

# STARTUPTEENS

WIR MACHEN JUNGE UNTERNEHMER



4. ONLINE TRAINING

## GRÜNDUNGSTEAMS

NACH WELCHEN KRITERIEN STELLE ICH DAS  
GRÜNDERTEAM ZUSAMMEN?

Prof. Dr. Stephanie Birkner  
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
Juniorprofessur Female Entrepreneurship

Philipp Pausder  
Thermondo GmbH  
Mitgründer und Geschäftsführer

## Wenn wir nicht zusammenarbeiten, werden wir für unsere Probleme keine Lösung finden.

Dalai Lama

Ihr habt nun schon die ersten spannenden Einblicke dazu erhalten, was eigentlich hinter dem Thema „Gründung“ steckt. Die Startup Teens Experten haben euch berichtet, wie sie überhaupt dazu gekommen sind, selber unternehmerisch unterwegs zu sein. Sei es wie Verena, die schon früh ihr erstes Sushi Restaurant eröffnet hat oder wie Marie-Christine, die die Firma ihrer Eltern übernommen hat. Ebenso wie Julia, Lukas und Matthias waren und sind sie hierbei das treibende Element, welches das Unternehmen stützt und stärkt. Jedoch nicht allein. In ihren Berichten klingt immer wieder das „wir“ an. Die Sprache ist von „unserem Team“, Dingen, die man „gemeinsam“ bewegt.

Welche Vorteile es bringt als Team zu gründen und welche Stolpersteine es hierbei zu beachten gilt, ist Teil dieser Lerneinheit. Sie soll euch eine kleine Hilfe dabei sein entscheiden zu können, nach welchen Kriterien ihr euer Team zusammenstellt. Selbst wenn ihr zunächst als Einzelkämpfer durchstarten möchtet und erst einmal allein testen wollt, ob eure Geschäftsidee überhaupt Potenzial hat, wird das Thema eines Tages für euch wichtig werden. Spätestens wenn es „an’s Eingemachte“ geht und euer StartUp wächst, ist ein Team nicht nur eine operative Stütze sondern vor allem auch ein moralischer Ankerpunkt.

Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist, dass ihr euch klar macht, was eure eigenen Stärken sind. Was das meint und wie ihr das rauskriegen könnt, ist Thema der zweiten Lerneinheit gewesen. Um eure Geschäftsidee (Lerneinheit 3) zunächst zu einem erfolgreichen StartUp und später zu einem am Markt etablierten Unternehmen weiterzuentwickeln, braucht es aber vielleicht mehr als das, was ihr selber an fachlichen und methodischen Kenntnissen aber auch Netzwerken mitbringt. Georg Bernard Shaw, Nobelpreisträger für Literatur, hat das mal ganz schön auf den Punkt gebracht: Wenn ihr Dinge, wie einen Apfel, tauscht, hat jeder immer noch nur einen Apfel. Aber wenn ihr Ideen für die Lösung eines Problems tauscht, dann hat jeder zwei – die eigene Sicht der Dinge und einen Blick von außen auf das Problem. In der guten Zusammenarbeit im Team kann aus diesen beiden Ansätzen vielleicht sogar etwas drittes, etwas ganz neues entstehen.

Möge die Formel  $1+1=3$  für euer StartUp wahr werden – wir wünschen euch nicht nur Erfolg sondern vor allem auch viel Spaß beim Teamaufbau!

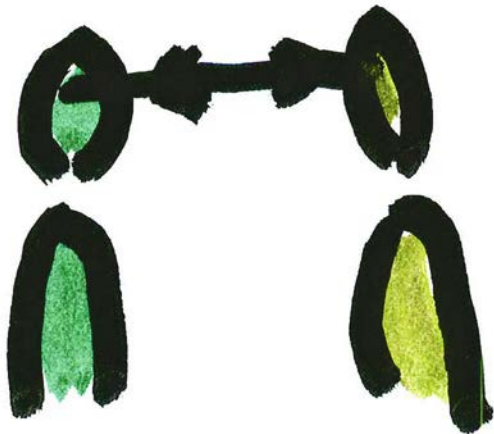
Stephanie & Philipp

■ ■ ■ Vertiefung 1    ■ ■ ■ Vertiefung 2

Wir haben Abschnitte farblich markiert, damit Du selbst entscheiden kannst, wie viel Du lesen möchtest.

