

# **Team-Coaching im Start-up**

**VERFASST VON:**

**Romana Haake**

26. April 2024

## **Inhalt**

<b>Einleitung</b> .....	1
<b>Coaching Formen in Start-ups</b> .....	1
<b>Start-up-Teams und ihre Herausforderungen</b> .....	3
<b>Kommunikation und Gruppendynamiken in Start-ups coachen</b> .....	5
<b>Innovationsprozesse unterstützen</b> .....	8
<b>Fazit</b> .....	10

## **Gender-Hinweis**

Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich immer gleichermaßen auf weibliche und männliche Personen. Auf eine Doppelnennung und gegenderte Bezeichnungen wird zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

## **Einleitung**

Die Entwicklung innovativer Ideen ist oft begleitet von Unsicherheit und Ungewissheit, ob diese überhaupt einen Markt haben, umsetzbar sind oder sich monetarisieren lassen. Hinzu kommt, dass Innovationsunternehmen und Start-ups in ihren Strukturen und Herangehensweisen individuellen und unkonventionellen Wegen folgen. In diesem Kontext hat sich Team-Coaching bereits als probates Mittel erwiesen, um Herausforderungen strukturierter und sicherer anzugehen sowie die Effektivität und Balance eines Teams zu steigern (Jones, 2022).

In folgender Arbeit werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie Team-Coaching in diesen agilen Settings als effektives und wertvolles Instrument agieren kann, um die Kreativität des Teams und jedes Einzelnen zu entfalten. Es werden die häufigsten Faktoren beleuchtet, die dazu führen, dass Start-up-Teams scheitern, und Coachingstrategien gezeigt, anhand derer diese Risiken minimiert werden können. Vereinzelt werden persönliche Erfahrungen aus dem Coaching des eigenen Start-up-Teams implementiert, um die Erklärungen zu veranschaulichen.

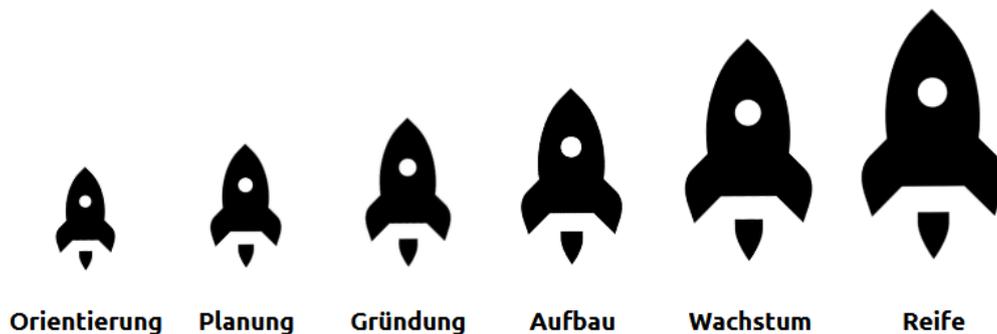
## **Coaching Formen in Start-ups**

Zunächst ist es wichtig, den Begriff des Coachings im Zusammenhang mit Start-ups zu definieren. Start-ups sind junge Unternehmen, die sich durch ihre Innovation und das Streben nach Wachstum auszeichnen. Sie haben ein neuartiges Geschäftsmodell, ein innovatives Produkt oder eine innovative Dienstleistung entwickelt. Darüber hinaus besitzen sie ein hohes Wachstumspotenzial. (BMWK, 2022) Im Gegensatz zu traditionellen Unternehmen sind Start-ups oft von hoher Unsicherheit und Komplexität geprägt. Deshalb benötigen sie eine besonders spezifische Unterstützung. Da in den meisten Fällen die Ausgründung, das Wachstum und das Etablieren am Markt bei Start-Ups die großen Ziele sind, kann im Allgemeinen gesagt werden, dass Coaching in Start-ups auf einen proaktiven und unterstützenden Prozess abzielen sollte, der die individuelle und kollektive Leistungsfähigkeit von Gründerteams steigert.

Bei der Auswahl des geeigneten Coachingansatzes für diese besondere Situation ist es sinnvoll, die Unterschiede zwischen Gruppen-Coaching, Team-Coaching sowie Einzelcoaching zu verstehen und zu berücksichtigen.

