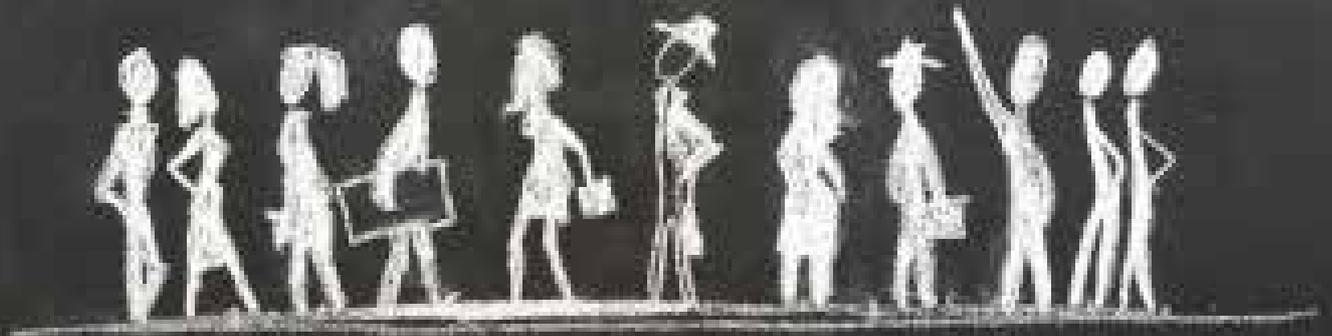


Best Practice Bulletin

top



# Team Übersicht



# Ausgangssituation und Zielsetzung:

**Startup Gründerteam Beratung, Status-Quo- und Kompetenzanalyse, Teamaufstellung und Erweiterungsmöglichkeiten, Coaching im Folgeauftrag:**

Drei Firmengründer, internationales Team, eine große Technische Universität als Geldgeber, Fachkräfte als Unternehmer,

Team befindet sich in einem Start-up-Programm der Technischen Universität.

- Vorgehen: Profiling, Einzelauswertungen, Team-Debriefing mit Ein-Tages-Workshop, Kompetenzanalyse und Team-Status-quo; Folgeauftrag als Teamcoaching Follow-up geplant

## Essentials:

- Team: Hohes Niveau, Rauten in der äußeren Welt auffallend reaktiv und Balken sehr homogen; im Selbst durchschnittlich bzw. balanciert bis leicht proaktiv;
- Empathie: Raute deutlich zu tief für ein Team, sehr reaktiv, d.h. äußerst zurückgezogen, vmtl. mangelnde Kommunikation
- Praktisches Denken: ebenfalls tiefstehende Treiberraute: abwartend, wenig vorangehend in der Umsetzung, bremsen sich aus
- Strukturiertes Denken: höchste Raute der äußeren Welt, immer noch recht tief, was für kreatives bis innovatives Denken, eigene Regeln und neue Ideen spricht; verändernd bis optimierend im

Vorgehen und Planen, aber wenig strategische Ausrichtung

- Eigene Bedürfnisse: durchschnittlich, dürfte höher sein, aber für ein solch kleines Team relativ normal
- Erfolgsorientierung: Raute spricht für prinzipiell positives Denken, aber wäre bei voller Rollenentwicklung, hoher Motivation und Zufriedenheit höher; keine klare Definition des Themas „Erfolg“
- Zielorientierung: Raute noch balanciert, lässt vermuten, dass sich das Team momentan eher im Kreise dreht und zu sehr auf den Moment fokussiert ist, wenig Bezug zu einer Langzeitstrategie bzw. deren Ausarbeitung und Entwicklung; bisher keine klare Zieldefinition

# Ergebnis und Empfehlung:

Im ersten Schritt wurden für jede Skala der äußeren Welt und des Selbst mit dem Team nach einem Debriefing Veränderungsmöglichkeiten und -ansätze besprochen, an denen in nächster Zeit gearbeitet werden soll. Das Team einigte sich selbst auf feste Punkte, die für alle eine Rolle spielen sollen. Im zweiten Schritt wurden die Teamfaktoren behandelt, die auf Probleme aufmerksam machen, und Lösungsmöglichkeiten generiert. Hier eine Zusammenfassung der Ergebnisse für die vereinbarten Punkte.

