



Das **Team** im Gründungsprozess

Bachelor Thesis | 2019

Autorin

Kim Rohner

Betreuende Person

Prof. Dr. Brigitte Liebig

Praxispartner

Prof. Dr. Brigitte Liebig

Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (IFK)

Das **Team** im Gründungsprozess

Bachelor Thesis

Olten, Juni 2019

Autorin

Kim Rohner

Fachhochschule Nordwestschweiz

Hochschule für Angewandte Psychologie

Betreuende Person

Prof. Dr. Brigitte Liebig

Fachhochschule Nordwestschweiz

Hochschule für Angewandte Psychologie

Praxispartner

Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (IFK)

Fachhochschule Nordwestschweiz

Hochschule für Angewandte Psychologie

Bild auf dem Deckblatt

Abbildung 1. Team (Adobe Stock)

Abstract

Die vorliegende Arbeit untersucht, welchen Herausforderungen Gründungs-Teams im Hochschulkontext begegnen sowie Prozesse der Teambildung und -entwicklung. Zur Analyse wurden 14 Interviews mit Gründerinnen und Gründer von Spin-offs und Startups durchgeführt und anhand der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (ISQI) nach Kuckartz (2016) analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass Gründungs-Teams verschiedenen teamexternen und -internen Herausforderungen begegnen. Hauptherausforderungen für Gründungs-Teams sind fehlende finanzielle und zeitliche Ressourcen, wenig Knowhow in steuerlichen und rechtlichen Angelegenheiten, die Rekrutierung von gutem Personal sowie die Vereinbarung von Familie und Beruf. Zudem wird die Kommunikation im Team als sehr wichtig eingeschätzt und Konflikte auf Grund unterschiedlichen Interessen und Perspektiven als positiv bewertet. Des weiteren konnte gezeigt werden, dass sich Gründungs-Teams primär auf Grund von sich ergänzenden Kompetenzen aussuchen. Bezüglich der Teamentwicklung lassen sich drei Phasen erkennen, welche durch externe Faktoren und entlang dem Wachstum des Spin-offs bzw. Startups beeinflusst werden.

Schlüsselwörter

Gründungs-Team, Spin-off, Teambildung, Teamentwicklung, Gründungsprozess

Anzahl Zeichen

76'155

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	
1 Einleitung.....	1
2 Begriffsdefinitionen	3
2.1 Team	3
2.2 Gründungs-Team.....	3
3 Theoretischer Hintergrund.....	5
3.1 Herausforderungen – Aktuelle Forschungsergebnisse	5
3.2 Teambildungsprozesse.....	6
3.2.1 Strategisches Vorgehen.....	6
3.2.2 Interpersonales Vorgehen	7
3.3 Teamentwicklungsprozesse.....	8
4 Methodisches Vorgehen.....	11
4.1 Datenerhebung.....	11
4.1.1 Leitfadenterview	11
4.1.2 Auswahlinheit (Sampling Unit).....	12
4.2 Datenauswertung	13
5 Ergebnisse.....	15
5.1 Herausforderungen	15
5.1.1 Teamexterne Herausforderungen.....	16
5.1.2 Teaminterne Herausforderungen.....	21
5.2 Teambildungsprozesse.....	23
5.2.1 Setting.....	23
5.2.2 Kompetenzen und persönliche Eigenschaften	25
5.2.3 Herausforderungen im Teambildungsprozess.....	26
5.3 Teamentwicklungsprozesse.....	27
6 Diskussion.....	30
6.1 Herausforderungen.....	30
6.2 Teambildungsprozesse.....	31
6.3 Teamentwicklungsprozesse.....	32

7 Handlungsempfehlungen	34
7.1 Handlungsempfehlungen bezüglich Herausforderungen	34
7.2 Handlungsempfehlungen bezüglich Teambildung und Teamentwicklung	35
8 Fazit und Ausblick	36
9 Limitationen	37
10 Literaturverzeichnis	38
11 Abbildungsverzeichnis	40
12 Tabellenverzeichnis	40
13 Anhang	41

1 Einleitung

Die Förderung von Spin-offs und Startups an Hochschulen gewinnt in der Schweiz an Bedeutung (FHNW, 2019). Rund 100 Spin-offs werden jährlich von Schweizer Hochschulen ausgegründet und tragen innovative Technologien und wertvolle Erkenntnisse aus der Wissenschaft hinaus in den freien Markt (Müller, 2016). Im Vergleich zu den 43'190 Gründungen in der Schweiz im Jahr 2018 ist die Zahl der Spin-offs an Hochschulen jedoch noch um einiges geringer (Statista, 2019). Spin-offs von Hochschulen bieten jedoch auf Grund der Nähe zur Wissenschaft und neuen Technologien ein grosses Wachstumspotential und sind deshalb für viele Investorinnen und Investoren sowie Industriepartnerinnen und -partner interessant (Müller, 2016). Zudem leisten sie einen wichtigen Beitrag für den sozialen und wirtschaftlichen Fortschritt (FHNW, 2019).

Während den letzten Jahren hat auch die Bedeutung von Gründungs-Teams in der Forschung an Aufmerksamkeit gewonnen, vor allem deshalb, weil Gründungen durch Teams oftmals erfolgversprechender sind als Einzelgründungen (Ben-Hafaiedh & Cooney, 2017). Dem Team im Gründungsprozess widmet sich auch die vorliegende Arbeit, welche in Kooperation mit dem Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (IFK) an der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz entstanden ist. Ausgangslage ist ein seit dem Jahr 2017 und bis zum Jahr 2020 laufendes Projekt, welches zum Ziel hat, vertiefte Kenntnisse bezüglich Herausforderungen und Voraussetzungen wissenschaftsbasierten Gründens an Schweizer Fachhochschulen zu gewinnen und somit die Förderung und Unterstützung von Gründungen an Hochschulen voranzutreiben. Die vorliegende Arbeit soll dabei einen Beitrag bezüglich der Bedeutung des Teams im Gründungsprozess leisten und untersucht dazu folgende drei Fragestellungen:

- Welche Herausforderungen treffen Gründungs-Teams im Hochschulkontext an?
- Welche Teambildungsprozesse lassen sich im Gründungsprozess erkennen?
- Welche Teamentwicklungsprozesse lassen sich im Gründungsprozess erkennen?

Um die Fragestellungen zu beantworten werden zunächst die Begriffe Team und Gründungs-Team definiert und aktuelle Forschungsergebnisse bezüglich Herausforderungen für Gründungs-Teams dargelegt. Als theoretische Grundlage für die Untersuchung der Teambildungs- und Teamentwicklungsprozesse dienen das Phasenmodell nach Tuckmann (1965) und weitere relevante Annahmen aus der Forschung. Es wird auf das

Ähnlichkeitsprinzip und die Bedeutung von Heterogenität in Teams eingegangen. Nach dem Theorieteil erfolgt im Methodenteil die Beschreibung der Datenerhebung und -auswertung. Die Datenerhebung erfolgt mittels leitfadengestützten Interviews und für die Datenauswertung wurde die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse (ISQI) nach Kuckartz (2016) herangezogen. Anschliessend werden die Ergebnisse vorgestellt, welche in der Diskussion nochmals aufgegriffen und mit der Theorie verknüpft werden. Im letzten Teil werden Handlungsempfehlungen vorgestellt, das Fazit, einen Ausblick sowie die Limitationen dargelegt.

2 Begriffsdefinitionen

Folgend werden die Begriffe Team und Gründungs-Team definiert. Die Definitionen werden in der Literatur weitgehend umfassender beschrieben. Für die Untersuchung der Fragestellungen der vorliegenden Arbeit sollen die folgenden Definitionen für ein gemeinsames Verständnis zwischen der Autorin und der Leserschaft jedoch ausreichen.

2.1 Team

Teams im Allgemeinen gelten als eine Form von Gruppen und teilen somit auch deren Merkmale. Eine Gruppe definiert sich in erster Linie dadurch, dass sie aus mindestens zwei Individuen besteht, zwischen denen eine Interaktion stattfindet und ein Zugehörigkeitsgefühl vorhanden ist (Grichnik, Brettel, Koropp & Mauer, 2017). In einer Gruppe existieren zudem Normen, Strukturen und Rollen. Die einzelnen Individuen nehmen meisten unterschiedliche Rollen in einer Gruppe wahr (Becker, 2016). Des Weiteren besteht eine Abgrenzung der Gruppe gegen aussen, was bedeutet, dass sich die einzelnen Individuen zugehörig zu der jeweiligen Gruppe fühlen und eine gemeinsame Identität erfahren (Schweickhardt, 2018). Weitere wichtige Merkmale einer Gruppe sind die gemeinsam zu lösenden Aufgaben und eine Beständigkeit der Gruppe über eine gewisse Zeit. Die aufgezählten Merkmale können von Gruppe zu Gruppe in ihrer Ausprägung variieren. So kann die Interaktion zwischen den Individuen bei gewissen Gruppen sehr häufig und bei anderen sehr selten stattfinden. Ein Team kennzeichnet sich zusätzlich dadurch, dass das Ziel eine Aufgabe zu lösen immer im Vordergrund steht. Andere Merkmale des Teams wie beispielsweise dessen Grösse, Personeneigenschaften, Rollenaufteilung oder soziale Interaktion orientieren sich an der Aufgabe, die das Team zu lösen versucht (Becker, 2016).

2.2 Gründungs-Team

Der Begriff Gründungs-Team wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Grundsätzlich wird zwischen zwei Herangehensweisen differenziert, wie ein Gründungs-Team definiert werden kann, *inklusiv* und *exklusiv*. Bei einer inklusiven Herangehensweise werden alle Personen aufgezählt, die zum Gründungs-Team dazugehören. Gemäss Kamm, Shuman, Seeger und Nurick (1990) besteht ein Gründungs-Team aus mindestens zwei Personen, die gemeinsam ein Unternehmen gründen und dabei finanzielle Interessen verfolgen. Zudem gehören nach der Definition von Kamm et al. (1990) auch diejenigen Personen, die bereits seit der Pre-Startup Phase involviert sind, das heisst, bevor das Unternehmen gegründet und deren Produkte oder Dienstleistung auf den Markt gebracht wurde. Wer jedoch alles zum Team dazu gehört, wird in der Literatur kontrovers diskutiert. So beschreiben Cooper und Dailey (1995), dass mit dem Begriff Gründungs-Team oft das Wort Gründerin und Gründer assoziiert wird.

Ihrer Meinung nach gehören jedoch auch diejenigen Personen zum Gründungs-Team, welche nach dem Gründungsakt dazu gestossen sind. Auch gemäss Cooney (2005) gehören diejenigen Personen zum Gründungs-Team, die in den späteren Phasen dazu gekommen sind. Anders sehen dies Schojedt und Kraus (2009), sie zählen nur diejenigen Personen zum Gründungs-Team, welche bereits in der frühen Phase der Gründung involviert sind.

Bei der exklusiven Herangehensweise werden diejenigen Personen aufgezählt, welche nicht zum Gründungs-Team dazugehören wie beispielsweise die ersten angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Investorinnen und Investoren (Ben-Hafaiedh, 2017).