Im Gruppen-Coaching werden Menschen mit einem gemeinsamen Anliegen begleitet, die jedoch unabhängig voneinander an verschiedenen Stellen im Unternehmen tätig sein können (Schulte, 2020). Es steht vor allem die individuelle Entwicklung und Reflexion im Fokus, so-

wohl auf persönlicher Ebene als auch in der Professionalisierung als Führungskraft (Schulte & Liska, 2014). Bei Start-ups sind die Hierarchieebenen oft flach, Fähigkeiten Einzelner breitgefächert, Verantwortlichkeiten nicht immer trennscharf. Spätestens wenn ein Innovationsunternehmen aus dem Frühstadium in den Aufbau oder die Wachstumsphase übergeht, kann Gruppen-Coaching auch für Gründer und Mitarbeiter relevant werden, um ihre Fähigkeiten und Führungskompetenzen weiterzuentwickeln und zu spezifizieren. Es bietet eine Möglichkeit, gemeinsame Entwicklungsthemen anzusprechen und die Zusammenarbeit zu stärken, was gerade im Stadium des Unternehmensaufbaus von großer Bedeutung ist.



*Abbildung 1 Stadien eines Start-ups, Quelle: Eigene Darstellung*

Im Gegensatz dazu ist Team-Coaching ein Ansatz, der darauf abzielt, die Leistung und Zusammenarbeit einer ganzen Gruppe zu verbessern und kann von Beginn an eine sinnvolle Intervention für Gründerteams sein. Dieser Ansatz ist besonders relevant für Start-ups, da erfolgreiche Innovationen oft das Ergebnis von kollektiver Kreativität und Zusammenarbeit sind. Es kann Teammitgliedern Werkzeuge und Strategien zur Verfügung stellen, um Ideen zu generieren, mit Unsicherheit umzugehen und den Arbeitsdruck zu bewältigen. In Innovations-Start-ups, in denen Risikobereitschaft und Experimentierfreude häufig gefragt sind, ist es entscheidend, eine Umgebung zu schaffen, in der Teammitglieder sich gegenseitig unterstützen, ermutigen und respektieren. Team-Coaching kann dazu beitragen, eine solche Kultur zu fördern, indem es das Vertrauen innerhalb des Teams stärkt, die Zusammenarbeit verbessert und eine offene Kommunikation fördert (Peters & Carr, 2013).

Zusätzliches Einzelcoaching kann Teammitgliedern ermöglichen, ihre individuellen Themen zu bearbeiten, ihre persönlichen Stärken, Schwächen und Individualziele zu identifizieren und zu entwickeln, um in ihrer Rolle innerhalb des Teams klarer agieren zu können. Es kann aber auch im Hinblick auf den Beziehungsaufbau im Außen sinnvoll sein, um z.B. vor Partnern sowie bei Kunden- und Investorengesprächen ein selbstsicheres Auftreten zu verinnerlichen.

Coaching eines Start-ups und seiner Mitglieder kann demzufolge auf vielen verschiedenen Ebenen erfolgen. Diese alle zu beleuchten, würde den Rahmen sprengen. In dieser Arbeit soll ein besonderer Fokus auf dem Team-Coaching liegen, denn es ist entscheidend für den Erfolg eines Start-ups, wie effektiv das Team zusammenarbeitet und wie gut es mit den Herausforderungen des Unternehmertums umgeht. In einer Umfrage unter Risikokapitalgebern wurde festgestellt, dass mehr als 60% der gescheiterten Startups auf Probleme innerhalb oder im Umfeld des Gründerteams zurückzuführen sind (Wasserman, 2012). Ein gezieltes Coaching in diesem Bereich kann also einen maßgeblichen Beitrag dazu leisten, dass ein Start-up erfolgreich ist.

Oft wird dazu geraten, externe Coaches für diese Aufgabe heranzuziehen. Aus eigener Erfahrung kann allerdings gesagt werden, dass auch eine Person innerhalb eines Gründerteams mit Coaching-Erfahrung und Methodiken durchaus eine Bereicherung für die Entwicklung und Zusammenarbeit eines Teams darstellen kann. Auch Studien zeigen, dass Peer-Coaching im Vergleich zu anderen Teaminterventionen eine der stärksten Korrelationen zur Teameffektivität aufweist (Peters & Carr, 2013). Start-ups haben in der Regel zu Beginn oft begrenzte finanzielle Mittel, weshalb der wirtschaftliche Aspekt oft im Vordergrund steht. Eine oder mehrere interne Personen können in vielen Fällen eine kosteneffiziente Lösung darstellen, da sie bereits über alle wichtigen Kenntnisse der Unternehmenskultur verfügen. Demgegenüber bietet externes Coaching eine Außensicht und Neutralität, die den Blick eines Gründerteams öffnen kann, der durch viele exzessive Arbeitsstunden im Projekt verklärt ist. Zudem ist es, aus eigener Erfahrung sprechend, schwierig als interne Person Zeiten einzuräumen für Coaching-Maßnahmen. Sowohl internes als auch externes Coaching haben ihre Berechtigung und können ebenso kombiniert werden. Die Wahl hängt von den spezifischen Bedürfnissen des Teams, den verfügbaren Ressourcen und den gewünschten Ergebnissen ab. Glücklicherweise gibt es zahlreiche Fördermaßnahmen und Programme, durch die auch mit wenig Aufwand Coaching nicht aus eigener Hand bezahlt werden muss.