## Empathie:

- Feedback über eigenen Gefühle und Empfindungen geben
- Emotionen und persönliche Empfindungen passend einbringen
- Anderen Wertschätzung entgegenbringen und sich nach den Bedürfnissen und dem Befinden der anderen erkundigen

## Praktisches Denken:

- Stärker auf tägliche Aufgaben und Herausforderungen fokussieren und diese thematisieren
- Bei der Umsetzung als Kompromiss auch auf Strategien achten, gemeinsam Entscheidungen treffen und zu diesen stehen; im nächsten Schritt Feedback über die Fortschritte geben und Rückblickschleifen einbauen
- Anhand von täglichen und wöchentlichen Ablaufplänen die Umsetzung strategisch planen und auch hier gemeinsam entscheiden, was wichtig ist.
- Der Meinung der anderen Raum gewähren, zuhören und Flexibilität bei der Lösungsfindung gewinnen.

## Strukturiertes Denken:

- Visionen und Strategien klarer definieren
- Ideen stärker teilen und diskutieren, um die Vorstellungskraft der anderen mehr anzuregen
- Die Struktur der Firma öfter gemeinsam hinterfragen und jede Meinung hören

## Eigene Bedürfnisse:

- Die persönlichen Bedürfnisse ausdrücken und sich bewusst machen
- Disziplin definieren – feste Arbeitszeiten bestimmen und nicht wahllos den ganzen Tag auf Abruf stehen
- Freier arbeiten i.S.v. mehr Selbstbestimmung in den eigenen Themenbereichen
- Strategie und Taktik außerhalb des normalen Arbeitsplatzes diskutieren und regelmäßig eine „computerfreie“ Umgebung zum persönlichen Austausch wählen – ebenso wie computerfreie Zeiten nach Geschäftsschluss bestimmen
- Mehr Sport treiben – auf sich achten

## Erfolgsorientierung:

- Nach Hilfe und Unterstützung fragen – das ist keine Schwäche
- Mehr kommunizieren und ehrlich bzw. aufrichtig sein
- Hierfür spezielle Meetings einberufen und Ideen austauschen
- Genau erörtern, wo das Team gemeinsam hin möchte.
- Eine genaue Definition von Erfolg in den nächsten Wochen erarbeiten

## Zielorientierung:

- Generelle Ziele und Pläne besprechen – Austausch und Vertrauen
- Mehr Austausch darüber und konkrete Themen ansprechen
- Spezifische und detaillierte Planung nach der gemeinsamen Definierung von Märkten und Möglichkeiten
- Nach Hilfe und Unterstützung fragen – die Erfahrungen der anderen nutzen

# Aufgabenstellung:

- STELLEN SIE DIE KOMPETENZEN DES TEAMS FÜR DIE EINZELNEN DIMENSIONEN HERAUS UND LEGEN SIE DABEI BESONDERES AUGENMERK AUF DIE STÄRKEN UND SCHWÄCHEN INNERHALB DER TEAM-AUFSTELLUNG.
- WO FINDET SICH EINE OPTIMALE TEAMDYNAMIK, WO SEHEN SIE PROBLEME IN DER TEAMAUFSTELLUNG UND WO TATSÄCHLICHEN KLÄRUNGS- BZW. HANDLUNGSBEDARF?
- WO DROHEN MÖGLICHERWEISE AUFGRUND DER VERTEILUNG KONFLIKTE, WO SEHEN SIE CHANCEN UND STÄRKEN?
- WO SOLLTEN DIE EINZELNEN TEAMMITGLIEDER IHRE KOMPETENZEN VERBESSERN?

# Analyse und Interpretation:

## Empathie:

Die Fähigkeit des Teams ist gut, alle drei sind sehr homogen vom Können her. Das Wollen ist schwieriger zu beurteilen: sie werden sich alle drei recht gut verstehen und einschätzen können, da sie derzeit ähnlich zurückgezogen und verschlossen gleichermaßen sind. Die Einfühlungsbereitschaft ist nur sehr begrenzt vorhanden. Nur reines Auskommen zählt hier nicht, Konflikte oder Unstimmigkeiten werden zu wenig ausgetragen, das Team hat den Blick füreinander verloren bzw. nicht im Sichtfeld. Auch wenn hier Homogenität vorherrscht (Verteilung der Rauten innerhalb des 1. Quadranten), geht ein großer Teil an Potential verloren: durch Verlust des Blickes für den anderen kann eine tiefgreifende Teamgemeinschaft nicht wachsen und sich entwickeln. #2 ist hier momentan noch am stärksten.