## ALLE FÜR EINEN, EINER FÜR ALLE!? / ALLE FÜR EINE, EINE FÜR ALLE!?

Der Mensch ist ein „Herdentier“. Daher ist es besonders schlimm, wenn man eine Person in eine absolute soziale Isolation bringt (Beispiel hierfür ist die Einzelhaft in Gefängnissen als Strafmaß). Das liegt unter anderem an zwei Aspekten:



1. Unser Gehirn ist so organisiert, dass wir durch „abgucken“ lernen – das funktioniert dank unserer Spiegelneuronen. Wir kopieren und imitieren das Verhalten anderer und entwickeln hieraus unsere eigenen Verhaltensmuster. Gibt es kein Gegenüber, können wir uns auch nicht (weiter-)entwickeln.



2. Wir brauchen unsere Mitmenschen für einen sozialen Anschluss. Folgt man der Idee der Maslow'schen Bedürfnispyramide, reiht sich direkt an die auf das pure Überleben ausgerichteten Kategorien (physiologische und Sicherheitsbedürfnisse) das Bedürfnis nach Zuwendung und der Drang, eine Rolle in einer Gruppe zu erfüllen.

## ABBILDUNG 1: BASISLOGIKEN VON TEAMARBEIT

Umgangssprachlich werden die Begriffe „Gruppe“ und „Team“ häufig gleich oder sehr ähnlich gebraucht. In der Schule/Ausbildung aber auch in eurer Freizeit beim Sport oder anderen Hobbies habt ihr vielleicht folgendes schon einmal gehört:

„Das macht ihr bitte als Gruppenarbeit.“ / „Unterstützt euch in eurer Gruppe.“

Möglicherweise wurde aber auch gesagt:

„Das ist eine Aufgabe für ein Team.“ / „Arbeitet im Team zusammen.“

Meinen die Sätze das Gleiche oder steckt da jeweils etwas ganz anderes dahinter?

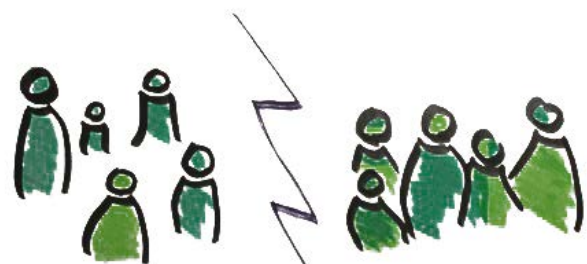
Wirft man einen Blick in den Duden, findet sich dort unter dem Terminus „Team“ zum einen das Stichwort „Mannschaft“, zum anderen steht dort aber auch folgendes:

„Gruppe von Personen, die gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten.“

Bis hierhin kann also schon mal festgehalten werden, dass wir andere Menschen um uns herum brauchen, damit wir (1) lernen können und damit es uns (2) gut geht. Kommen mehrere Personen zusammen, ist das eine Gruppe. Wenn diese Gruppe zusammen an etwas arbeitet, nennt man das Team.



In der nachfolgenden Abbildung 2 sind zwei Personenansammlungen dargestellt. Die linke Zeichnung symbolisiert eine Gruppe, die rechte ein Team. Schaut euch einmal die beiden Bilder genau an. Was fällt euch auf?



## ABBILDUNG 2: GRUPPE VS. TEAM

Die zwei zentralsten Unterschiede bestehen darin, dass das Team weniger distanziert ist als die Gruppe (Nähe der Figuren zu einander) und gemeinsame Merkmale ausbildet (Farbmischung). Dadurch, dass die einzelnen Mitglieder eines Teams im Vergleich zu denen einer Gruppe in engeren Kontakt zu einander stehen, können sie ein „Wir“-Gefühl entwickeln. In der Folge entstehen gruppenspezifische Prozesse, die nicht nur das einzelne Mitglied sondern in der Verfolgung gemeinsamer Leistungsziele alle Beteiligten fordern und fördern. Die Gesamtleistung des Teams kann damit größer sein als

die Summe der Einzelleistungen ihrer Mitglieder. Es gilt jedoch zu bedenken, dass mit zunehmender Nähe auch das Konfliktpotenzial steigt. Das kann den Teamzusammenhalt schwächen, so dass einzelne Teammitglieder an Einfluss gewinnen oder verlieren.