Für die vorliegende Arbeit werden beide Herangehensweisen, inklusiv und exklusiv, berücksichtigt und es gilt folgende Definition: Ein Gründungs-Team besteht aus mindestens zwei Personen, die zusammen die Absicht teilen, ein Unternehmen zu gründen. Nicht zum Gründungs-Team zählen erste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und weitere strategische Personen wie beispielsweise Investorinnen und Investoren.

3 Theoretischer Hintergrund

Dieses Kapitel legt zunächst aktuelle Forschungsergebnisse bezüglich Herausforderungen für Gründungs-Teams dar. Anschliessend werden theoretische Grundlagen zu den Prozessen der Teambildung und Teamentwicklung erläutert.

3.1 Herausforderungen – Aktuelle Forschungsergebnisse

Aktuelle Daten bezüglich Herausforderungen für Schweizer Spin-offs sind nur wenige vorhanden. Diesbezüglich wurden Studien zu Schweizer, Deutschen und Österreichischen Startups herangezogen.

Neuste Erkenntnisse bezüglich Herausforderungen für Startups liefert die Studie von PricewaterhouseCoopers [PwC] (2018), welche Daten von 1000 Deutschen Startups im Jahr 2018 erhob. Die Erhebung zeigt, dass die Personalplanung bzw. -rekrutierung für Startups die grösste Herausforderung darstellt. Nur jedes zehnte Startup sucht jedoch Beratung in diesem Bereich. Als Hauptgrund für die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird der Fachkräftemangel angegeben. Am meisten werden Programmierinnen und Programmierer gesucht, gefolgt von IT-Sicherheitsexperten und Entwickler, alles Fähigkeiten aus dem Bereich der Informationstechnologie. Als zweit- und drittgrösste Herausforderungen werden steuerliche und rechtliche Themen genannt. In diesen Bereichen lassen sich die Startups jedoch am meisten beraten. So hat die Hälfte der befragten Startups zu steuerlichen Themen eine Beratung eingeholt. Die Finanzierung wird an vierter Stelle angegeben. 87% der Startups finanzieren sich durch Eigenkapital, wobei der Anteil an Mischfinanzierung (Eigen- und Fremdfinanzierung) um knapp mehr als zehn Prozent im Vergleich zum Jahr 2017 zugenommen hat. Die Überzeugung von Kapitalgebern wird als schwierig empfunden, hauptsächlich deshalb, weil das Verständnis für die Geschäftsidee fehlt. Die Tabelle 1 zeigt die vier grössten Herausforderungen, die sich durch die Studie der PwC (2018) ergeben haben. Die vollständige Tabelle ist im Anhang abgelegt.

Tabelle 1. Herausforderungen & Beratung (eigene Darstellung in Anlehnung an die Studie von PwC, 2018)

	Herausforderung	Beratung eingeholt
Personalplanung bzw. -rekrutierung	50%	9%
steuerliche Themen	44%	50%
rechtliche Themen	41%	36%
Finanzierung	35%	35%

Anmerkung: Die Prozentzahl gibt an, wie gross der Anteil Startups ist, welche den jeweiligen Bereich als Herausforderung empfinden bzw. Beratung eingeholt haben.

Die Studie von PwC (2018) erfasst keine Daten bezüglich Herausforderungen, die sich innerhalb des Teams durch interne Prozesse ergeben. Diese wurden im Jahr 2016 mit einer Studie des RKW Kompetenzzentrums (Kummer, Funke, Amrhein & Müller, 2016) erhoben, welche rund 100 junge Startups mit Unternehmenssitz in der Schweiz, Österreich und Deutschland miteinbezieht. Die Ergebnisse zeigen, dass die grössten Herausforderungen für Gründungs-Teams im Bereich Verantwortung und Ziele liegen, da es oft zu kommunikativen Missverständnissen und Überschneidungen der Verantwortungsbereiche kommt. Als zweitgrösste Herausforderung wird das Ausgleichen von fehlenden Erfahrungen und Kompetenzen empfunden. Fehlende Erfahrungen auszugleichen wird dabei als einfacher bewertet als fehlende Fähigkeiten auszubalancieren. Die Autorinnen und Autoren der Studie des RKW Kompetenzzentrums führen fehlende Kompetenzen auf eine nicht optimale Zusammensetzung des Gründungs-Teams zurück. Herausforderungen in der Kommunikation und Koordination werden als die drittgrössten bewertet. Die Kommunikation hat zudem einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg, so schätzen die Gründungs-Teams ein, dass eine schlechte Kommunikation den Unternehmenserfolg negativ beeinflusst. Weitere Herausforderungen gemäss den Ergebnissen der Studie liegen in den Bereichen Entscheidungsfindung und Durchsetzung, persönliche Konflikte und Anteilsverteilung.

3.2 Teambildungsprozesse

Obwohl der Prozess der Teambildung bei Gründungs-Teams sehr bedeutend ist, besteht eher wenig Forschung dazu, wie sich Gründungs-Teams formen (Ben-Hafaidh, 2017). Dies kann zum einen an der Schwierigkeit liegen, Teambildungsprozesse zu identifizieren bevor sich die Teams gebildet haben. Zum anderen fokussieren sich bereits durchgeführte Untersuchungen mehrheitlich auf das Verhalten in bestehenden Teams und lassen den ersten Schritt der Teambildung aus (Forbes, Borchert, Zellmer-Bruhn & Sapienza, 2006). Forbes et al. (2006) untersuchten den Teambildungsprozess bei Gründungs-Teams, die ihr Team durch eine zusätzliche Gründungsperson ergänzen wollen. Sie beschreiben zwei in der Literatur erforschte Vorgehensweisen, wie sich Gründungs-Teams zusammensetzen, *strategisch* und/oder *interpersonal*.

3.2.1 Strategisches Vorgehen

Beim strategischen Vorgehen werden Gründungspersonen danach ausgesucht, ob sie die relevanten und nötigen Ressourcen bzw. Kompetenzen mitbringen, um die Geschäftsidee erfolgreich umsetzen zu können. Eine zusätzliche Gründungsperson soll das Team optimal ergänzen, damit im Team unterschiedliche Kompetenzen vorhanden sind (Forbes et al., 2006). Eine optimale Ergänzung durch unterschiedliche Kompetenzen innerhalb der Gründungs-Teams sehen Müller, Sauerland und Raab (2016) als wichtigen Faktor für eine erfolgreiche

Teamgründung und somit auch für den Unternehmenserfolg. Je stärker die individuellen Ausprägungen sind, desto mehr begünstigen unternehmerische Kompetenzen eine erfolgreiche Vorbereitung und Umsetzung einer Unternehmensgründung. Müller et al. (2016) verstehen unter unternehmerischen Kompetenzen Kenntnisse und Erfahrungen, Fertigkeiten und Qualifikationen sowie Fähigkeiten und Eigenschaften, welche alle für das Unternehmen relevant sind. Während unternehmerische Fertigkeiten und Kenntnisse in einer gewissen Zeitspanne erlernt und entwickelt werden können, sind unternehmerische Fähigkeiten und Eigenschaften eher weniger veränderbar (Müller et al., 2016).

3.2.2 Interpersonales Vorgehen

Im Gegensatz zum strategischen Vorgehen werden beim interpersonalen Vorgehen weitere Gründungspersonen nicht rational, sondern nach dem Ähnlichkeitsprinzip ausgesucht (Forbes et al., 2006). Das Ähnlichkeitsprinzip ist ein psychologisches Phänomen, welches auch bei der Personalrekrutierung in grösseren Unternehmen zu beobachten ist. Es beschreibt, dass Menschen das Gefühl haben sich gegenseitig zu kennen, wenn sie einander ähnlich sind zum Beispiel bezüglich Charaktereigenschaften, fachlichen Kenntnissen oder physischen Merkmalen. Durch die wahrgenommene Ähnlichkeit entsteht Vertrauen und eine Verbundenheit zwischen den Personen (Moser, 2018). Eine Studie, die 745 Gründungs-Teams untersuchte, zeigte, dass der Faktor Ähnlichkeit die Teambildung konsistent beeinflusste (Ruef, 2002). Auch Parker (2009) hat durch seine Untersuchungen festgestellt, dass sich Gründungs-Teams oft auf Grund von Ähnlichkeiten zusammensetzen. Ähnliche Ergebnisse zeigt die Untersuchung von Kaiser und Müller (2015), welche 14'171 dänische Startups analysierten und feststellten, dass viele der untersuchten Startups homogen bezüglich den Faktoren Ausbildung, Alter und Salär zusammengesetzt sind. Um dies zu erklären, greifen sie auf die Annahmen der *social network theory* zurück, welche als Hauptgrund für Homogenität in Teams den limitierten Zugang zu weiteren Gründungspersonen sieht (Kaiser & Müller, 2015). Den Zugang zu weiteren Gründungspersonen bzw. wie sich Gründungspersonen finden, kann nach Forbes et al. (2006) auf drei unterschiedliche Weisen geschehen. Erstens: Die Gründungspersonen kennen sich aus dem eigenen Bekanntenkreis. Zweitens: Die Gründungspersonen lernen sich durch aktives Netzwerken und somit durch den persönlichen Kontakt kennen. Drittens: Die Gründungspersonen lernen sich durch einen unpersönlichen Suchprozess kennen.

Bell, Villado, Lukasik, Belau und Briggs (2011) weisen darauf hin, dass heterogen zusammengestellte Teams (bezüglich Ausbildung und Funktion) erfolgreicher sind als homogene Teams. In der Literatur wird jedoch kontrovers diskutiert, ob sich Heterogenität oder Homogenität besser auf die Zusammenarbeit und den Unternehmenserfolg auswirkt (Zhou &

Rosini, 2015). Müller et al. (2016) vertreten die Annahme, dass Heterogenität bezüglich fachlichen Kompetenzen und Ähnlichkeit bezüglich Werthaltungen, Einstellungen und Überzeugungen die Zusammenarbeit von Gründungs-Teams positiv beeinflusst.

3.3 Teamentwicklungsprozesse

In Bezug zur Teamentwicklung gibt es verschiedene Modelle und Ansätze. Eines der ältesten und bekanntesten Modelle ist das Phasenmodell nach Tuckmann (1965), welches folgend vorgestellt wird. Anschliessend werden Annahmen und Untersuchungen erläutert, welche sich spezifisch auf die Teamentwicklung von Gründungs-Teams und akademischen Spin-offs beziehen.

Tuckmann (1965) beschreibt den Entwicklungsprozess von Teams von der Zusammenstellung bis zu deren Auflösung anhand den fünf Phasen *Forming*, *Storming*, *Norming*, *Performing* und *Adjouring*. In der ersten Phase *Forming* lernen sich die einzelnen Teammitglieder kennen. Die Beziehungen zwischen den Teammitgliedern sind noch offen und müssen erst durch ein Herantasten gefestigt werden. In der Phase *Storming* werden die Aufgaben im Team verteilt. Diese Phase wird als kritisch erachtet, da es oft zu Rollenkonflikten kommen kann. Die Rollen werden dann in der Phase *Norming* definiert und es werden Regeln für die Zusammenarbeit aufgestellt. Erst in der Phase *Performing* beginnt die eigentliche Arbeitsphase, in welcher die Teams leistungsfähig sind. In der letzten Phase *Adjouring* wird das Team aufgelöst. Ideal in dieser Phase wäre es, wenn das Team über die gemeinsam oder individuell erlebten Erfahrungen reflektiert. Obwohl in die Aufgabenteilung primär in der Phase *Storming* geschieht, können während dem gesamten Teamentwicklungsprozess immer wieder neue Aufgaben hinzukommen und aufgeteilt werden (Kauffeld, 2014).