## **Start-up-Teams und ihre Herausforderungen**

In einem Team zu gründen kann viele Vorteile haben. Zahlreiche Studien weisen darauf hin, dass Gründerteams erfolgreicher sind als Soloentrepreneure, insbesondere in High-Tech-Start-ups (Witt, 2015). Das mag daran liegen, dass ungenügendes Wissen oder Talent einer Einzelperson ausgeglichen werden kann. Darauf weist auch eine Studie von Gottschalk und

Müller (2022) hin, die besagt, dass gescheiterte Einzelentrepreneure auch beim zweiten Versuch häufiger scheitern. Nicht nur teilt ein Team seine gebündelten Ressourcen, es entstehen Dynamiken, die regelrecht beflügelnd für die Arbeitsatmosphäre und Leistung in einem Projekt sein können. Aber ein Team allein reicht nicht, um ein Start-up erfolgreich zu machen. Betrachtet man die Herausforderungen, mit denen sich Start-ups in den ersten fünf Jahren konfrontiert sehen, stehen „Verantwortung und Ziele“ an erster Stelle, fehlende „Kompetenzen und Erfahrungen“ an zweiter Stelle, dicht gefolgt von den Bereichen „Kommunikation und Koordination“ und „Entscheidungsfindung“. „Persönliche Konflikte“ sowie die „Anteilsverteilung“ werden von den Befragten als am wenigsten schwerwiegend beurteilt (Kummer et al., 2016). Diese Ergebnisse liefern Hinweise darauf, welche übergreifenden Themen in Team-Coachings von Start-ups besonders häufig vertreten sein könnten. Darauf basierend werden im nächsten Abschnitt beispielhaft drei Methoden vorgestellt, die aus eigener Erfahrung hilfreiche Tools darstellen, um oben genannte Herausforderungen zu minimieren. Wie effektiv ein Coaching mit diesen Methoden verläuft, hängt allerdings von weiteren Einflüssen ab, die bisher nur begrenzt erforscht wurden.

Hackman und Wageman (2005) beschreiben in der Theorie drei Faktoren, die Einfluss auf die Effektivität von Team-Coaching nehmen. Sie stellen dar, dass die Wirksamkeit von Team-Coaching direkt davon abhängt, ob die entsprechenden Coaching-Zwecke zum passenden Timing und unter angemessenen Umständen erfüllt werden, unabhängig davon, ob es vom formellen Teamleiter oder von anderen Gruppenmitgliedern durchgeführt wird. Coaching-Interventionen, die sich gezielt auf das Teamengagement, die Strategie und das Wissen sowie die Fähigkeiten konzentrieren, fördern die Teameffektivität stärker als die, die sich auf zwischenmenschliche Beziehungen der Mitglieder konzentrieren. Coachings sollten außerdem zu Zeiten erfolgen, in denen das Team bereit und in der Lage ist, sie anzunehmen, wobei Motivationscoaching zu Beginn, beratendes Coaching (z.B. Leistungsstrategie entwickeln) in der Mitte und lehrreiches Coaching (z.B. Potenziale durch Wissen ausweiten, reflektieren der Leistung) am Ende eines Aufgabenzyklus erfolgen sollten.

Unabhängig von diesen Ergebnissen wird dennoch darauf hingewiesen, dass die zwischenmenschliche Komponente nicht als minder relevant erachtet werden sollte für das Coaching eines Start-ups. Nicht selten bestehen diese aus heterogenen Teams und sind damit auch einer größeren Gefahr für Konfliktpotenziale ausgesetzt. Da laut Witt (2015) mit dem Zusammenhalt innerhalb eines Teams auch der Erfolg steigt, liegt es nahe, dass das Coaching eines Start-ups nicht ausschließlich auf die Optimierung von Aufgaben und Prozessen fokussiert

sein sollte, sondern auch die zwischenmenschlichen Beziehungen im Team berücksichtigt. Die Entwicklung von Kommunikationsfähigkeiten und das gegenseitige Verständnis in Start-up-Teams zu unterstützen, ist daher ein sinnvoller erster Schritt in der Gruppenentwicklung.

## **Kommunikation und Gruppendynamiken in Start-ups coachen**

Nach Tuckman (1965) gibt es 5 Phasen der Gruppenentwicklung: Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning. In der ersten Phase geht es um das Kennenlernen und Formieren einer Gruppe. In der zweiten Phase, der Storming- oder Strukturbildungsphase, entdecken und erkämpfen die Gruppenmitglieder ihre Rollen und kommen sich näher, was oft mit Konflikten einhergeht. In der Normierungsphase haben die Mitglieder ihre Rollen angenommen. Normen und Regeln für das Verhalten innerhalb der Gruppe werden diskutiert und ausgehandelt. Erst in der Performing-Phase werden die Teams produktiv und arbeiten eigenständig. Die letzte Phase kennzeichnet die Auflösung der Teams und die Würdigung und den angemessenen Abschluss des Projektes (Windolph, 2023).