Wie viel „Ich“ in ein Team gehört, dazu gehen die Meinungen auseinander. Die einen sagen, beim Team (und insbesondere auch dessen Führung) geht es um Harmonie und den Erfolg in der Gemeinschaft; da haben persönliche Ziele und/oder Ideale nichts zu suchen. Die anderen sind mehr der Auffassung, dass nur dann, wenn jedes Teammitglied auch seine individuelle Persönlichkeit mit einbringen kann, das Team seine wahren Stärken und Potenziale entfaltet.

Egal ob ihr euch eher mit der ersten oder der zweiten Einstellung besser anfreunden könnt, es bleibt die Frage wie ihr es schafft, dass euer Team zu Höchstform aufläuft. Denn große Dinge im Geschäftsleben sind nie von nur einer Person umgesetzt worden – sie wurden und werden stets von einem Team initiiert – stellt Steve Jobs (Gründer von Apple) heraus. Sein Businessvorbild seien die Beatles. Die haben sich immer gut gegenseitig ausbalanciert – vor allem auch in dem, wo der Einzelne nicht so gut war („negative Tendenzen“). Damit wurde es ihnen erst möglich gemeinsam das Beste aus sich als Band („Musik-Team“) herauszuholen. Aber dafür braucht ihr erst einmal was? Genau, andere die mit euch zusammen ein Team bilden.



Überlegt einmal, wo ihr bereits in einem Team arbeitet. Stellt eine Liste gegenüber, was in diesen Teams besonders gut läuft und was besser klappen könnte. Was könnt ihr hieraus für euer StartUp Team lernen?

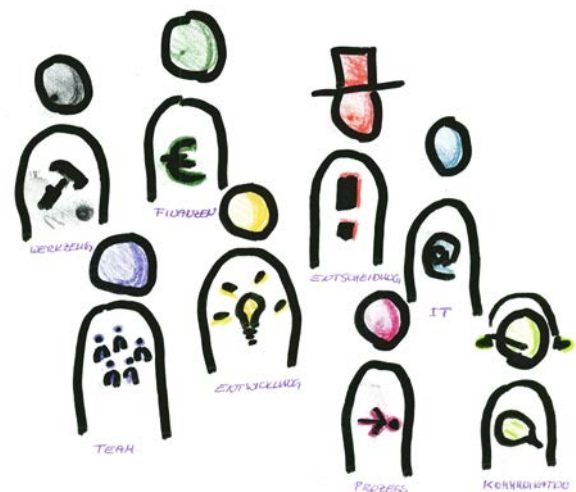
Mit der Frage, was genau die gute Zusammenarbeit in einem Team ausmacht, haben sich eine Vielzahl von Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft beschäftigt. Sie kommen zu dem Schluss, dass – egal um was für ein Team es sich handelt – es Faktoren gibt, die immer wieder zutreffen, wenn es darum geht, wie gut die Teamarbeit funktioniert. Hierzu zählen:

1. Eine Vision & Mission entwickeln, mit der sich alle identifizieren können!
2. Ziele gemeinsam formulieren, für die alle einstehen (können)!
3. Rollen im Team klar formulieren und vergeben!
4. Eine wertschätzende und angenehme Arbeitsatmosphäre etablieren!
5. Transparente und ehrliche Kommunikation leben!

6. Verantwortung auf alle Schultern verteilen!
7. Mit Konflikten konstruktiv umgehen!
8. Offen sein für Veränderungen!
9. Feedback als Routine etablieren!
10. Gemeinsam Spaß haben!

Diese „10 Leitlinien guter Teamarbeit“ gelten auch für StartUps. Ein wichtiger Aspekt wonach ihr euer Team zusammenstellt ist also auch die Frage, mit welchem „Persönlichkeitstyp“ ihr so gut klar kommt, dass ihr gemeinsam diese Leitlinien etablieren und verfolgen könnt.

Ein wichtiger Aspekt für einen gelungenen Teamaufbau ist zunächst, dass klar ist, welche Aufgaben anfallen und welche Kompetenzen und Fähigkeiten hierfür benötigt werden. Für einen ersten Überblick könnt ihr einfach eine Tabelle erstellen, in der ihr in einer Spalte dokumentiert, was alles getan werden muss, damit euer StartUp (rund) läuft. Das kann von Routinehandlungen bis hin zu strategischen Aufgaben reichen. Wenn ihr das so ad hoc nicht zusammenfassen könnt, führt einfach einmal ein paar Tage ein Prozesstagebuch und schreibt auf, was ihr getan habt bzw. was hätte getan werden müssen, wofür aber noch niemand fest zuständig ist. Typische Aufgabenbereiche findet ihr zudem in Abbildung 3 beispielhaft dargestellt.