Naffakhi und Bayad (2008) beschreiben einen ähnlichen Entwicklungsprozess von Teams wie Tuckman (1965), beziehen sich jedoch spezifisch auf Gründungs-Teams. Nach ihnen entwickelt sich ein Gründungs-Team entlang den Phasen *Formation (formation)*, *Strukturierung (structuring)*, *Entwicklung (development)* und *Reife (maturity)*. In der ersten Phase *Formation* lernen die Gründungspersonen miteinander zu arbeiten und in der zweiten Phase *Strukturierung* liegt die Weiterentwicklung des Unternehmens im Fokus wie zum Beispiel der Aufbau von Ressourcen, der Aufbau einer Organisationsstruktur oder die Marktpositionierung. Während der dritten Phase *Entwicklung* definiert das Team gemeinsam eine Vision und deren Unternehmensziele. In der Phase *Reifung* können sich die Teammitglieder von ihren Rollen ein wenig distanzieren und neu gewonnene zeitliche Ressourcen in die Erweiterung des sozialen Netzwerkes investieren, um innovative Ideen für das Unternehmen zu generieren (Naffakhi & Bayad, 2008). Die beschriebenen Phasen von

Naffakhi und Bayad (2008) erinnern stark an den Lebenszyklus eines Spin-offs. Parallelen zwischen den Phasen der Teamentwicklung und denjenigen des Lebenszyklusses eines Spin-offs werden in der Literatur nicht gross untersucht, jedoch ist es sehr wahrscheinlich, dass sich das Gründungs-Team entlang des Lebenszyklusses eines Spin-offs weiterentwickelt (Hoy, 2006).

Vanaels et al. (2006) untersuchten zehn akademische Spin-offs und fokussierten sich dabei auf die Entwicklung der Heterogenität in Gründungs-Teams. Sie verglichen Gründungs-Teams in der Vorgründungsphase mit Gründungs-Teams, welche sich bereits in einer späteren Phase befanden (nach dem Gründungsakt). Mit ihrer Untersuchung konnten sie zeigen, dass Gründungs-Teams von akademischen Spin-offs in der Vorgründungsphase sehr homogen zusammengestellt sind. Dies erklären sie sich dadurch, dass Gründerinnen und Gründer von akademischen Spin-offs hauptsächlich aus der Wissenschaft kommen und Erfahrungen aus der Forschung und Entwicklung mitbringen. Vanaels et al. (2006) haben zudem festgestellt, dass mit der Weiterentwicklung eines Spin-offs die Gründungs-Teams heterogener werden. Des weiteren konnten sie aufzeigen, dass innerhalb der Gründungs-Teams in der Vorgründungsphase wenig Erfahrung bezüglich Unternehmertum vorhanden ist. Klare Auffälligkeiten oder Regelmässigkeiten im Hinblick auf die Entwicklung der unternehmerischen Erfahrungen konnten sie jedoch nicht feststellen. Ihre Annahme, dass die Weiterentwicklung des Gründungs-Teams und das Hinzukommen von weiteren Gründungspersonen zu neuen Perspektiven und Innovation führen würde, konnte nicht bestätigt werden (Vanaels et al., 2006).

In den folgenden Tabellen 2, 3 und 4 sind die wichtigsten Punkte dieses Kapitels kurz zusammengefasst.

Tabelle 2. Herausforderungen – Zusammenfassung

Herausforderungen	
Allgemein 1. Personalrekrutierung 2. Steuerliche Themen 3. Rechtliche Themen 4. Finanzen	Teaminterne Prozesse 1. Verantwortung & Ziele 2. Ausgleich von fehlenden Erfahrungen & Kompetenzen 3. Kommunikation & Kooperation 4. Entscheidungsfindung & Durchsetzung 5. Persönliche Konflikte 6. Anteilsverteilung

Tabelle 3. Teambildungsprozesse – Zusammenfassung

Teambildungsprozesse
<p>Gründungs-Teams können sich durch zwei unterschiedlichen Vorgehensweisen bilden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategisch → optimale Ergänzung durch individuelle unternehmerische Kompetenzen • Interpersonal → Ähnlichkeitsprinzip <p>Gründungspersonen können sich auf drei unterschiedliche Wege kennenlernen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durch den Bekanntenkreis • Durch aktives Netzwerken • Durch einen unpersönlicher Suchprozess

Tabelle 4. Teamentwicklungsprozesse – Zusammenfassung

Teamentwicklungsprozesse		
<p>Allgemein Phasenmodell nach Tuckmann (1965)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Forming 2. Storming 3. Norming 4. Performing 5. Adjourning 	<p>Spezifisch Gründungs-Teams Naffakhi & Bayad (2008)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formation 2. Strukturierung 3. Entwicklung 4. Reifung 	<p>Akademische Spin-offs Vanaels et al. (2006)</p> <p>Vorgründungsphase: Homogene Teams → können sich zu heterogenen Teams weiterentwickeln</p>

4 Methodisches Vorgehen

Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen der qualitativen Datenerhebung und -auswertung erläutert. Das gesamte Datenmaterial wurde anhand von Leitfadeninterviews erhoben. Zunächst wird der Interviewleitfaden beschrieben und auf das untersuchte Sampling eingegangen. Anschliessend wird das Vorgehen der Datenauswertung erläutert, für welche die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse (ISQI) nach Kuckartz (2016) herangezogen wurde.

4.1 Datenerhebung

Für die Datenerhebung wurden leitfadengestützte Interviews mit Gründungspersonen durchgeführt. Die interviewenden Personen waren Mitarbeitende des Instituts für Kooperationsforschung und -entwicklung (IFK). Anschliessend wurden die Interviews durch Mitarbeitende des IFK und der Autorin der vorliegenden Arbeit transkribiert.

4.1.1 Leitfadeninterview

Der Leitfaden für die Interviews wurde vom Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (IFK) an der Fachhochschule Nordwestschweiz für Angewandte Psychologie ausgearbeitet. Der Interviewleitfaden dient nicht nur der qualitativen Datenerhebung zur Untersuchung der Fragestellungen der vorliegenden Arbeit, sondern ist Teil des grösseren Projektes «Gründen an Fachhochschulen» und widmet sich den Erfahrungen und Bedürfnissen von Gründerinnen und Gründer im Gründungsprozess an Schweizer Fachhochschulen. Ziel des Leitfadeninterviews ist die Erhebung von qualitativen Daten zum persönlichen Weg der Gründerinnen und Gründer, möglichen Voraussetzungen und Herausforderungen im Gründungsprozess, der Bedeutung des Teams sowie mögliche genderspezifische Aspekte im Gründungsprozess. Mithilfe des Leitfadeninterviews sollen die subjektiven Sichtweisen der interviewten Personen rekonstruiert werden. Der Leitfaden beginnt mit der *Gesprächseröffnung*, ist weiter nach den thematischen Bereichen *Rekonstruktion der Gründungslaufbahn*, *Hochschulexterne Faktoren*, *Bedürfnisse im Bereich Unterstützung* strukturiert und endet mit der *Varia*. Zudem beginnt der Leitfaden mit einer narrativen Einstiegsfrage und umfasst insgesamt 25 Fragen. Die Fragen im Bereich *Rekonstruktion der Gründungslaufbahn* richten sich chronologisch nach den Phasen des theoretischen Lebenszyklusses eines Spin-offs: Pre-Seed, Seed Stage, Early Stage und Later Stage.

4.1.2 Auswahleinheit (Sampling Unit)

Die Auswahleinheit besteht aus Interviews mit Gründerinnen und Gründer von Spin-offs und Startups einer Schweizer Fachhochschule. Insgesamt wurden für die vorliegende Arbeit 15 Interviews durchgeführt (n=15). Die interviewten Personen waren nicht zwingend bei einer Schweizer Fachhochschule angestellt, jedoch während dem Gründungsprozess in irgendeiner Weise in Kontakt mit einer Schweizer Fachhochschule als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter, als Studentin oder Student oder Mitglied in einem Gründungszentrum gewesen. Zur Beantwortung der Fragestellungen der vorliegenden Arbeit eigneten sich nicht alle Fälle der Auswahleinheit. Ein Interview wurde mit einer Einzelgründerin durchgeführt und deshalb nicht in die Analyse miteinbezogen. Insgesamt wurden somit für die vorliegende Arbeit 14 Interviews (n=14) ausgewählt. Drei der Spin-offs und Startups wurden von einem Frauenteam, sieben von einem gemischten Team und vier von einem Männerteam gegründet. Die Gründungs-Teams kommen aus den folgenden Fachhochschulen: Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK), Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Fachhochschule St.Gallen (FHS), Hochschule Luzern (HSLU) und Berner Fachhochschule (BFH). Die Tabelle 5 zeigt auf, aus welchen Fachbereichen die Gründungs-Teams jeweils kommen.

Tabelle 5. Fachbereich der befragten Gründungs-Teams

Fachbereich	Anzahl Gründungs-Teams
Psychologie	1
Soziale Arbeit	1
Kunst	1
Naturwissenschaften	1
Wirtschaft	2
Interdisziplinär	7

4.2 Datenauswertung

Für die Datenauswertung wurde ein zirkuläres Vorgehen des Forschungsprozesses ausgewählt. Durch eine grobe Literaturrecherche zum Thema Team im Gründungsprozess sowie eigenen Erfahrungen war bereits ein Vorwissen basierend auf theoretischen Grundlagen vorhanden, mit welchem an die Auswertung der Interviews herangegangen wurde. Während der Auswertung des Datenmaterials wurden relevante Schwerpunkte schnell ersichtlich, wodurch die ausgewählte Theorie angepasst wurde, damit für die Beantwortung der Fragestellungen ein möglichst relevanter und aktueller theoretischer Hintergrund vorhanden ist.

Für die Auswertung der Interviews eignete sich die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse (ISQI) nach Kuckartz (2016), welche anhand von sieben Schritten durchgeführt wird. Die Kategorienbildung geschah mittels einem mehrstufigen Verfahren, deduktiv und induktiv. Folgend werden die sieben Schritte kurz erläutert.

Initiierende Textarbeit

In einem ersten Schritt wurden alle Interviews durchgelesen. Dabei wurden auffällige Begriffe notiert und bereits interessante Textstellen im Hinblick auf die drei Fragestellungen markiert. Anschliessend wurden Memos erstellt und dadurch erste eigene Gedanken festgehalten.

Hauptkategorienentwicklung

Im zweiten Schritt wurden die drei Hauptkategorien deduktiv anhand den drei Fragestellungen gebildet. Folgende Hauptkategorien liessen sich gut von den zentralen Themen der Fragestellungen ableiten: *Herausforderungen*, *Teambildungsprozesse* und *Teamentwicklungsprozesse*. Anschliessend wurden die Definitionen der Hauptkategorien festgehalten.