Als Coach kann man in all diesen Phasen aktiv werden und eingreifen. Im Zusammenhang mit dem Wissen um die Theorie von Hackman und Wageman (2005) wird deutlich, dass je nach Gruppenphase ein unterschiedliches Angebot durch den Coach benötigt wird. Als Coach ist es von Vorteil, das Team für die aktuelle Phase seiner Entwicklung zu sensibilisieren, da es möglicherweise einige Phasen der Gruppenbildung zu schnell durchlaufen hat. Auf diese Weise wird im Start-up-Team deutlicher, welche Bereiche eine erneute oder intensivere Unterstützung benötigen. Häufig bleiben die meisten Teams zwischen den ersten beiden Phasen stecken (The Team Canvas, 2015).

Ähnlich wie zu Beginn von Coachingausbildungen gelehrt wird, sind die Förderung des aktiven Zuhörens, die Sensibilisierung für verbale und nonverbale Signale sowie die Etablierung von Feedbacktechniken innerhalb der Gruppe, wie beispielsweise die Gewaltfreie Kommunikation (GFK) oder das positive Spekulieren, eine hilfreiche erste Grundlage für Start-ups. Insbesondere in der Formierungs- und Strukturbildungsphase kann ein Team-Coach damit die Weichen zu einer offenen und respektvollen Kommunikationskultur legen (Franken, 2019). Aktives Zuhören und Beobachten sind darüber hinaus Fähigkeiten, die ebenso sinnvolle Ressourcen darstellen, um beispielsweise in Kundeninterviews zu gehen.

Als besonders wertvoll hat sich aus der eigenen Praxis das Johari-Fenster-Modell erwiesen, das 1955 durch die zwei Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham entwickelt wurde

(Luft & Ingham, 1955). Als Grundlage dient es für zahlreiche Interventionen, die das gegenseitige Verständnis von Teammitgliedern, den Zusammenhalt und die Erkenntnis über individuelle und kollektive Stärken und Schwächen fördern, basierend auf einem Abgleich von Selbst- und Fremdbild. Es ist ein Modell, welches über alle Gruppenphasen hinweg nützlich sein kann, und setzt sich aus vier Quadranten zusammen (siehe Abbildung 1).