**ABBILDUNG 3: ALLGEMEINE AUFGABENBEREICHE IN EINEM STARTUP TEAM**

Hierbei handelt es sich zunächst erst einmal nur um ganz grob unterteilte Handlungsbereiche im Geschäftsalltag eures StartUps. Hierbei können (1) eine Aufgabe von mehreren Personen oder (2) mehrere Aufgaben in Kombination von einer Person übernommen werden. Wichtig ist immer nur, dass klar ist, wer für diese Bereiche die Leitung übernimmt. Derjenige/diejenige ist dann dafür zuständig

darauf zu achten, dass der Aufgabenbereich im Geschäftsmodell und -plan ausreichend und richtig berücksichtigt wird und steht als Ansprechpartner/in im Team, aber auch für Außenstehende als Experte/in zur Verfügung. So sollte z.B. jemand dafür zuständig sein, die (Weiter-)Entwicklung der Geschäftsidee im Auge zu behalten. Auch sollte sich jemand darum kümmern, den operativen Geschäftsprozess aufzubauen und zu begleiten. Je nachdem ob ihr ein Produkt herstellt oder eine Dienstleistung anbietet kann dieser Prozess ganz unterschiedlich aussehen. Wenn ihr zum Beispiel im Bereich Gastronomie gründet, fallen in diesen Bereich auch die Themen Logistik und Produktion (beschaffen der Lebensmittel und deren Verarbeitung) sowie der Service. Der Aufgabenbereich „Werkzeuge“ beinhaltet alles was damit zu tun hat, dass die Produktions- und Dienstleistungsprozesse laufen können. Gründet ihr beispielsweise im Bereich Energie, zählen hierzu auch die Beschaffung und Wartung von technischen Geräten, mit denen ihr Energie herstellt und/oder verteilt.

Das Thema Finanzen spielt aus zweierlei Sicht eine Rolle für jedes Startup. Zum einen geht es hier darum, den aktuellen Geldfluss im Auge zu behalten, zum anderen aber auch darum, eine Basis für kurz-, mittel- und langfristig Planungen eurer StartUps zu erstellen (wofür braucht ihr wann wie viel Geld und wo kommt das wann her).

Anregungen was ein CFO (Chief Finance Officer) in den frühen Phasen der Geschäftsgründung alles zu tun hat, liefert Jana Scharfschwert, Startup Coach und Beraterin für den Bereich Finanzplanung: Er/Sie ist

- Herr/Frau über den Finanzplan
- Spiegel fürs Team/Management
- Buchhaltung (oder zumindest der Knotenpunkt dorthin)
- Sprachrohr zu den Investoren.

Das Thema IT (Informationstechnologie) ist beim heutigen Stand der Digitalisierung ein Aspekt, der auf jedes Startup zukommt. Angefangen von eurer eigenen technischen Infrastruktur zum Arbeiten (Computer, Tablets, Smartphones, Speichersysteme, ...) bis hin zum Bereich der „Kommunikation“ mit euren Geschäftspartnern und Kunden – um IT kommt ihr nicht rum. Ist diese sogar Teil eurer Geschäftsidee ist sie auch Teil der Aufgabenbereiche „Entwicklung“, „Prozess“ und „Werkzeuge“. Auch wenn das Team vielleicht zu Beginn in eurem Startup noch sehr klein ist, ist es zudem sehr wichtig, dass jemand für diesen Bereich zuständig ist.

Eine eigene Personalabteilung braucht ihr zu diesem Zeitpunkt zwar noch nicht, aber da euer Unternehmen mit einem gut funktionierenden Team steht und fällt, sollte diesem auch genug Aufmerksamkeit geschenkt werden. Dafür ist es wichtig, dass jemand gruppendynamische Prozesse, aber auch die Gestaltung von Arbeitsmodellen (wer arbeitet wann wie am besten) im Auge behält. Für letzteres bieten sich in Dienstleistungsgründungen, wie beispielsweise im Feld

„Beauty & Fashion“, ganz andere Möglichkeiten als in technischen Produktionsgetriebenen StartUps, die einen 24/7 Produktionsablauf als Basis haben. Wie für alle anderen Bereiche gilt daher auch hier, dass ihr euch überlegen müsst, welche speziellen Herausforderungen durch eure Geschäftsidee in den angeführten Aufgabenbereichen auf euch zukommen.