Codieren der Hauptkategorien

Im dritten Schritt wurde das gesamte Textmaterial den drei Hauptkategorien zugeteilt. Textstellen, welche in keine der drei Hauptkategorien passten, jedoch evtl. für die Fragestellungen oder im Hinblick auf Handlungsempfehlungen als interessant erschienen, wurden der Kategorie *Sonstiges* zugeordnet.

Zusammenstellen der Hauptkategorien

Im vierten Schritt wurden alle Textstellen, welche mit derselben Hauptkategorie codiert waren, zusammengefasst. Dies ermöglichte einen Vergleich zwischen den einzelnen Fällen. Auffälligkeiten sowie Ähnlichkeiten und Widersprüche auch im Hinblick auf die Theorie wurden festgehalten.

Induktive Subkategorienbildung

Im fünften Schritt wurden die bereits markierten und den Hauptkategorien zugeordneten Textstellen erneut codiert und Subkategorien induktiv anhand des Textmaterials gebildet. Textstellen aus einigen Kategorien wurden ein drittes Mal untersucht und mit Subsubkategorien codiert.

Codieren des kompletten Materials

Im sechsten Schritt wurde das komplette Textmaterial nochmals durchgelesen. Zudem wurde die Theorie nochmals herangezogen. Relevante, jedoch noch nicht codierte Textstellen wurden dem Kategoriensystem zugeordnet.

Analysen

Für die Analyse wurden die Textstellen gemäss dem Kategoriensystem tabellarisch aufbereitet. Somit konnten die einzelnen Textstellen miteinander verglichen und Zusammenhänge zwischen den Fällen sowie in Bezug auf die Theorie festgestellt werden.

5 Ergebnisse

Für die folgende Darstellung der Ergebnisse wird aus Gründen einer besseren Lesbarkeit nur die Bezeichnung Spin-off verwendet. Die Angaben beziehen sich jedoch auf Spin-offs und Start-ups. Des Weiteren wird bei den dargelegten Aussagen jeweils angegeben aus welchem Fachbereich die *befragte Gründungsperson* kommt und nicht das gesamte Gründungs-Team.

Die Ergebnisse zeigen, dass das Gründungs-Team eine sehr grosse Bedeutung während allen Phasen des Gründungsprozesses hat. So betonen alle der befragten Gründungspersonen, dass das Gründungs-Team einer der wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches Spin-off ist. Zwei Gründer beschreiben die Wichtigkeit des Teams passend:

«Das Team ist das Kriterium Nummer 1, zu jedem Zeitpunkt.» (Gründer, Wirtschaft)

«Das Gründungs-Team ist das wichtigste, es ist das A & O. Wenn das Gründungs-Team nicht funktioniert, funktioniert das Business nicht.» (Gründerin, Wirtschaft)

5.1 Herausforderungen

Welche Herausforderungen treffen Gründungs-Teams im Hochschulkontext an?

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Gründungs-Teams sehr vielen und unterschiedlichen Herausforderungen begegnen. So erklärt ein Gründer beispielsweise:

«Herausforderungen hast du wie täglich.» (Gründer, Wirtschaft)

Die Herausforderungen für Gründungs-Teams lassen sich grob in *teamexterne* und *teaminterne Herausforderungen* einteilen. Als *teamexterne Herausforderungen* werden Herausforderungen verstanden, welche nicht primär im Team entstehen, sondern durch externe Faktoren, die auf das Team einwirken. Als externe Faktoren haben sich *finanzielle und zeitliche Ressourcen, Knowhow und Personal, das private und berufliche Umfeld* sowie das *Hochschul Umfeld* ergeben. Im Gegensatz zu den teamexternen Herausforderungen zählen zu den *teaminternen Herausforderungen* interne Prozesse, welche durch die Interaktion der einzelnen Gründungspersonen entstehen. Diese werden in *Kommunikation, Konflikte* und *Entscheidungen* unterteilt.

In der Abbildung 2 sind die Sub- und Subsubkategorien der Kategorie Herausforderungen dargestellt.

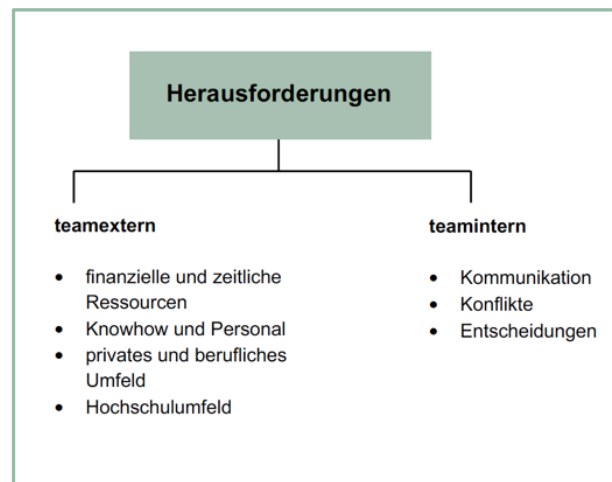


Abbildung 2. Kategorie Herausforderung (eigene Darstellung)

5.1.1 Teamexterne Herausforderungen

Es hat sich gezeigt, dass Gründungs-Teams vor allem teamexterne Herausforderungen als sehr bedeutend wahrnehmen.

- Finanzielle und zeitliche Ressourcen

Fehlende *finanzielle* und *zeitliche Ressourcen* zählen fast alle der befragten Gründungspersonen zu den grössten Herausforderungen. Ein Gründer beschreibt die Wichtigkeit von ausreichenden Finanzen wie folgt:

«Geld ist ein bisschen wie das Essen im Unternehmen. Wenn es dir ausgeht, geht es dir nicht mehr gut.» (Gründer, Wirtschaft)

Momente, in denen die Finanzen knapp sind, werden als besonders kritisch und herausfordernd gesehen. Wie stark die Finanzen als Herausforderung wahrgenommen werden, hängt jedoch von unterschiedlichen Faktoren ab. So nehmen Gründungs-Teams, die während den ersten Phasen der Gründung (Pre-Seed und Seed Stage) über genügend Eigenkapital aus privaten Ersparnissen verfügen, die Finanzen als weniger herausfordernd wahr. Der mögliche Verlust des Eigenkapitals bei einem Scheitern des Unternehmens wird jedoch als hohes Risiko eingestuft. Von den befragten Gründungspersonen verfügten nur wenige über genügend eigenes Kapital zu Beginn der Gründung. Diejenigen Gründungs-Teams, welche nicht über ausreichendes Startkapital verfügten, haben das nötige Kapital über die Familie, Freunde oder Investorinnen und Investoren erworben. Obwohl es viele

Förderungsprogramme in der Schweiz gibt, wird es als schwierig empfunden genügend Finanzen zu erhalten. Die Finanzierungsrunden, welche ein Gründungs-Team besucht, werden als herausfordernd bezeichnet. Zudem ist es gemäss einer befragten Gründerin einfacher, finanzielle Unterstützung von externen Förderangeboten zu erhalten, wenn sich das Spin-off noch in der frühen Phase befindet. Ob die Finanzen als sehr herausfordernd gesehen werden oder nicht, hängt des weiteren von der Art der Produkte oder Dienstleistungen ab, die ein Spin-off anbietet. Vor allem Spin-offs, welche hohe Material- und Herstellungskosten für ihre Produktion aufwenden müssen, sprechen den finanziellen Druck an. Um diesem Druck entgegenzuwirken, gehen viele der Gründungspersonen nebst dem Gründen des eigenen Unternehmens einer Nebenbeschäftigung nach, um ein kleines, sicheres Einkommen zu haben. Das Arbeiten nebst dem Gründen wird als zusätzliche Herausforderung gesehen und eher als suboptimal empfunden, da weniger Zeit für die Weiterentwicklung des Spin-offs aufgewendet werden kann.

Nebst den finanziellen Ressourcen werden von allen befragten Gründungspersonen auch die zeitlichen Ressourcen angesprochen. Die Herausforderung sehen die Gründungspersonen in der hohen Anzahl an Arbeitsstunden, die täglich geleistet werden. Auf freie Tage wird oft verzichtet und Ferien können selten bezogen werden. Zwei Gründer verdeutlichen dies mit den folgenden Aussagen sehr passend:

«Es müssen einfach alle fähig sein viele, viele Stunden zu arbeiten. (...) und man merkt, man kommt an seine Grenzen, also an seine Leistungsgrenze.» (Gründer, Wirtschaft)

«Wir haben alle etwa eine 80 Stunden Woche, aber das ist am Anfang so, das ist auch gut. Aber irgendwann, ich meine mit dieser Pace kannst du nicht weiterfahren, fährst dich selbst persönlich an die Wand.» (Gründer, Wirtschaft)

Eine Gründerin erklärt, dass sie aufgrund den vielen Arbeitsstunden und dem enormen Zeitdruck aufpassen und die Anzahl Arbeitsstunden zurückstufen musste, damit sie nicht an einem Burnout erleidet. Gerade während den extrem strengen Zeiten wird das Team als sehr wertvolle Unterstützung empfunden.

- Knowhow und Personal

Als eine weitere bedeutende Herausforderung für Gründungs-Teams hat sich das fehlende *Knowhow* in den Bereichen rechtliche Angelegenheiten, betriebswirtschaftliche Kenntnisse und IT-Kenntnisse herausgestellt. Vielen der befragten Gründungs-Teams fehlte zu Beginn das Knowhow bezüglich Patent- und Markenschutzrechte und Vertragsregelungen. Gerade in

diesen Bereichen ist eine externe Beratung sehr unterstützend gewesen. Nicht alle der befragten Gründungspersonen suchten sich Unterstützung durch eine externe Beratung und mussten aus teuren Fehlern lernen. Gemäss der Aussage von einem Gründer, hätte viel Geld gespart werden können, wenn mehr Knowhow bezüglich Markenschutz und Homepageentwicklung vorhanden gewesen wäre. Die folgende Aussage eines Gründers verdeutlicht die positive Erfahrung mit einem externen Berater:

«Also die grösste Hilfe, welche wir bekommen haben, war vor allem am Anfang bezüglich wie das ganze abläuft mit Patentrechten.» (Gründer, Wirtschaft)

Einige der befragten Gründungspersonen erzählten zudem, dass viele Tätigkeiten während dem Gründungsprozess neu sind und praktisch keine Erfahrung in relevanten Bereichen wie zum Beispiel in der Kundenakquise vorhanden sind. Dieses stetige Treffen auf Neues ist herausfordernd, wird aber auf Grund des hohen Lerneffekts auch als Bereicherung gesehen, was die folgende Aussage eines Gründers verdeutlicht:

«Es ist halt wie ein riesen Learning wo du machst. Du hast am Anfang wenig Knowhow bis gar kein Knowhow und du machst viele Fehler.» (Gründer, Wirtschaft)