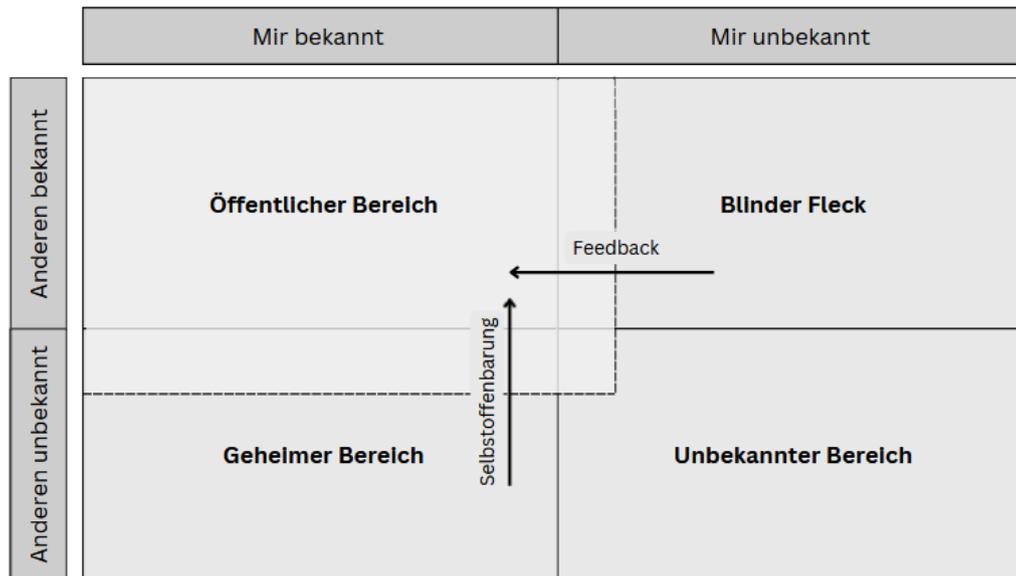


Abbildung 2 Das Johari-Fenster-Modell, Quelle: Eigene Darstellung

Der erste Quadrant, der des öffentlichen Bereiches, repräsentiert die Informationen, die sowohl der betreffenden Person als auch anderen bekannt sind. Hier sind Merkmale, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die in der Interaktion mit anderen offensichtlich sind, zu finden. Bezogen auf den Beruf kann dieser Bereich beispielsweise durch Daten, Fakten und Erfahrungen des professionellen Werdegangs definiert sein und nur wenige Informationen enthalten, die das Privatleben betreffen (Stracke, 2015). Der zweite Quadrant stellt den blinden Fleck dar und umfasst den Teil der Persönlichkeit, der anderen bekannt ist, der Person selbst allerdings nicht bewusst ist. Jeder Mensch besitzt einen blinden Fleck. Das kann z.B. eine Eigenart sein, die bisher unentdeckt geblieben ist. Der geheime Bereich im dritten Quadranten umfasst Informationen, die der betreffenden Person bekannt sind, aber anderen nicht. Hierzu gehören möglicherweise private Gedanken, Gefühle oder Erfahrungen, die nicht aktiv geteilt werden. Schließlich gibt es den unbekannteren Bereich, der Aspekte unserer Persönlichkeit beinhaltet, die weder uns selbst noch anderen bekannt sind. Dieser Bereich steht für unentdeckte Potenziale, Fähigkeiten oder das Unbewusste (Sünderhauf & Steinbüchel, 2009).

Bei einem Großteil der Menschen sind der geheime Bereich und die blinden Flecken dominant und der Bereich der öffentlichen Person verhältnismäßig klein (Basu & Basu, 2022).

In Start-ups kann der öffentliche Bereich größer sein, weil sich die Gründer gegebenenfalls bereits im Vorfeld kennen. Dennoch setzt sich der öffentliche Bereich dann aus Informationen zusammen, die unter Umständen nicht den beruflichen Kontext umfassen. Ein Coaching ermöglicht gezieltere und kontextbezogene Einblicke in die Teammitglieder. Das können z.B. Kennenlernspiele, Teambuilding Maßnahmen oder angeleitete Gespräche sein. Interessant für Start-ups ist auch das Freilegen des unbekannteren Bereichs, denn hier übernehmen einzelne Mitglieder gleich eine Vielzahl an Aufgaben, die mutmaßlich über ihre ursprüngliche Qualifikation hinausgehen. Sie sind also tagtäglich damit konfrontiert, ihren unbekannteren Bereich zu entdecken. Coaching kann dabei ermutigend unterstützen und helfen Klarheit zu erlangen, an welchen Stellen auf eigene Ressourcen zurückgegriffen werden kann und an welchen Stellen auf andere vertraut werden sollte. Das Johari-Fenster-Modell lässt sich aber auch auf die Gesamtheit des Start-ups anwenden. Mit einer SWOT-Analyse beispielsweise können blinde Flecken sowie externe Chancen und Risiken erkannt werden, um daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten (Umbach, 2022).

Im eigenen Start-up wurden sehr positive Erfahrungen erzielt in der Findung der einzelnen Rollen und Aufgabenbereiche innerhalb des Teams, durch einen Fremd- und Selbstabgleich mit Fragen wie: „Welche Stärken bringe ich mit?“, „Welche Stärken sehen andere in mir?“ und „Was benötige ich in der Zusammenarbeit mit anderen?“ (Werte, Regeln, Bedürfnisse etc.), aber auch „Was sind unsere Ziele?“ und decken sich diese. Wenn Co-Founder unterschiedliche Ziele innerhalb des Start-ups haben, wird es langfristig zu Spannungen kommen. Ein Start-up ist vergleichbar mit einer Ehe. Stellen wir uns vor, dass zwei Partner grundlegend unterschiedliche Vorstellungen über die gemeinsame Zukunft haben, ist die Trennung vorprogrammiert. So verhält es sich auch innerhalb eines Start-ups. Können Ziele sich zwar noch ändern, sind die dahinterliegenden Motive allerdings meist starrer und schwerer freizulegen, da sie unterbewusst agieren. Wenn einer der Gründer also stark darauf aus ist, Gewinne zu erzielen, während es einem anderen eher darum geht, mit der Produktidee Menschen zu helfen, kann dies zu unüberbrückbaren Differenzen führen. Diese können sich als kostspielig erweisen, insbesondere wenn sie erst spät erkannt werden.