Habt ihr diese aufgelistet, schreibt ihr in einem zweiten Schritt in einer Spalte rechts daneben, was eine Person können muss, um diese Aufgabe zu erfüllen. Im dritten Schritt gilt es dann zu überlegen, ob ihr euch diese Kompetenzen/Fähigkeiten selber ins Team holen wollt, oder ob ihr einfach einen externen Dienstleister damit beauftragt (z.B. für das Thema Finanzen oder IT). Nicht jede Aufgabe, die in eurem Startup anfällt, müsst ihr im Team auch selber erledigen! Ob die Aufgabe extern oder intern erfüllt wird notiert ihr dann in der dritten Spalte. Das Ergebnis ist ein Aufgaben-Kompetenz-Profil eures Teams.

**Zusammenfassend gilt also, dass ihr euch bei der Zusammenstellung eures Teams auf zwei Ebenen Gedanken machen solltet, mit wem ihr zusammenarbeiten wollt: fachlich und menschlich. Zudem solltet ihr euch darüber klar werden, wie viel Individualität („Ich“) ihr im Teamprozess zu lassen wollt/ könnt.**



## „GLEICH UND GLEICH GESELLT SICH GERN“ ODER DOCH EHER „GEGENSÄTZE ZIEHEN SICH AN“

Das Vorhandensein des benötigten Wissens und der erforderlichen Fähigkeiten im engen Team (intern) oder im erweiterten Team (externe Dienstleister) allein machen euer StartUp noch nicht erfolgreich. Verschiedene Studien insbesondere aus dem Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie weisen darauf hin, dass die Zusammensetzung eines Teams mit Blick auf dessen Erfolg eine sehr wichtige Rolle spielt. Die Meinungen gehen dabei auseinander, ob es nun besser ist ein Team homogen (gleichartig) oder heterogen (verschiedenartig) zusammen zu stellen. Heterogenität kann sich dabei auf unterschiedliche Merkmale einer Person, wie beispielsweise den fachlichen Hintergrund oder aber auch die Persönlichkeit, beziehen.

Um einen Überblick über diese Merkmale von „Vielfalt“ zu gewinnen, hilft es, sich einmal die Forschungen von Loden und Rosener sowie Gardenswartz und Rowe etwas näher anzusehen. Folgt man diesen Autoren kann zwischen einer inneren, äußeren Dimension der Person sowie einer organisationalen Dimension unterschieden werden. Die nachfolgende Abbildung 4 zeigt euch, welche Merkmale hinter diesen Dimensionen stecken können.



### Innere Dimension

z.B. Alter, Geschlecht, Fähigkeiten



### Äußere Dimension

z.B. Freizeitverhalten, Ausbildung, Berufserfahrung, Familienstand



### Organisationale Dimension

z.B. Arbeitsinhalte/-feld, Abteilung/ Einheit/Gruppe, Arbeitsort

## ABBILDUNG 4: DIMENSIONEN DER VIELFALT IN EINEM TEAM



Überlegt einmal, welche von den genannten Vielfalt-Kriterien in den drei Dimensionen für die Zusammenstellung eures StartUp Teams eine Rolle spielen.

Mit Blick auf den Nutzen und die Stolpersteine der Teamzusammenstellung könnt ihr euch folgendes ganz allgemein gehalten merken:

Je mehr sich die Aufgaben der Teammitglieder ähneln und je weniger Wechsel es in der Tagesgeschäfts gibt, umso eher eignen sich homogene Teams. Eine homogene Gruppe neigt jedoch dazu, sich so sehr mit sich selbst zu identifizieren, dass sie den reflektierten Blick nach außen verliert. Zudem lassen sich neue Teammitglieder nur schwer in das geschlossene „Team-System“ integrieren.

Liegt jedoch eine hohe Aufgabendiversität vor, erzielen heterogene Teams bessere Leistungen. Deren Perspektivenvielfalt und Kompetenzvariationen können hier voll zum Tragen kommen. Dies gilt vor allem dann, wenn die Heterogenität der Teammitglieder aus deren unterschiedlichen Erfahrungen und Fähigkeiten hervorgeht.