Wenn es darum geht, *Personal* zu rekrutieren treffen Gründungs-Teams auf weitere Herausforderungen. Neues Personal wird von den Gründungs-Teams als wichtige Ressource gesehen, da Aufgaben abgegeben werden können. Gute Mitarbeitende zu finden, stellt für viele jedoch eine Herausforderung dar. Zum einen deshalb, weil es nicht immer möglich ist, den potentiellen Mitarbeitenden einen marktgerechten und kompetitiven Lohn zu zahlen. Zum anderen, weil die Mitarbeit in einem Spin-off ein hohes Commitment und viel Leistungsmotivation verlangt. Die befragten Gründungspersonen beschreiben, dass es teilweise schwierig ist Personen zu finden, die diese Bereitschaft mitbringen. Zudem wird die Rekrutierung als schwierig betrachtet, da den Mitarbeitenden oftmals keine attraktive Arbeitsbedingungen angeboten werden kann. Folgende Aussage eines Gründers beschreibt dies passend:

«(...) kompetitive Saläre kannst du nicht zahlen. (...) wir können auch nicht geregelte Arbeitszeiten bieten. Wir können auch keine Jobsicherheit bieten. Wir können keine «social benefits» bieten. (...) also, es sind schon nicht so attraktive Bedingungen.»
(Gründer, Wirtschaft)

- Privates und berufliches Umfeld

Das *Umfeld*, mit dem Gründungs-Teams interagieren, kann in das *private* und das *berufliche Umfeld* unterteilt werden. Zum privaten Umfeld zählen alle sozialen Beziehungen in der Familie, mit Freundinnen und Freunden und sonstigen privaten Kontakten. Zum beruflichen Umfeld gehören soziale Beziehungen, welche sich auf das Unternehmen beziehen wie beispielsweise Kundinnen und Kunden, Investorinnen und Investoren oder Lieferantinnen und Lieferanten. Herausforderungen bezüglich dem privaten Umfeld werden hauptsächlich im Beziehungs- und Familienleben gesehen. Das Gründen der eigenen Unternehmung nimmt sehr viel Zeit und Energie in Anspruch, was dazu führt, dass private Beziehungen zu kurz kommen. Auch unterschiedliche Tagesstrukturen zwischen der Gründungsperson und der Partnerin bzw. dem Partner werden als belastend wahrgenommen, da man sich sehr wenig sieht. Dies beschreibt ein Gründer wie folgt:

«Ich meine das ist auch für die Beziehung eine mega Herausforderung. Ich komme nach Hause, sie schläft. Ich gehe am Morgen, sie schläft.» (Gründer, Wirtschaft)

Die Vereinbarung von Familie und Beruf wird zudem als grosse Herausforderung gesehen, wenn nebst der Rolle als Unternehmerin oder Unternehmer eine Mutter- bzw. Vaterrolle eingenommen wird. So können Gründungspersonen zum Beispiel weniger mit ihren Kindern in den Ferien verreisen. Gerade bei jungen Frauen ist eine Schwangerschaft eine zusätzliche Herausforderung für die Gründungsperson selbst und für das gesamte Gründungs-Team, da eine Schwangerschaft ein Ausfall von einer Gründungsperson bedeutet. Die folgende Aussage einer Gründerin verdeutlicht die Herausforderung der Vereinbarung von Familie und Beruf:

«(...) das ist schon das schwierigste gewesen, das ganze handling, die Familiensituation mit dem ganzen kombinieren zu können. (...) und dann gab es keine Wochenende mehr und keine Ferien mehr (...) und die Kinder fanden das dann auch nicht so lässig zum Teil.»
(Gründerin, Sprachen)

Nebst den oben erwähnten Herausforderungen, welche das Thema Work-Domain-Balance anschnitten, wird teilweise angegeben, dass der Umgang mit Neid, negativer Kritik und demotivierenden Bemerkungen nicht immer einfach ist.

Auch das berufliche Umfeld stellt den Gründungs-Teams Herausforderungen. Zu diesen zählen zum Beispiel verärgerte Kundinnen und Kunden oder wenn sich eine Investorin oder

ein Investor plötzlich anders entscheidet und doch nicht in das Unternehmen investieren will. Herausforderungen aus dem beruflichen Umfeld werden deutlich weniger angesprochen als Herausforderungen aus dem privaten Umfeld. Die Wichtigkeit der Unterstützung durch das Gründungs-Team bei Herausforderungen, die sich auf Grund des Umfelds ergeben, wird von vielen wieder hervorgehoben.

- Hochschulumfeld

Die meisten der Gründungs-Teams empfinden die Hochschule als unterstützend und sind keinen zusätzlichen Herausforderungen angetroffen, welche sich durch die Hochschule ergaben. Gerade rechtliche Beratungen werden von den Gründungs-Teams sehr geschätzt und als hilfreich empfunden. Mitarbeitende an einer Hochschule wie Dozierende oder Institutsleitende, welche das Gründungs-Team zur Umsetzung der Geschäftsidee motivieren, werden als wichtige Unterstützung wahrgenommen. Für eine Gründerin war der mentale Support durch einen Dozenten gerade zu Beginn der Entwicklung der Geschäftsidee sehr wichtig:

«Er hat mich am Anfang (...) sehr unterstützt. (...) Und dann habe ich gesagt, im Moment mentaler Support, so das Gefühl haben, ich bin nicht total daneben.» (Gründerin, Sprachen)

Einige der befragten Gründungspersonen haben das Angebot der Hochschule nicht genutzt. Zum einen deshalb, weil sie nichts über die Angebote der Hochschule für Spin-offs gewusst haben und zum anderen deshalb, weil die Angebote zu wenig passend für die eigenen Schwierigkeiten und deshalb als wenig nützlich empfunden wurden. Die Unterstützung wurde über andere Wege gesucht. Nur wenige der befragten Gründungspersonen haben die Unterstützung der Hochschule als nicht zufriedenstellend empfunden. Eine Gründerin berichtet, dass die ausgearbeiteten Verträge zwischen dem Gründungs-Team und der Hochschule keinen Nutzen boten. Im Gegenteil, die vielen Meetings mit der Hochschule als Vertragspartnerin kostete sehr viel Zeit und Energie bis schlussendlich ein zufriedenstellender Vertrag vorlag. Eine Gründerin beschreibt dies wie folgt:

«Sie haben uns fördern wollen und haben das immer kommuniziert und im Vertrag hat man das nicht immer so gespürt. Wir waren nah dran zu sagen, lassen wir es doch einfach, es ist am einfachsten, man verbraucht unglaublich viel Zeit und Ressourcen, welche man anders einsetzen könnte.» (Gründerin, Gesundheitswesen)

Ein anderes Gründungs-Team erhoffte sich von der Hochschule Unterstützung in der Kommunikation gegen aussen. Eine Hochschule hat ein grosses Netzwerk und eine gute

Leserschaft, deshalb wäre es für das Spin-off ideal gewesen, wenn die Hochschule einen Blog über sie publiziert hätte. Folgende Aussage eines Gründers verdeutlicht dies:

«Wir wollten mehr Aufmerksamkeit mit der Kommunikation von ihrer Seite, wo sie uns ein bisschen hinaustragen, vielleicht einmal einen Blog aufnehmen, einfach die Kommunikation schlussendlich (...).» (Gründer, Wirtschaft)

5.1.2 Teaminterne Herausforderungen

Teaminterne Herausforderungen werden von den Gründungs-Teams im Vergleich zu den teamexternen Herausforderungen als weniger stark belastend wahrgenommen.

- Kommunikation

Die *Kommunikation* innerhalb des Gründungs-Teams wird als sehr wichtig empfunden. Eine gute Kommunikation soll offen, transparent und in hektischen Zeiten effizient sein. Viele der befragten Gründungspersonen sagen zudem aus, dass auch laute Diskussionen nicht negativ sind, solange sie professionell ausgetragen werden. In Gegenteil, lange und laute Diskussionen führen oftmals zu einem guten Ergebnis. Einige Gründungspersonen haben ihre eigene Geschäftskommunikation entwickelt, die sich von der Kommunikation im Privatleben unterscheidet. So werden Angelegenheiten, die das Geschäft betreffen, möglichst effizient und klar kommuniziert und es wird weniger auf eine freundliche Sprache geachtet. Eine Gründerin beschreibt dies folgendermassen:

«(...) es hat sich wie als Kommunikationskultur etabliert bei uns und wir haben gesagt, wir wollen das beibehalten, es ist sehr effizient zwischen uns (...) es muss effizient und schnell gehen und das ist eine separate Art der Kommunikation. » (Gründerin, Psychologie)

Zudem erwähnen mehrere Gründungspersonen den positiven Einfluss, den ein gemeinsames Büro auf die Kommunikation hat. Wird nicht in einem gemeinsamen Büro gearbeitet, geschehen die Gespräche über das Telefon, was als mühsam und viel komplizierter als die face-to-face Kommunikation empfunden wird. Weitere Einflussfaktoren auf die Kommunikation sind schlechte Stimmungen, Zeit- und Leistungsdruck und der Ausfall von Gründungspersonen. Zudem scheinen Gründungs-Teams, bei denen sich die Gründungspersonen zuvor nicht kannten und sehr divers bezüglich dem fachlichen Hintergrund zusammengestellt sind, die Kommunikation als schwieriger zu empfinden als Gründungs-Teams, die sich bereits von der Arbeit oder aus dem Studium kannten. Dies zeigt sich auch dadurch, dass Gründungspersonen, die sich zuvor noch nicht kannten, eine gewisse

Zeit brauchen um eine gemeinsame Sprache zu entwickeln. Folgende Aussage einer Gründerin verdeutlicht dies:

«Und als man sich gekannt hat, eben auch die Kommunikation war dann gar kein Problem. Aber in der Anfangsphase hat man schon gemerkt, da gab es viele Missverständnisse. Man musste sich finden.» (Gründerin, Pflege)

- Konflikte

Im Allgemeinen werden grössere *Konflikte* innerhalb der Gründungs-Teams selten wahrgenommen. Übliche Meinungsverschiedenheiten gibt es des Öfteren, diese werden aber kaum als belastend empfunden. Es lassen sich unterschiedliche Arten von Konflikten erkennen, emotionale Konflikte und kognitive Konflikte. Äusserungen zu emotionalen Konflikten sind sehr wenige vorhanden und viele der befragten Gründungspersonen geben an, im Umgang mit Diskussionen sehr professionell zu sein. Hingegen kommt es gerade bei sehr diversen Gründungs-Teams vermehrt zu kognitiven Konflikten. Unter kognitiven Konflikte werden Konflikte verstanden, die nicht auf der emotionalen Ebene entstehen, sondern auf der kognitiven Ebene zum Beispiel durch verschiedene Interessen, Ansichten und Perspektiven. Gerade Interessenskonflikte werden als herausfordernd empfunden, aber als positiv bewertet. Dies deshalb, weil Interessenskonflikte zu besseren Entscheidungen führen, was den Unternehmenserfolg begünstigt. Folgende Aussage einer Gründerin verdeutlicht dies:

«Ich glaube, interdisziplinär starten ist extrem wertvoll, obwohl es auch Konflikte auslösen kann. Einfach, dass man schon zwei Perspektiven hat und dann ist die Gefahr weniger, dass man sich verrennt.» (Gründerin, Pflege)

- Entscheidungen

Entscheidungen werden oft als herausfordernd gesehen, da viele Entscheidungen vor allem zu Beginn des Gründungsprozesses unter Unsicherheit gefällt werden müssen. Gerade bei Entscheidungsprozessen wird die Wichtigkeit des Teams nochmals verdeutlicht. So sagt eine Gründerin beispielsweise, dass oft mutige Entscheidungen getroffen werden müssen und sie froh sei, dass sie die Entscheidungen nicht alleine treffen müsse. Auch geben viele der befragten Gründungspersonen an, dass die Entscheidungen im Team gefällt werden, was die folgende Aussage eines Gründers verdeutlicht:

«Wir haben immer alles im Team entschieden. (...). Also wir sind zu dritt, wir finden zu dritt eine Lösung. (...) darum, also wir haben alle Entscheidungen zusammen gefällt und logisch, es sind keine einfache Entscheidungen gewesen.» (Gründer, Wirtschaft)

5.2 Teambildungsprozesse

Welche Teambildungsprozesse lassen sich im Gründungsprozess erkennen?