## Praktisches Denken:

Von der durchschnittlichen Teamfähigkeit her sind sie etwas stärker als in den anderen beiden Dimensionen der äußeren Welt aufgestellt. Die Fähigkeiten liegen ähnlich homogen wie in der Empathie beisammen, #1 fällt allerdings etwas zu stark in der Umsetzungsfähigkeit ab. Hier gilt es recht streng zu bewerten, da ein Unterschied von 20% im Balken sehr viel stärker ins Gewicht fällt als bei der Raute.

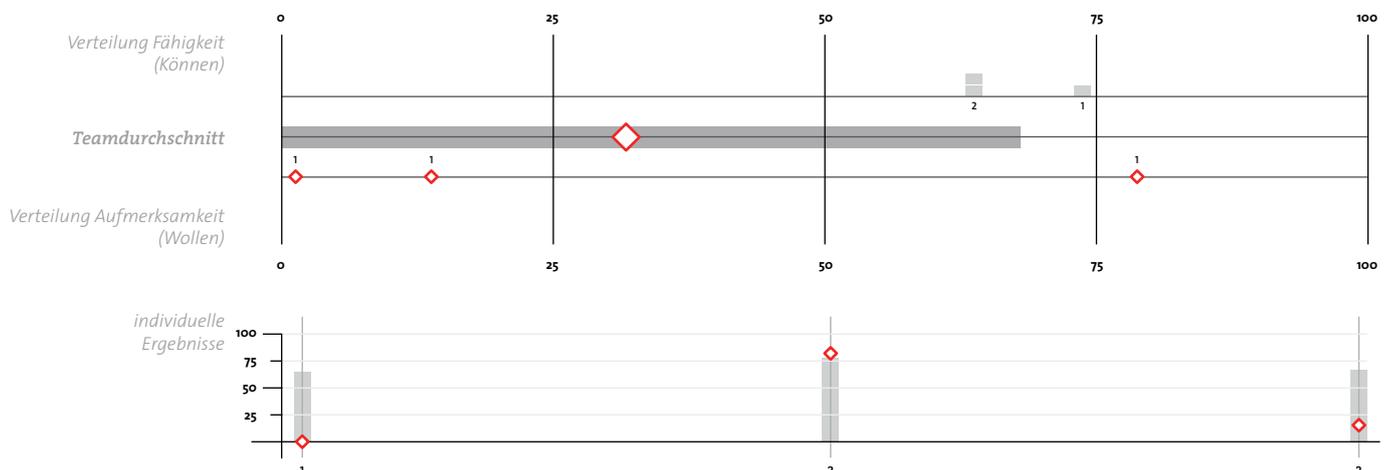
Von den Rauten her haben wir hier eine potentielle Konfliktsituation: zwei Personen (#1 und #2) sind extrem reaktiv mit Rauten auf 0% bzw. 5%. Ihnen steht #3 gegenüber, der vorantreibend auf die Umsetzung fokussiert ist bei 65%. Verhalten sich zwei Personen in einem Drei-Mann-Team abwartend und zurückhaltend, kann dies nicht nur zu Unstimmigkeiten aufgrund mangelnden Einsatzes führen. Es äußert sich oft auch in der tatsächlichen Absicht, abzuwarten und zu sondieren, wie sich Situationen entwickeln. Agiert hier jemand gegen diese beiden proaktiv, prallen gegensätzliche Ansichten wie auch Motivationen aufeinander.

## Strukturiertes Denken:

Die gemittelte Team-Fähigkeit ist gut ausgeprägt. Wieder liegen die drei im Können recht eng beieinander. Das Verständnis für Strategie, Politik und Taktik ist dennoch stärker bei #2 ausgeprägt. Die Rauten offenbaren auf dieser Skala ein für Teams nicht ungewöhnliches Bild – das Team liegt hier stark heterogen deutlich auseinander. Unterschiedliche Aufgabenbereiche, ebenso wie verschiedene Persönlichkeitseigenschaften, machen eine breite Aufstellung des Teams möglich.