Je stärker sich Teammitglieder in Hinblick auf ihre Werte, Einstellungen und Erwartungen unterscheiden, umso höher ist jedoch auch das Konfliktpotential. Hinzukommt, dass heterogene Teams oftmals schwieriger zu organisieren sind, da die Mitglieder unterschiedliche Arbeitsmodelle und/oder -strukturen bevorzugen.

Eben diese Unterschiedlichkeit birgt jedoch auch ein tolles Innovationspotenzial. Gemeint ist damit, dass heterogene Teams nicht nur davon profitieren, dass sie unterschiedliche Dinge können oder unterschiedliche Leute kennen. Die einzelnen Teammitglieder haben auch eine eigene Sichtweise auf Probleme und potenzielle Lösungsansätze. Gelingt es im Team einen gegenseitig wertschätzenden aber zugleich offenen kritischen Austausch zu fördern, können hieraus ganz neue Ideen und Ansätze entstehen.

Deutlich wird dies beispielsweise wenn man sich das Kriterium „Geschlecht“ anschaut. So zeigt sich in der Gründungspraxis und konnte auch in einigen Bereichen der Entrepreneurshipforschung begründet werden, dass Mädchen und Jungs (Frauen und Männer) anders an das Thema Gründung herangehen. Es gibt nicht „die Gründerin“ und den „Gründer“ gibt es ebenso wenig – dafür nehmen viel zu viele weitere Kriterien Einfluss auf das Gründungsverhalten des „Gründenden“. Aber es zeigt sich schon eine Tendenz, dass an die Entwicklung von Gründungsideen unterschiedlich herangegangen wird oder auch mit Themen wie „Wachstum“ und „Erfolg“ unterschiedlich umgegangen wird.



Nehmt euch noch einmal die Liste mit Vielfalt-Kategorien vor, die eurer Meinung nach auf euer StartUp zutreffen/ für dieses wichtig sind. Welche dieser Kriterien sollten eher homogen, welche eher heterogen vertreten sein?

Der vorausgegangene Abschnitt hat erklärt, dass es eine Vielzahl von Kriterien gibt, an Hand derer ihr die Vielfalt in eurem Team bestimmen könnt. Diese können einer inneren, äußeren sowie organisationalen Dimension zugeordnet werden. Sind Kriterien bei Teammitgliedern ähnlich ausgeprägt, nennt man dies „homogen“; sind sie unterschiedlich, spricht man von heterogenen Merkmalen. Die Frage, nach welchen Kriterien ihr euer Team zusammenstellt hängt also auch davon ab, ob und wenn ja in Bezug auf welche Merkmale ihr ein heterogenes Team braucht/wollt.

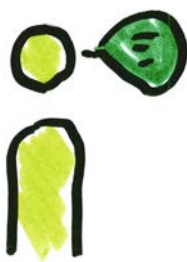
## VON MACHERN, WEGBEREITERN UND ERFINDERN

Neben den genannten drei Vielfalt-Dimensionen, deren einzelne Kriterien die Leistungsfähigkeit eines Teams bestimmen können, beeinflusst zudem die Persönlichkeit der Mitglieder, wie groß die Erfolgsaussichten eines Teams sind. So fand Meredith Belbin heraus, dass Teams besonders dann effektiv arbeiten, wenn sie aus einer Vielzahl an unterschiedlichen Persönlichkeitstypen bestehen. Auf Basis seiner Forschungen konnte Belbin neun Rollen identifizieren, die jeweils unterschiedlich stark ausgeprägte „Typen-Eigenschaften“ in Rollenprofilen zusammenfassen (s. Abbildung 5).