Die Ergebnisse, welche sich auf den Prozess der Teambildung beziehen, lassen sich in die Subkategorien *Setting*, *Kompetenzen und persönliche Eigenschaften* sowie *Herausforderungen im Teambildungsprozess* unterteilen, was in Abbildung 3 grafisch dargestellt wird.

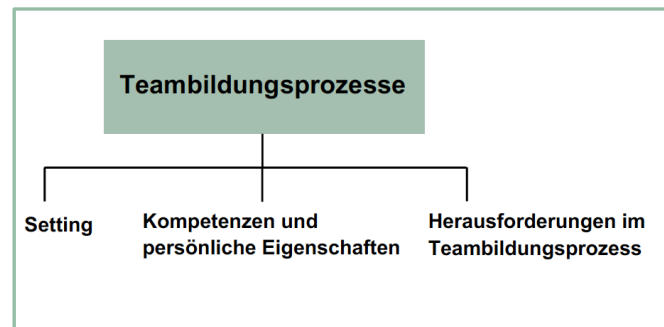


Abbildung 3. Kategorie Teambildungsprozesse (eigene Darstellung)

5.2.1 Setting

Auf welche Art und Weise ein Team zusammengestellt wird, hängt zum einen vom *Setting* ab, in welchem die Geschäftsidee entstanden ist. Es lassen sich zwei unterschiedliche Settings, Setting A und B (vgl. Abbildung 4), erkennen, welche die Teambildung beeinflussen. Das Setting A beschreibt die Situation, bei welcher die Geschäftsidee durch eine Einzelperson entsteht. Bei vielen der befragten Gründungspersonen hatte eine Person die Geschäftsidee, wollte diese jedoch nicht alleine umsetzen und suchte sich aufgrund dessen weitere Gründungspersonen. Als Hauptgrund für das Gründen im Team wird angegeben, dass die Idee alleine gar nicht umsetzbar wäre, was die folgende Aussage erläutert:

«Alleine ist das, würde ich niemandem empfehlen, würde mir nicht im Traum in den Sinn kommen es zu machen. Diesen Wahnsinn alleine ertragen zu müssen, das geht gar nicht.»

(Gründer, Wirtschaft)

Das Setting B beschreibt die Situation, in welcher die Geschäftsidee in einem bereits bestehendem Team und durch die Interaktion zwischen den Gründungspersonen entsteht. Eine Gründungsperson beschreibt, dass die Idee durch eine Projektarbeit entstanden ist. Das Team ist somit bereits beim Entstehen der Geschäftsidee komplett oder zumindest teilweise komplett und sucht im Anschluss noch weitere Gründungspersonen. Das Gründen im Team wird auch bei Setting B dem Gründen als Einzelperson vorgezogen, was die folgende Aussage verdeutlicht:

«(...) und darum ist schon gut, dass man ein gutes Team hat, wo man auch verschiedene Ansichten hat, wo man auch verschiedene Arbeitsbereiche hat, die man aufteilen kann. Denn alleine schafft man es nicht. Das schafft man wirklich nicht. Ich sage jetzt mal, meine Meinung ist immer im Team zu gründen» (Gründer, Informatik)

Das Setting A und B sind in der Abbildung 4 grafisch dargestellt.

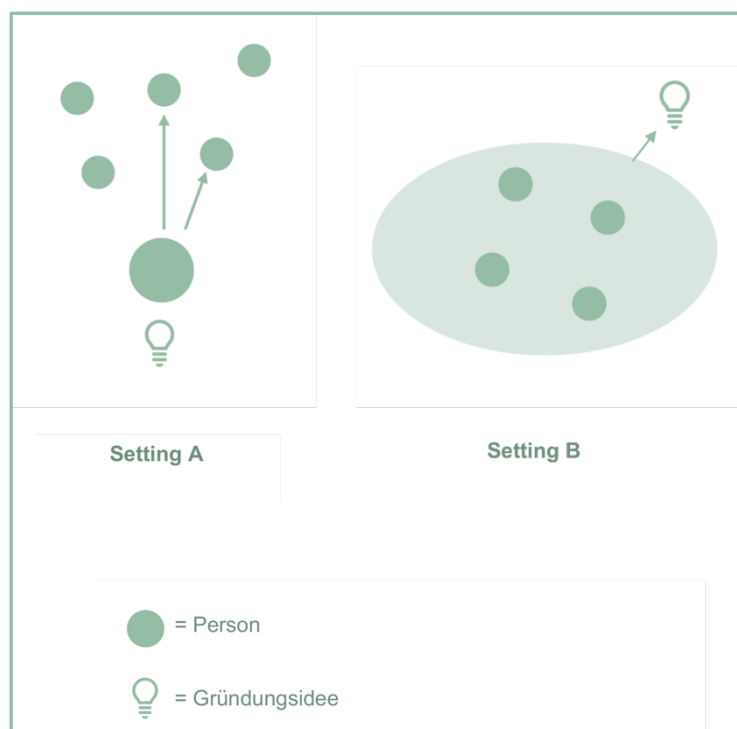


Abbildung 4. Setting A und B (eigene Darstellung)

Unabhängig von der Art des Settings kann zudem noch unterschieden werden, ob sich die einzelnen Gründungspersonen bei der Teambildung bereits kennen oder nicht. Viele der Gründungspersonen, bei welchen das Setting A vorlag, fanden ihre Mitgründerinnen und Mitgründer aus dem Bekanntenkreis.

5.2.2 Kompetenzen und persönliche Eigenschaften

Es lassen sich die zwei Kriterien *Kompetenzen* und *persönliche Eigenschaften* erkennen, nach welchen weitere Gründungspersonen gesucht werden. Ein zusätzliches Mitglied im Gründungs-Team soll zum einen passende Kompetenzen mitbringen und somit einen Mehrwert für das Team beitragen. So wird nach Personen gesucht, welche diejenigen Kompetenzen mitbringen, welche noch niemand im Team hat, jedoch gebraucht werden. Die Wichtigkeit von vielfältigen Kompetenzen und unterschiedlichem fachlichen Hintergrund wird von allen befragten Gründungspersonen als sehr wichtig empfunden. Ein grosser Mehrwert eines Teams wird in der gegenseitigen Ergänzung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten gesehen. Dies zeigt die folgende Aussage einer Gründerin:

«(...) also wir hatten wirklich ein vierer Gespann eigentlich, eine gute Konstellation gehabt an Wissen und an Fertigkeiten und Fähigkeiten, die wir in das Unternehmen reinbringen konnten.» (Gründerin, Psychologie)

Viele der befragten Gründungspersonen, die eine Geschäftsidee alleine hatten und diese im Team umsetzen wollten (vgl. Setting A), fanden weitere Gründungspersonen aus früheren Freundschaften bzw. dem eigenen Netzwerk. Diejenigen Gründerinnen und Gründer, welche niemanden mit den passenden Kompetenzen aus dem eigenen Bekanntenkreis hatten, publizierten Stellenausschreibungen. Beim Suchen nach weiteren Gründungspersonen stehen die Kompetenzen oft im Vordergrund, was die folgende Aussage eines Gründers verdeutlicht:

«Das Team habe ich eigentlich zusammengestellt aufgrund von Skills, ich habe mir überlegt, was für Skills brauche ich, um erfolgreicher zu sein.» (Gründer, Wirtschaft)

Jedoch spielen auch die persönlichen Eigenschaften wie beispielsweise die Arbeitseinstellung und die Motivation eine grosse Rolle bei der Wahl der passenden Teammitgliederinnen und -mitglieder. So wurde zum Beispiel genannt, dass ein Team nur funktionieren kann, wenn alle den gewissen Unternehmergeist und volles Commitment mitbringen. Jemand, der gerne einen Arbeitstag von 8 Uhr bis 17 Uhr möchte, passt nach den befragten Gründungspersonen nicht in ein Gründungsteam. Der Wille muss da sein. Der Charakter sollte von den einzelnen ähnlich gestrickt sein und auch eine Harmonie zwischen den Gründungspersonen muss vorhanden sein.

Abschliessend kann gesagt werden, dass der Fokus bei der Teambildung oft auf den Kompetenzen liegt, welche die Personen mitbringen, jedoch immer auch auf die persönlichen Eigenschaften geachtet wird.

5.2.3 Herausforderungen im Teambildungsprozess

Gesamthaft sind nur bei wenigen der befragten Gründungspersonen Herausforderungen während dem Teambildungsprozess erwähnt worden. Bei Gründungs-Teams, welche sich vor der Gründung bereits kannten, ist die Teambildung einfach und schnell ergangen. Gründungspersonen, welche weitere Gründungspersonen über Stellenportale suchen, begegnen mehreren Herausforderungen. Zum einen dauert der Teambildungsprozess länger. Ein Gründer erwähnt, dass es ein halbes Jahr gedauert hat, bis das Gründungsteam komplett war. Zum anderen wird der Mangel an Schweizer Personen mit einem guten technischen Hintergrund angesprochen und viele der Bewerberinnen und Bewerber kommen aus dem Ausland. Die zwei folgenden Aussagen von zwei Gründern verdeutlichen dies:

«Ich habe recht viele ausländische Bewerbungen bekommen, ich meine unser CTO ist Vietnamese. (...) teilweise ist es auch unmöglich Skills zu bekommen in der Schweiz.»
(Gründer, Wirtschaft)

«Wir haben die Stelle offiziell ausgeschrieben. Wir haben etwa 30 Bewerbungen bekommen, nicht ein Schweizer darunter gewesen, notabene.» (Gründer, Wirtschaft)

Ein Gründer sieht als möglicher Grund für die tiefe Anzahl an Schweizer Bewerberinnen und Bewerber das Verständnis über Erfolg und Karriere in der Schweiz. Die Gründungsperson nimmt an, dass Karriere in der Schweiz oft mit einer Führungsposition in einem grossen Unternehmen assoziiert wird und deshalb Grossunternehmen eventuell bei der Rekrutierung von guten Schweizer Fachkräften einen Vorteil gegenüber einem Spin-off haben. Des weiteren erklärt er sich die tiefe Anzahl an Bewerbungen dadurch, dass viele Personen in der Schweiz unter den Arbeitsbedingungen eines Spin-offs nicht arbeiten wollen und eine sichere Festanstellung vorziehen. Dies verdeutlicht die folgende Aussage:

«(...) es gibt gar nicht so viele Leute, die in einem Startup arbeiten wollen und gründen und machen. Die meisten verfolgen Karriereoptionen (...).» (Gründer, Wirtschaft)

5.3 Teamentwicklungsprozesse

Welche Teamentwicklungsprozesse lassen sich im Gründungsprozess erkennen?