Wichtig ist, dass das Team begreift, was das für die einzelnen Mitglieder bedeutet. Tiefstehende Rauten (#1 und #3) deuten klar darauf hin, dass sich eigene Standards, Regeln und Abläufe gesetzt werden und das nur wenig Bereitschaft besteht,

sich Hierarchien unterzuordnen. Allgemeingültige Regeln und Ansichten werden meist abgelehnt, was aber andererseits dazu befähigt, sehr innovativ vorzugehen und Veränderungen zu ermöglichen. Dem steht die hohe Raute auf 80% von #2 gegenüber, der gegenteilig gepolt ist. Der CEO fühlt sich in festen Strukturen sicher und wohl, er benötigt sie, um produktiv zu arbeiten und erhält durch sie ein Stück Sicherheit. Auch neigt er immer wieder zu Perfektionismus. Das Problem ist an dieser Stelle, dass diese beiden „Pole“ recht schwer zusammenarbeiten können, da die Ordnung und Struktur des einen die anderen nervt und es andererseits #2 verrückt machen wird, wie unstrukturiert und „chaotisch“ (in seinen Augen) von den anderen vorgegangen und geplant wird. Auch dies ist ein potentieller Konfliktherd.



## Eigene Bedürfnisse:

Denkbar ungünstig ist das Team hier aufgestellt. Wir haben im Durchschnitt auf dieser Skala die schwächste Fähigkeit im Selbst. Außerdem ist das Team relativ heterogen aufgestellt, dafür dass das Können möglichst eng beieinander liegen sollte. #1 ist dicht gefolgt von #3 am stärksten, was sich am Auftreten und der Souveränität bemerkbar machen sollte. #2 hingegen fällt ein ganzes Stück ab. Ihm mangelt es an Selbstvertrauen, Bauchgefühl und Klarheit über die eigene Person und was ihm gut tut. ,

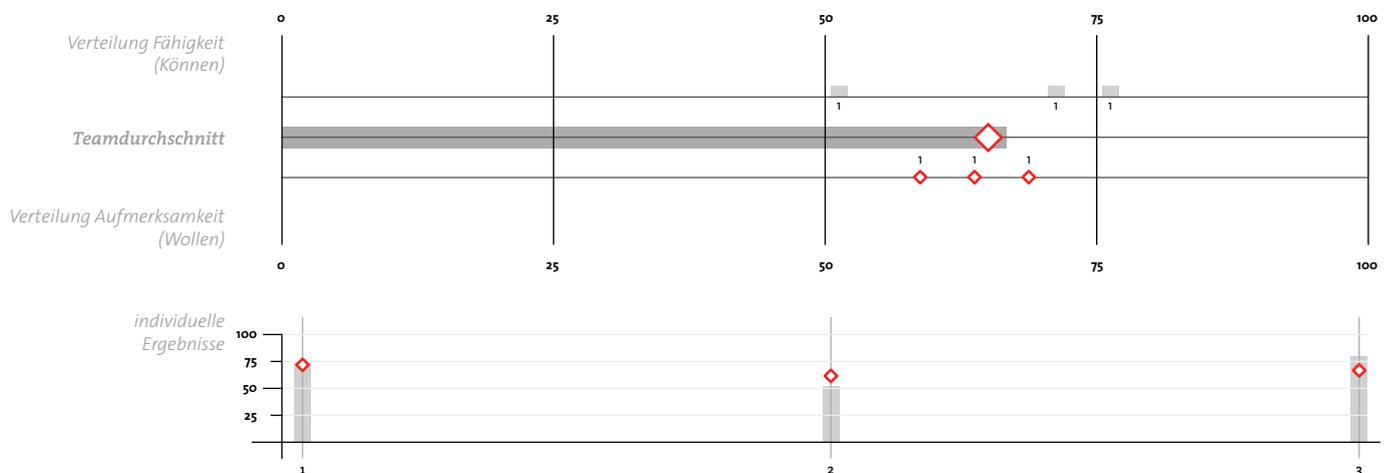
Von der Rautenstellung erfahren wir noch genauer, wie es um das Team bestellt ist. Der Geschäftsführer hat die niedrigste Selbstwertschätzung und gelebtes Selbstbewusstsein, das wird sich im Alltag bemerkbar machen. Unsere #3 dagegen hat die Raute auf 45%, was ihm spürbar starkes Auftreten und Souveränität verleiht. Mit der mittleren Raute von #1 haben wir eine sehr heterogene Gruppe, die trotz ihrer gemeinsamen Firmengründung nicht gleichwertig zusammenarbeiten werden, jedenfalls nicht mit der nötigen Rücksichtnahme, was außerdem durch die niedrige Empathie-Raute erschwert wird.