### Handlungsorientiert

- Macher (Shaper)
- Umsetzer (Implementer)
- Perfektionist (Completer, Finisher)



### Kommunikationsorientiert

- Koordinator/Integrator (Coordinator)
- Teamarbeiter/Mitspieler (Teamworker)
- Wegbereiter/Weichensteller (Resource Investigator)



### Wissensorientiert

- Neuerer/Erfinder (Plant)
- Beobachter (Monitor Evaluator)
- Spezialist (Specialist)

## ABBILDUNG 5: TEAMROLLEN NACH BELBIN

Die einzelnen Rollenprofile sind durch bestimmte Stärken und Schwächen gekennzeichnet, die das Verhalten im Team (mit)bestimmen. Dieses Wissen hilft euch zum einen, eure eigene Rolle im Team zu reflektieren und euch so selber weiterzuentwickeln. Es hilft euch aber auch, bestehenden Teammitgliedern die Möglichkeit zu bieten, sich dort zu engagieren, wo ihre Stärken sind und so hervorragende Leistungen erbringen zu können und sich in Bezug auf vorhandene Schwächen eher bei Bedarf fortzubilden. Bei der Suche nach neuen Mitgliedern können die Rollenprofile ein Kriterium sein, nachdem ihr Kandidaten/innen auswählt, um das Team bestmöglich zusammenzustellen.



Wenn ihr auf die Seite [www.belbin.de](http://www.belbin.de) geht, findet ihr dort die einzelnen Rollen noch einmal ganz genau erläutert. Ihr könnt auch einmal „Belbin Teamrollen“ googeln. Im Suchverlauf findet ihr dann einige Beispiele, wie das mit dem Fragebogen zur Selbsteinschätzung funktioniert. Probiert es doch einfach mal aus!

## LITERATURVERZEICHNIS

Bayram, N., & Zaboura, N. (2006)

### **Sichern Spiegelneurone die Intersubjektivität?**

In: Akteur Gehirn - oder das vermeintliche Ende des handelnden Subjekts. VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 173-187

Belbin, M.R. (1993)

### **Team Roles at Work**

Butterworth-Heinemann

Belbin, M.R. (1981)

### **Management Teams. Why they succeed or fail**

Butterworth-Heinemann

Bender, S. (2015)

### **Teamentwicklung: Der effektive Weg zum ‚WIR‘**

CH Beck

de Rond, M./Hytner, R. (2012)

### **There is an I in Team: What Elite Athletes and Coaches Really Know about High Performance**

Harvard Business Press

Drucker, F. (1990)

### **Managing the Non-Profit Organisation**

Routledge

Duden (2015)

Stichwortsuche „Team“

URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Team> (Stand 26.10.2105)

Galindo, M. A., & Ribeiro, D. (Eds.). (2011)

### **Women's Entrepreneurship and Economics: New Perspectives, Practices, and Policies**

Springer Science & Business Media

Gardenswartz, L./Rowe, A. (2003)

### **Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity**

Society for Human Resource Management 2003

Hagemann, V./Kluge, A./Ritzmann, S. (2011)

### **High Responsibility Teams - Eine systematische Analyse von Teamarbeitskontexten für einen effektiven Kompetenzerwerb**

Psychologie des Alltagshandelns, 4(1), S. 22-42

Jobs, S. (o.J.)

### **Beatles on teams**

URL: <https://youtu.be/1QfK9UokAlo> (Stand 26.10.2015)

John, E. M. (2001)

### **Kritische Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen durch Frauen: Ansatzpunkte für eine effizientere Förderung?**

Westfälische Wilhelms-Universität

Katzenbach, J. R./Smith, D. K. (2003)

### **Teams: der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation**

MI Wirtschaftsbuch

Loden, M./Rosener, J. (1991)

### **Workforce America!**

Business One Irwin

Maslow, A. H. (1943)

### **A theory of human motivation**

Psychological review, 50(4), 370

## DEUTSCHE LESEEMPFEHLUNG:

Maslow, A. H., & Krontorad, P. (1994)

### **Motivation und Persönlichkeit**

Rowohlt

Nöll, F. (2015)

### **Deutschland braucht mehr Startup-Unternehmerinnen: Gründe und Lösungsvorschläge für den Frauenmangel in der Startup-Szene**

Welpel, I. M./Brosi, P./Ritzenhöfer, L./Schwarz Müller, T. (Hrsg.)

Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte

Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 661-666

Scharfswert, J. (2014)

### **Zahlen, Excel und was noch? Die Aufgaben eines Early Stage Startup CFO**

URL: <http://www.someapartners.de/die-aufgaben-eines-early-stage-startup-cfo/> (Stand 26.10.2015)

Woodman, T./Roberts, R./Hardy, L./Callow, N./Rogers, C. H. (2011)

### **There is an "I" in TEAM: Narcissism and social loafing**

Research quarterly for exercise and sport, 82(2), S. 285-290