Zieht man das Eisbergmodell von Schein heran, so sind 80% der Start-up-Kultur unter der Oberfläche verborgen. Prägende Grundannahmen, die das Verhalten am maßgeblichsten beeinflussen, bleiben somit nur schwer zugänglich (Franken, 2019). Wenn man dieses Unsichtbare sichtbar macht, also in den öffentlichen Bereich schiebt und ins Bewusstsein rückt, so erhöht man auch die Chance diese Werte, Normen und Grundannahmen im Team abzuglei-

chen und Konflikte zu reduzieren. Das Team-Canvas ist dafür ein empfehlenswertes Werkzeug. Es bietet eine Visualisierung und Strukturierung dieser Informationen und ist ähnlich wie das Business Model Canvas aufgebaut. Es hilft Teams dabei, eine gemeinsame Grundlage zu schaffen und ihre Ziele, Rollen, Werte, Stärken, Schwachstellen sowie andere wichtige Aspekte zu definieren und zu reflektieren. Als Team-Coaching-Tool eignet es sich dafür, dass Start-ups eine Unternehmenskultur aufbauen können, in der jedes Mitglied produktiv, zufrieden und stressfrei arbeiten kann (The Team Canvas, 2015).

## Innovationsprozesse unterstützen

Ist eine offene Teamkultur etabliert worden, steht der Performing-Phase nichts mehr im Weg. Dabei sollte es darum gehen, eine effiziente, zielgerichtete und kundenorientierte Arbeitsweise an den Tag zu legen. Ein möglicher Auftrag des Coaches könnte also sein, ein Start-up-Team dabei zu unterstützen, ihre Innovationsentwicklung voranzutreiben. Dazu gehört es, ein Produkt zu entwickeln, das die Bedürfnisse des Marktes deckt, denn 34% der Start-ups scheitern daran, dass sie keinen ausreichenden Product-Market-Fit erreichen. Der Coach kann die Mitglieder des Start-ups ermutigen, ihre Ideen offen zu teilen und kreative Lösungsansätze zu entwickeln, beispielsweise durch gezielte Brainstorming-Sitzungen, Design-Thinking-Workshops oder andere kreative Methoden.

Eine dieser Methoden ist der Design Sprint, 2010 von Jake Knapp und seinem Team bei Google Ventures entwickelt (Knapp et al., 2016). Er bietet insbesondere für Start-ups die nötige Agilität und Schnelligkeit, um innovative Ideen innerhalb kürzester Zeit auf strukturierte Weise zu generieren und zu testen.

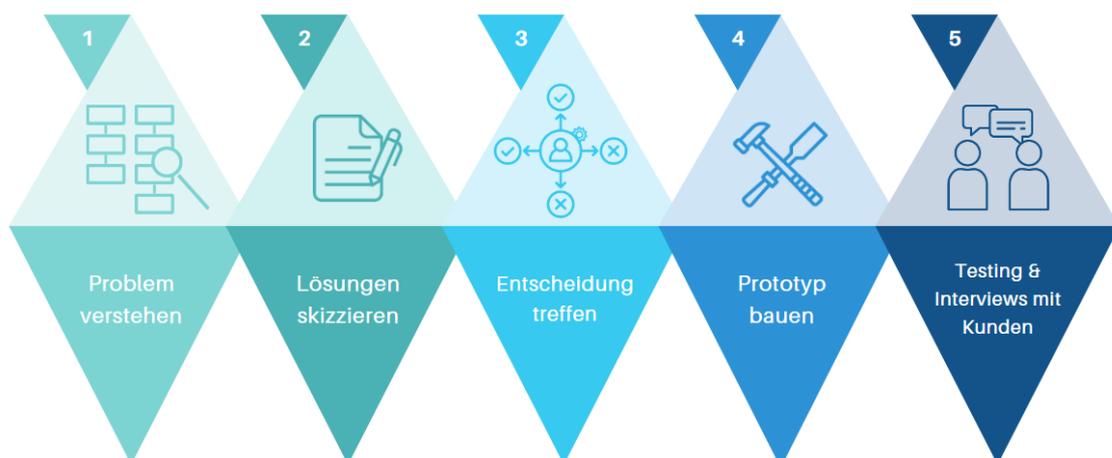


Abbildung 3 Der Design Sprint, Quelle: Eigene Darstellung

Ein „Sprint Master“ bzw. ein Moderator begleitet dafür eine interdisziplinäre Gruppe, typischerweise fünf Tage lang, durch die fünf Phasen, wie sie in Abbildung 3 zu sehen sind, um verschiedene Ideen zu einem Prototyp zu kombinieren (Noack & Diaz, 2019). Dieser wird anschließend von potenziellen Nutzern getestet, und das Feedback fließt direkt in neue Handlungsempfehlungen ein. Während dieser Phasen wechseln die Teilnehmenden dreimal zwischen quantitativ-assoziativem Ideensammeln und qualitativ-analytischem Auswählen vielversprechender Vorschläge. Das Ziel des Design Sprints ist es, kosten- und zeiteffizient kundenorientierte Lösungen zu erarbeiten, ohne sich in Details zu verlieren. Trotz komplexer geschäftlicher Herausforderungen ermöglicht dies einen schnellen Übergang zu handlungsorientierten und tragfähigen Ergebnissen (Noack & Diaz, 2019).