## Erfolgsorientierung:

die im Vergleich zum Praktischen Denken (Potential: extrinsische Wertedimension) etwas schwächere Erfolgsorientierung zeigt beim genaueren Hinsehen, dass an und für sich #1 und #3 diese Skala mit ähnlicher Klarheit ansteuern wie in der äußeren Welt das extrinsische Pendant. Sie liegen klar im „sehr gut“-Bereich. #2 dagegen ist ein ganzes Stück eingefallen.

Um dies zu beurteilen, sollten wir uns den Rauten zuwenden. Zu unserer Überraschung finden wir nämlich auch nicht bei #2 Frustration oder Unzufriedenheit vor, sondern haben eine homogene Verteilung innerhalb eines Quadranten. Bei allen

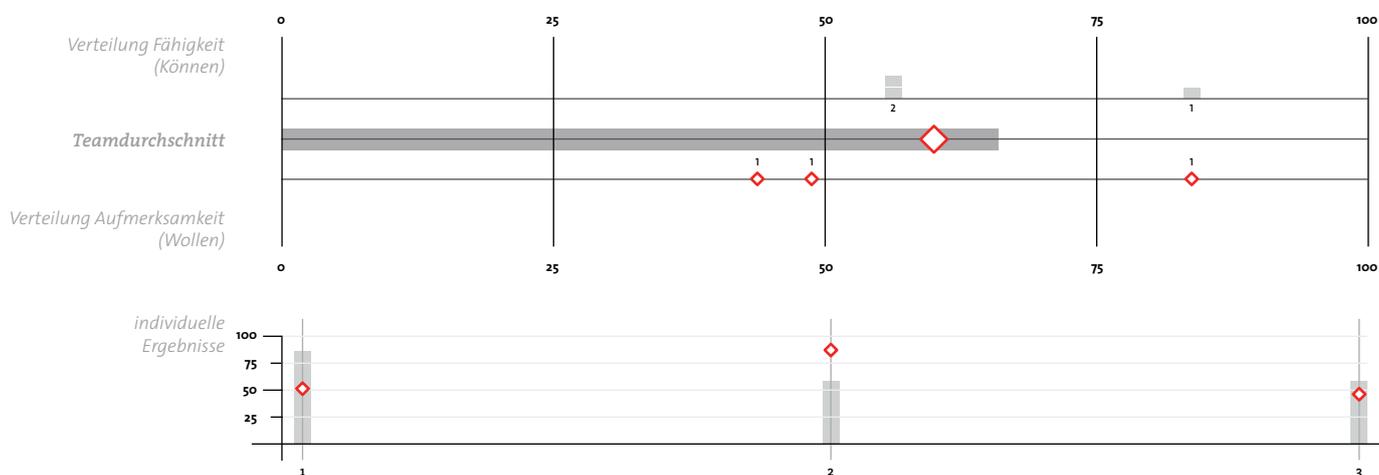
dreien überwiegt die Zufriedenheit, Motivation und der nötige funktionale Fokus, um die eigene Rolle zum Erfolg zu führen, sie weiter zu schärfen, voranzutreiben und auszubauen. Wie lässt sich dann der eingefallene Balken bei #2 erklären? Liegt die Raute oberhalb der 50%, überwiegt zwar der wohlfühlende, motivierte Aspekt innerhalb der Rolle, es existieren jedoch deutliche Reibungsverluste zwischen „Gas“ und „Bremse“. Es werden also z.B. hinderliche Konstellationen die Arbeitsbedingungen oder die momentane Tätigkeit betreffend wahrgenommen, es herrscht jedoch dennoch unter dem Strich Motivation vor.



## Zielorientierung:

Die Team-Fähigkeit liegt durchschnittlich zwischen dem „gut“ und „sehr gut“ – Bereich, betrachten wir allerdings die einzelnen Team-Fähigkeiten, stellen wir hier die größte „Lücke“ innerhalb des Teams im System fest. Während #1 eine klare und überaus gefestigte Vorstellung von Selbststrategie und Zielausrichtung des eigenen Lebens hat, sind #2 und #3 nicht im Ansatz auf seinem Niveau. Sie finden sich zwischen der „durchschnittlichen“ und der „guten“ Leistungsstufe wieder, was die generelle Selbstausrichtung der Firma problematisch erscheinen lässt und die Führungsausstrahlung des CEO untergräbt.