Bezüglich der Teamentwicklung lässt sich erkennen, dass ein Gründungs-Team grob drei Phasen durchläuft. Die Phasen sind jedoch nicht klar voneinander zu trennen und nicht bei allen befragten Gründungs-Teams gleich gut erkennbar.

- Phase 1

Es wird deutlich, dass sich die einzelnen Gründungspersonen in einer ersten Phase zunächst kennenlernen. Das Kennenlernen wird bei Gründungs-Teams, bei welchen sich die Gründungspersonen zuvor nicht kannten, bewusster wahrgenommen. Die Gründungspersonen versuchen sich zunächst gegenseitig besser zu verstehen und mehr Informationen bezüglich Verhalten und Einstellungen der anderen Personen herauszufinden. Die Kommunikation in der ersten Phase muss sich erst noch etablieren und eine gemeinsame Sprache muss entwickelt werden. Eine Gründerin beschreibt dies sehr passend:

«Man muss sich erst mal kennen lernen.» (Gründerin, Pflege)

In der ersten Phase werden die Rollen und Aufgaben im Team aufgeteilt. Bei allen befragten Personen ist die Rollen- und Aufgabenzuteilung schnell und auf Grund den Kompetenzen und Fähigkeiten geschehen. So übernimmt zum Beispiel diejenige Person, welche einen Hintergrund im Marketing hat, automatisch die Funktion des Marketings oder diejenige Person, welche gut und selbstbewusst auf andere Menschen zugehen kann, übernimmt Aufgaben im Kundenkontakt. Bei einigen Teams übernimmt jemand die Funktion der Geschäftsführerin oder des Geschäftsführers, die Hierarchien bleiben jedoch trotzdem flach und die Entscheidungen werden im Team gefällt. Folgende Aussage einer Gründerin passt zur ersten Phase:

«Ganz klar, dass jeder das macht, was er kann. (...) Einfach im Prinzip aufgeteilt, völlig für uns, total logisch. Jeder hat Skills und das macht er und der andere macht etwas anderes.»

(Gründerin, Sprachen)

- *Phase 2*

Kennzeichen der zweiten Phase ist, dass das Team immer mehr zusammenwächst. Die Gründungspersonen kennen sich nun besser und haben zusammen einige Erfahrungen schon erlebt. Die eigenen Stärken und Schwächen und auch diejenigen der anderen ist man sich bewusst und es besteht ein Vertrauen in die anderen Personen. Auch die Kommunikation hat sich etabliert. In der zweiten Phase ist das Spin-off bereits gewachsen (zum Beispiel durch das Generieren von mehr Umsatz). Der Druck von aussen nimmt zu, da nun mehr externe Personen wie zum Beispiel Investorinnen und Investoren und Kundinnen und Kunden involviert sind und nun mehrere Aufträge zu erledigen sind. Aus diesem Grund nehmen auch die Risiken zu, zum Beispiel wenn die Produktion nicht läuft, können Kundinnen und Kunden nicht zufriedengestellt werden. Auch sind bereits höhere Geldsummen in das Unternehmen investiert worden. Zum einen stellt dieser Druck von aussen eine Herausforderung für das Team dar, da die interne Kommunikation des Gründungs-Teams teilweise nicht immer so freundlich ist. Zum anderen wird die soziale Unterstützung im Team bedeutender und das Team wächst noch stärker zusammen. Folgende zwei Aussagen kennzeichnen die zweite Phase:

«Ich meine wie weiter man kommt oder wie mehr oder wie grösser das wird, dann da wird auch die Gravität der Probleme grösser. Dort ist es einfach enorm wichtig, dass man zu dritt für einander da ist.» (Gründer, Wirtschaft)

« (...) du wachst wie eine Familie zusammen.» (Gründer, Wirtschaft)

- *Phase 3*

In der dritten Phase befindet sich das Unternehmen noch weiter in der Wachstumsphase und es ist nun mehr Personal nötig um Aufgaben abzugeben, da das Gründungs-Team alleine nicht mehr alle Aufgaben erledigen kann. Mit der Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verändern sich die Aufgaben der Gründerinnen und Gründer. Einige operative Aufgaben werden an das neue Personal abgegeben und es kommen neue Aufgaben im Bereich Führung und Management dazu. Diese neuen Arbeitstätigkeiten stellen für manche Gründerinnen und Gründer eine Herausforderung dar, da neue Kompetenzen notwendig sind. Mit der Einstellung von ersten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wächst auch die Verantwortung, die das Gründungs-Teams übernimmt.

Folgende zwei Aussagen kennzeichnen die dritte Phase:

«Also A ist es auch für uns eine Umstellung gewesen, Mitarbeiter zu haben. Weil vorher sind wir eigentlich nur für uns selber verantwortlich gewesen, uns hat die Firma gehört und auf das Mal hast du Verantwortung gegenüber einem Mitarbeiter, quasi in einem Anstellungsverhältnis.» (Gründer, Wirtschaft)

«(...) es ist auch sinnvoll, auch aus unternehmerischer Sicht, dass sich das Managementteam um Neukunden, neue Projekte, Weiterentwicklung vom Konzept kümmert, dass du die Leute hast, wo eigentlich das Operative machen und du bist einfach ein bisschen der Overhead wo schaut.» (Gründer, Wirtschaft)

Die Ergebnisse der Kategorie Teamentwicklungsprozesse sind in der Abbildung 5 grafisch dargestellt.

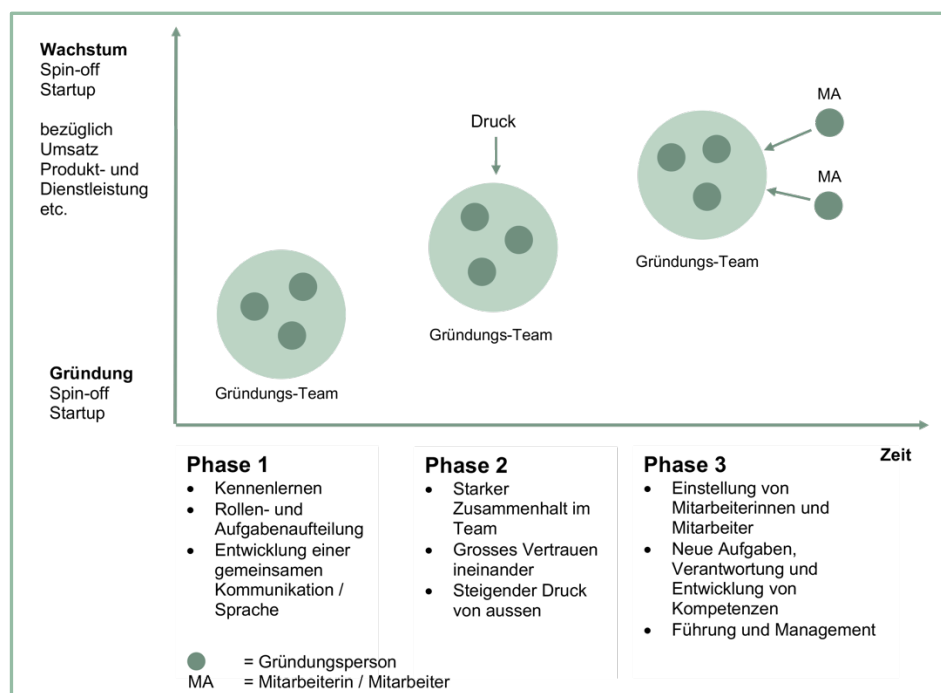


Abbildung 5. Teamentwicklungsprozess (eigene Darstellung)

6 Diskussion

Die vorliegende Arbeit untersucht mögliche Herausforderungen, denen Gründungs-Teams im Hochschulkontext begegnen sowie Prozesse der Teambildung und Teamentwicklung während dem Gründungsprozess. Folgend werden die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung mit den in Kapitel 3 erläuterten aktuellen Forschungsergebnissen und den theoretischen Grundlagen in Verbindung gebracht und diskutiert.

6.1 Herausforderungen

Die Untersuchung der vorliegenden Arbeit zeigt ähnliche Ergebnisse bezüglich den externen Herausforderungen wie die aktuelle Studie der PwC (2018). So liegen die Hauptherausforderungen für Gründungs-Teams in den Bereichen Finanzen, Personal sowie steuerlichen und rechtlichen Angelegenheiten. Zusätzlich konnte die vorliegende Untersuchung aufzeigen, dass zeitliche Ressourcen und die Vereinbarung von Familie und Beruf weitere grosse Herausforderung für Gründungs-Teams darstellen.

Es scheint, dass das Gründen der eigenen Unternehmung gewisse Eigenschaften und Kompetenzen erfordert, um mit den vielen externen Herausforderungen umgehen zu können. Es ist eine hohe Motivation der Gründungspersonen notwendig, um sich diesen Herausforderungen stellen zu wollen, denn das Arbeiten in einem Spin-off oder einem Start-up bietet nebst dem hohen Lerneffekt und der Verwirklichung der eigenen Ideen gerade zu Beginn weniger attraktive Arbeitsbedingungen wie sie sonst bei einer Arbeitsstelle in einem Unternehmen anzutreffen sind. Die Aussichten auf einen tiefen Lohn bei sehr vielen Arbeitsstunden, keine geregelte Arbeitszeiten, viel Unsicherheit und grosse Risiken könnten einen Grund sein, um gar nicht gründen zu wollen. Gerade für Personen, welche bereits über ein sicheres Einkommen und Arbeits- bzw. Tagesstrukturen bei der Arbeit verfügen, würde das Gründen eines Spin-offs eine Veränderung bedeuten, die den Schritt aus der eigenen Komfortzone, Mut und ein gesundes Selbstbewusstsein verlangen. Personen, welche gute Ideen haben, jedoch zu wenig an die eigene Idee und eigenen Fähigkeiten glauben, treffen somit bereits erste Hürden an, wenn sie auf keine soziale Unterstützung treffen, die sie zur Gründung ermutigen. Auch fehlendes Kapital könnte dazu führen, dass Ideen erst gar nicht umgesetzt werden, da genügend Finanzen notwendig sind, jedoch Herausforderungen und Schwierigkeiten in der Kapitalbeschaffung bestehen.