Idealerweise sollte das Team vor der Durchführung des Design Sprints eine grundlegende Vorstellung vom Geschäftsmodell haben, das heißt, wie das Unternehmen Geld verdienen will und wer die Zielkunden sind. Ein grobes Wertversprechen, das beschreibt, welchen Nutzen das Produkt oder die Dienstleistung für die Kunden bietet, ist ebenfalls sinnvoll. Diese Informationen dienen als Ausgangspunkt für den Design Sprint und helfen dem Team, sich auf die Entwicklung und Verbesserung des Produkts oder der Dienstleistung zu konzentrieren.

Diese Aspekte kann ein Coach beispielsweise mit einem Business Model Canvas und einem Value Proposition Canvas vorab vom Start-up-Team erarbeiten lassen (Osterwalder, 2012).

Da sich Gründerteams vor allem mit ihrer Zielsetzung und Nachverfolgung schwer tun (Kummer et al., 2016), sollte ein Coach hier besonders viel Wert auf „SMARTe“ Zielformulierungen legen bzw. die Teams ermutigen, ihre Ziele nach „Objectives and Key Results“ (OKR) festzulegen (Leonard & Wats, 2022; Doerr, 2018). Regelmäßige Follow-up Termine mit und ohne Coach oder der Aufbau von Accountability-Partnerschaften innerhalb des Teams können neben Projektmanagementtools mehr Verbindlichkeit schaffen. Eine denkbare Ergänzung dazu sind Priorisierungstools wie die Eisenhower-Matrix, die den Fokus auf das Kerngeschäft lenken und die Flut an Aufgaben auf das Wesentliche reduzieren (Müller, 2021). In diesem Themenfeld fungiert ein Coach auf der strategischen und prozessorientierten Ebene und sollte sich die Frage stellen, ob er durch Beratung potenzielle Best Practices vorstellen möchte.

Aus eigener Start-up-Erfahrung lässt sich sagen, dass insbesondere bei jungen Start-ups oft Lücken im Wissen und Erfahrungsraum des Start-up-Teams das ursächliche Problem darstellen, was den Handlungsspielraum des Unternehmens einschränkt. Der Coach hat die Möglichkeit, diesen Handlungsspielraum entweder durch Beratung zu erweitern oder das Team dazu zu befähigen, diesen eigenständig auszubauen. Die erste Option ist im Kontext des Start-

up-Umfelds oft weniger frustrierend für das Team, da sie darauf abzielt, die Zeit effizient zu nutzen. Die zweite Option zielt auf eine langfristige, nachhaltige und umfassende Erweiterung der Ressourcen ab. Letztendlich hängt die Entscheidung von den Zielen des Teams und der Einstellung des Coaches ab.

## **Fazit**

Das Team-Coaching von Start-ups spielt eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung der einzigartigen Herausforderungen, mit denen junge und innovative Unternehmen konfrontiert sind. Durch maßgeschneiderte Ansätze, die sich an den verschiedenen Phasen der Gruppenentwicklung orientieren, kann ein Coach gezielte und bedarfsorientierte Unterstützung anbieten. Tools wie das Johari-Fenster-Modell und das Team-Canvas sind nützliche Interventionen, die eine offene Kommunikationskultur fördern. Die Analyse von Stärken und Schwächen des Teams sorgt für die Chance, Ressourcen auszubauen sowie effizienter einzusetzen und Unsicherheiten zu minimieren. Um sich in einem wachstumsstarken und kompetitiven Markt zu behaupten, sollte Team-Coaching in Start-ups auch dazu dienen, Innovationsprozesse zu fördern. Kundenorientierte Lösungen zu entwickeln und erfolgreich am Markt zu bestehen. Methoden wie der Design Sprint bieten eine strukturierte Möglichkeit, innerhalb kürzester Zeit innovative Ideen zu generieren und zu testen. Eine klare Zielsetzung und Nachverfolgung, können Start-ups dabei helfen, ihren Fokus beizubehalten.

Dabei kann von Fall zu Fall entschieden werden, wann auf einen externen oder internen Coach zurückgegriffen wird. Externe Coaches bieten wertvolle Einsichten, basierend auf Erfahrung, und können neue Lösungsansätze entwickeln, besonders wenn das interne Team begrenzte Ressourcen oder Expertise für das Coaching hat. Selbstcoaching im Team kann effektiv sein, wenn interne Ressourcen ausreichend sind und klare Ziele definiert sind, insbesondere wenn ein Mitglied des Gründerteams über Coaching-Erfahrung verfügt. Es ist entscheidend, klare Rollen und Verantwortlichkeiten für internes Coaching zu definieren, um Konflikte oder Missverständnisse zu vermeiden.