Wenden wir uns den Rauten zu, so stellen wir zunächst auch hier eine Verteilung über drei Quadranten fest. Der CEO (#2) versucht, über hohen Fokus die Selbststrategie zu festigen und zu schärfen, was allerdings auch zu idealistisch geprägten Vorstellungen und damit verfälschten Einschätzungen bei der Zielausrichtung und –festlegung führen kann. #1 und #3 hingegen sind derzeit sehr auf den Moment und die vorherrschenden Situationen bedacht, besonders #3 darf als Gegenwartsmensch bezeichnet werden.



## Teamfaktoren:

Wie bei der Teamentwicklung üblich, können wir zunächst ein deutliches Lob für die hier aufgezeigten Stärken des Teams aussprechen und ihnen diese bei den entsprechenden Teamfaktoren verdeutlichen. Im nächsten Schritt sollten die schwächeren Faktoren ausgeführt und vertieft werden (Manual), um hier eine Verbesserung zu erzielen.

## Soziale Sensitivität:

auch wenn die durchschnittliche Fähigkeit etwas höher liegen könnte, lässt sich dieser Faktor als Stärke des Teams identifizieren, was bei den niedrigen Rauten der Empathie nicht unbedingt zu erwarten gewesen wäre. Das Team ist hier sehr homogen aufgestellt und wir stellen fest, dass die prinzipielle Fähigkeit zur emotionalen Offenheit da ist und gut aufgestellt ist. Soziale Sensitivität ist übrigens keine Einbahnstraße, sie umschließt sowohl das Wahrnehmen des Anderen als auch das Sich-Öffnen und Offenbaren.

## Kreatives Problemlösen:

Wie bei diesem Team nicht anders zu erwarten, haben wir hier eine echte Stärke: aus unterschiedlichen Quellen nehmen sich die Teammitglieder hier die Fähigkeit, Probleme durch verschiedene Herangehensweisen zu einer Lösung zu bringen und Nutzen zu stiften. Wieder liegt eine homogene Verteilung vor.

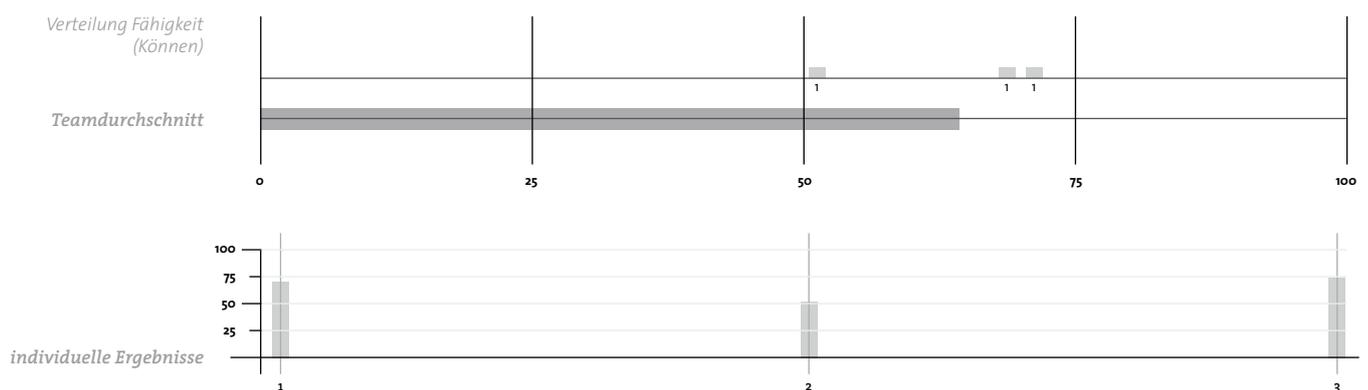
## Engagement:

Trotz großer Unterschiede im Praktischen Denken wie auch in der Erfolgsorientierung werden innerhalb des Teams motivationale Unterschiede gut kompensiert und überbrückt – jeder bringt sich auf seine Weise zum großen Ganzen ein und trägt zum Erfolg bei. Die erwarteten Konflikte aufgrund der zuvor festgestellten Unterschiede scheinen eine geringere Rolle zu spielen.

## Stress-Resilienz:

Beginnen wir nun mit der ersten etwas schwieriger zu sehenden Skala. Der Team-Durchschnitt fällt für ein Gründer-team recht gering aus. Anlass zur Sorge sollte besonders #2 geben (der CEO!), dessen Ressourcen bzw. die Fähigkeiten, diese zu nutzen und ggfs. zu generieren, stark beschränkt und derzeit eingefallen sind. Das Team sollte verstehen, dass hier keine Schwäche vorliegt, sondern schlicht eine momentane Belastung festzustel-

len ist, die #2 weniger leistungsfähig und belastbar macht, z.B. in Druck- und Stresssituationen. Daher sollte dringend besonders in solchen Momenten aufeinander geachtet werden und das Team sollte generell derzeit #2 den Rücken stärken. Im nächsten Schritt kann man im Einzelgespräch oder auch gemeinsam erörtern, wo die Probleme liegen und wie diese abgebaut werden bzw. aus der Welt geschafft werden können.



## Team Disziplin:

Trotz geringerer Abweichung dürfen wir noch von einem recht homogen aufgestellten, gewissenhaft wie pflichtbewussten Team sprechen. An dieser Stelle wäre es mit Blick auf die großen Unterschiede im Strukturierten Denken sinnvoll, Gewissenhaftigkeit von Strukturbedürfnis, Ordnungssinn und Strategieausrichtung abzugrenzen und den gemeinsamen Nenner des Teams zu identifizieren. Mit festen Regeln für den Alltag lassen sich oft erfolgreich selbst große Unterschiede kompensieren.,

## Team Rollenbewusstsein:

Zunächst werden wir auf den recht starken Team-Durchschnitt aufmerksam, hier liegt großes Potential für die Rollenausentwicklung und die Teammitglieder sind stark aufgestellt. Werfen wir jedoch einen Blick auf die Verteilung, müssen wir vorsichtig werden. Man darf sich nicht von der hohen Leistungsstufe täuschen lassen, da innerhalb eines Teams die für die Teamdynamik verantwortlichen interpersonellen Unterschiede wichtig sind, nicht die Durchschnittsleistung. #1 scheint in seiner Rolle schon sehr gefestigt und er ist sich seinen unterschiedlichen Funktionen im Alltag durchaus sehr bewusst. Er kann sich zwischen den Rollen gut bewegen und hat hier eine Stärke. Über #2, der im Mittelfeld liegt, kommen wir zum #3, der hier mit Abstand am schwächsten abschneidet. Dieses Problem erleben wir recht häufig bei Gründungen oder unerfahrenen Führungspersonen. Die erstmal gefestigten Rollen zwischen Kollegen oder Freunden werden durch die plötzliche neue Rolle der Führungsverantwortung kräftig „durcheinandergewirbelt“ und das Rollenbewusstsein bricht zunächst ein.

## Dominanzverhalten:

Aus dieser Skala ergeben sich ebenfalls Schwierigkeiten für die Teamdynamik, die wir nicht außer Acht lassen dürfen. Der auffällig niedrige Teamdurchschnitt ist nur ein kurzer Anlass zur Freude, denn was dem CEO (#2) bei dem Rollenbewusstsein fehlt, macht sich auch im Dominanzverhalten bemerkbar. Die beiden anderen Gründer sind deutlich dominanter und kontrollierender bzw. durchsetzungsfähiger als er selbst. Ein gefestigter, souveräner Chef würde zwar seine Mitgründer ebenso nicht dominieren, sondern würde sich über

ihre Beiträge und verstärkte Kommunikation auf sie einlassen und zu gemeinsamen Lösungen kommen. Aber sich von ihnen dominieren zu lassen, sollte auch nicht das Ziel sein. Dies kann zu Spannungen in der Durchsetzung zwischen #1 und #3 führen, ausgelöst durch die zurückhaltende Position des Chefs, dessen Beiträge und generelle Kommunikation verloren gehen, zumindest im professionellen Kontext. Er überlässt ihnen quasi „das Feld“ und gibt keinen Gesprächs- bzw. Diskussionspartner auf Augenhöhe ab.