Die Aussichten für Coaches sind vielversprechend: Die Nachfrage nach Coaching in Start-ups wird voraussichtlich weiter steigen, nicht nur aufgrund des Engagements der Bundesregierung (BMWK, 2022). Junge Unternehmen erkennen zunehmend, dass gezieltes Coaching auf verschiedenen Ebenen – individuell, im Team und auf Unternehmensebene – einen entscheidenden Beitrag zur Maximierung ihres Wachstumspotenzials leisten kann.

## Literaturverzeichnis

Basu, A., & Basu, E. (2022). *Konfliktmanagement in der Personalarbeit: Wie Sie Schritt für Schritt schwierige Situationen lösen*. Haufe-Lexware.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) (2022). *Die Start-up-Strategie der Bundesregierung* [PDF]. Öffentlichkeitsarbeit. Abrufbar unter <https://www.bmwk.de>

Franken, S. (2019). Gruppen, Gruppenprozesse und Gruppenleitung. In: *Verhaltensorientierte Führung*. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-25270-0\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-25270-0_6)

Gottschalk, S., & Müller, B. (2022). A second chance for failed entrepreneurs: a good idea? *Small Business Economics*, 59(2), 745–767. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00584-4>

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.16387885>

Jones, R. J. (2022). Team Coaching Research: The State of Play. In *Springer eBooks* (S. 915–924). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-81938-5\\_75](https://doi.org/10.1007/978-3-030-81938-5_75)

Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. (2016). *Sprint: Wie man in nur fünf Tagen neue Ideen testet und Probleme löst* (5. Aufl.). Redline Wirtschaft.

Kummer, J., Funke, T., Amrhein, A.-G., & Müller, M. (2016). *Gründungen scheitern nicht am Team, sondern im Team*. RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.. <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/gruendungen-scheitern-nicht-am-team-sondern-im-team/>

Leonard, K. & Wats, R. (2022, 4. Mai). The ultimate guide to S.M.A.R.T. goals. *Forbes Advisor*. <https://www.forbes.com/advisor/business/smart-goals/>

Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*. Los Angeles: UCLA.

Müller, Felix (2021, 10. November). *Besseres Zeitmanagement: Eisenhower-Matrix richtig nutzen*. *Wirtschaftspsychologie aktuell*. <https://wirtschaftspsychologie-aktuell.de/>

Noack, J. & Díaz, J. (2019). *Das Design Sprint Handbuch: Ihr Wegbegleiter durch die Produktentwicklung*. dpunkt.verlag.

Osterwalder, A. (2012, 29. August). *Achieve product-market fit with our brand-new Value Proposition Canvas*. Strategyzer. <https://www.strategyzer.com/library/achieve-product-market-fit-with-our-brand-new-value-proposition-designer-canvas>

Peters, J., & Carr, C. (2013). Team effectiveness and team coaching literature review. *Coaching*, 6(2), 116–136. <https://doi.org/10.1080/17521882.2013.798669>

Schulte, P., & Liska, G. (2014, 19. Februar). *Gruppen-Coaching versus Team-Coaching*. *Coaching-Magazin*. <https://www.coaching-magazin.de/konzepte/gruppen-coaching-team-coaching>

Schulte, T. (2020). *Coaching - das Einsteigerbuch: Für Berater, Trainer und Führungskräfte*. Schäffer-Poeschel.

Stracke, F. (2015). *Menschen verstehen – Potenziale erkennen: Die Systematik professioneller Bewerberauswahl und Mitarbeiterbeurteilung*. Springer Gabler.

Sünderhauf, K., & Steinbüchel, D. (2009). Seminar für Sozial- und Methodenkompetenzen – Outdoor-training für Auszubildende des DB-Konzerns. In C. Obermann (Hrsg.), *Trainingspraxis* (2. Aufl., S. 89-110). Schäffer-Poeschel.

The Team Canvas. (2015). *Understanding Team Canvas*. <https://www.theteamcanvas.com/learn/>

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>

Umbach, G. (2022). Die SWOT-Analyse. In: *Erfolgreich im Pharma-Marketing*. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37013-8\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37013-8_22)

Wasserman, N. (2012). *The founder's dilemmas: Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup* (1. Aufl.). Princeton University Press.

Windolph, A. (2023, 17. April). *Die Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman: Wie produktiv ist dein Team?* Projekte Leicht Gemacht. <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/fuehrung/teams/die-phasen-der-teamentwicklung-wie-produktiv-ist-dein-team/>

Witt, P. (2015). Gründerteams. In: *Faltin, G. (eds) Handbuch Entrepreneurship*. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-05263-8\\_30-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-05263-8_30-1)