Als sehr herausstechendes Ergebnis hat sich die Wichtigkeit des Teams während dem Gründungsprozess ergeben. Es scheint als sei ein gut funktionierendes Team eine Voraussetzung, damit ein Spin-off oder ein Start-up erfolgreich gegründet werden kann und weiterhin bestehen und wachsen kann. Ein gut funktionierendes Team ist jedoch nicht nur

bezüglich des unternehmerischen Erfolgs bedeutend, sondern birgt die Funktion einer sozialen Unterstützung, um mit den externen Herausforderungen besser umgehen zu können. Auffallend ist, dass die befragten Gründungspersonen ihr eigenes Team sehr positiv bewerten. Auch interne Konflikte scheinen ein weniger grosses Thema zu sein und falls sie auftreten, wird nach den Angaben der Gründungspersonen professionell mit ihnen umgegangen. Ein möglicher Grund, dass teaminterne Herausforderungen als weniger stark empfunden werden, könnte sein, dass diese weniger fassbar sind als externe Herausforderungen und es viel Reflexion benötigt, um teaminterne Prozesse überhaupt sichtbar bzw. bewusst zu machen. Werden die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung mit denjenigen der Studie des RKW Kompetenzzentrums verglichen, lassen sich Ähnlichkeiten und Abweichungen feststellen. So sehen die befragten Gründungspersonen der vorliegenden Untersuchung im Bereich der Verantwortung und Ziele praktisch keine Schwierigkeiten, jedoch wurden gerade dort gemäss der Studie des RKW Kompetenzzentrums die grössten Herausforderungen wahrgenommen. Des weiteren scheint die Kommunikation im Team ein sehr wichtiger Aspekt zu sein und es lässt sich vermuten, dass sich eine gute Kommunikation positiv auf die Zusammenarbeit und den Umgang mit externen Herausforderungen auswirkt. Auch wird eine Beziehung und gegenseitige Beeinflussung zwischen teamexternen und teaminternen Herausforderungen ersichtlich. So wurde mehrmals angegeben, dass sich der steigende Druck von aussen, zum Beispiel durch mehr Produktionsaufträge, auf die Kommunikation auswirkt. Die Trennung von teamexternen und teaminternen Herausforderungen ist für eine übersichtliche Struktur sicherlich hilfreich, jedoch sind diese in der Praxis sehr wahrscheinlich nie isoliert voneinander anzutreffen und beeinflussen sich gegenseitig.

Die Ergebnisse bezüglich Herausforderungen, die sich spezifisch durch die Hochschule ergaben, sind nicht sehr aufschlussreich, da sehr wenige der befragten Gründungspersonen über Schwierigkeiten berichteten, die durch die Hochschule entstanden sind. Eventuell hätte es zu differenzierten Angaben geführt, wenn die Anzahl an befragten Gründungspersonen höher gewesen wäre. Es wird zudem angenommen, dass sich die Herausforderungen, welchen Spin-offs begegnen nicht gross von den Herausforderungen unterscheiden, welchen Start-ups begegnen, die nicht im Hochschulkontext gegründet wurden.

6.2 Teambildungsprozesse

Die in der Literatur von Forbes et. al (2006) beschriebenen zwei Vorgehensweisen wie sich Gründungs-Teams bilden, strategisch und/oder interpersonal, sind auch in den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit zu erkennen. Vor allem die strategische Vorgehensweise zeigt sich deutlich, denn viele der befragten Gründerinnen und Gründer suchten nach weiteren Gründungspersonen, die über ergänzende fachliche Kompetenzen verfügten. Auch die

interpersonale Vorgehensweise lässt sich erkennen, denn eine hohe Motivation, grosses Commitment sowie der Wille viel leisten zu wollen wird von jeder einzelnen Gründungsperson verlangt. Es scheint, dass gerade die strategische Vorgehensweise sehr logisch und natürlich für Gründungspersonen ist und intuitiv nach weiteren Personen mit einer ähnlicher Motivation und Arbeitseinstellung gesucht wird. Dies deutet darauf hin, dass viele der Gründungspersonen eine Heterogenität in fachlichen Kompetenzen als wichtig und erfolgsrelevant annehmen, jedoch Homogenität bezüglich persönlichen Eigenschaften wie Leistungswille und Motivation suchen. Die Annahmen bezüglich Heterogenität und Homogenität in Gründungs-Teams und deren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg werden in der Literatur kontrovers diskutiert. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung unterstützen jedoch die von Müller et al. (2016) aufgestellte Annahme, dass sich Unterschiedlichkeit bezüglich fachlichen Kenntnisse und eine gewisse Ähnlichkeit bezüglich Werthaltungen, persönlichen Einstellungen und Überzeugungen vorteilhaft auf die Zusammenarbeit im Gründungs-Team auswirkt.

Eine weitere Parallele zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung mit den von Forbes et al. (2006) beschriebenen drei Wegen wie sich Gründungspersonen kennenlernen. Alle drei Möglichkeiten wurden erwähnt und es wird ersichtlich, dass sich die meisten Gründungspersonen bereits kennen. Die Suche nach weiteren Gründungspersonen über das Ausschreiben von Stelleninseraten wird wenig genannt, jedoch als schwierig empfunden. Dies kann darauf hindeuten, dass bezüglich der Vernetzung von Gründungspersonen wenig Unterstützung an Hochschulen besteht oder das Bewusstsein für diese Schwierigkeiten nicht besteht.

6.3 Teamentwicklungsprozesse

Als theoretische Grundlage für die Untersuchung von Teamentwicklungsprozessen diente zum einen das Phasenmodell nach Tuckmann (1965) sowie weitere Annahmen wie sich Gründungs-Team entlang verschiedener Phasen entwickeln. Die Ähnlichkeit zwischen dem Phasenmodell nach Tuckmann (1965) und den festgestellten drei Phasen der Teamentwicklung der vorliegenden Untersuchung zeigt sich hauptsächlich in der ersten Phase des Kennenlernens bzw. der Phase *Forming*. Es scheint, dass sich Gründungs-Teams eher schnell entwickeln und deshalb die einzelnen Phasen gemäss dem Modell nach Tuckmann (1965) weniger ersichtlich und schwieriger voneinander zu trennen sind. Ein möglicher Grund für diesen schnellen Teamentwicklungsprozess ist, dass sich die Gründungs-Teams rasch und andauernd auf eine sich schnell verändernde Umwelt anpassen müssen.

Des weiteren scheint es, dass die Teamentwicklung stark von externen Faktoren wie Herausforderungen, Schwierigkeiten und auch Erfolge beeinflusst wird. So wird angenommen, dass Schwierigkeiten, die erfolgreich im Team überwunden werden, den Zusammenhalt im Team stärken. Die Zusammenarbeit der Gründungs-Teams, welche für die vorliegende Untersuchung befragt wurden, scheint sehr gut zu funktionieren. Somit liegen nur wenige Informationen vor, die Aufschluss darüber geben können wie Teams auf externe Herausforderungen reagieren, wenn die Zusammenarbeit im Team weniger gut läuft.

Interessant ist zudem, dass die Ergebnisse darauf hindeuten, dass sich Gründungs-Teams mit dem Wachstum des Spin-offs bzw. des Start-ups weiterentwickeln. So scheinen Gründungs-Teams an Ereignissen wie das Einstellen von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das Übernehmen von neuer Verantwortung zu wachsen, da neue Kompetenzen erworben werden. Für Gründungs-Teams, die sich somit in einer späteren Phase des Gründungsprozesses befinden werden Themen wie Führung und Management relevanter.

Die dargelegten Zusammenhänge werden in Abbildung 6 grafisch dargestellt.

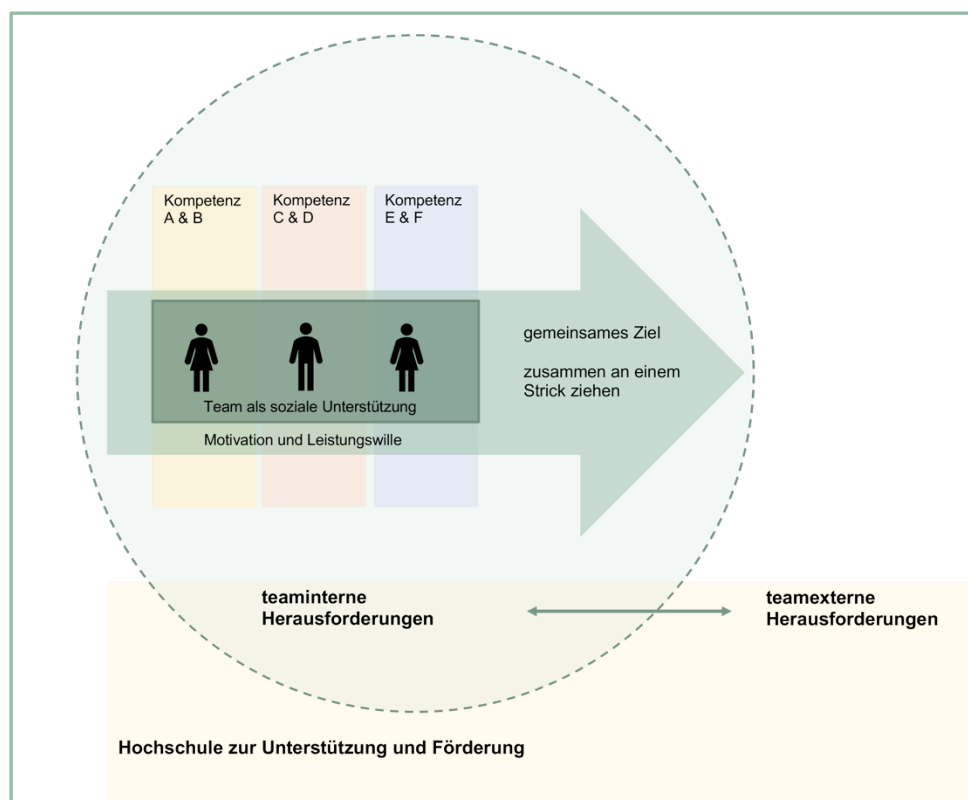


Abbildung 6. Das Team im Gründungsprozess (eigene Darstellung)

7 Handlungsempfehlungen

Folgend werden Handlungsempfehlungen vorgeschlagen, wie Gründungs-Teams an Hochschulen unterstützt werden können.

7.1 Handlungsempfehlungen bezüglich Herausforderungen

Es werden folgende Handlungsempfehlungen empfohlen um Gründungs-Teams bezüglich Herausforderungen zu unterstützen:

- Beratung zu steuerlichen, rechtlichen und finanziellen Themen

Viele Gründungs-Teams empfinden die externe Beratung in steuerlichen, rechtlichen und finanziellen Themen als hilfreich. Eine Beratungsstelle, welche Gründungs-Teams in steuerlichen, rechtlichen und finanziellen Angelegenheiten unterstützt, wird deshalb empfohlen. Eine Möglichkeit wäre beispielsweise, dass den Gründungs-Teams verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten aufgezeigt werden oder das Team mit potentiellen und geeigneten Investierenden vernetzt werden. Des weiteren könnten Coachings zu Themen wie «meine Geschäftsidee verständlich und gut präsentieren» oder «teure Fehler vermeiden» unterstützend sein.

- Bereitstellung von Infrastruktur

Die Bereitstellung von Material, Büroräumlichkeiten oder eines Labors kann Gründungs-Teams dabei unterstützen ihre Geschäftsidee weiterzuentwickeln, Prototypen zu erstellen und die Zusammenarbeit im Team durch verfügbare Büroräumlichkeiten vereinfachen.

- Kommunikation gegen aussen

Viele junge Spin-offs und Startups müssen sich zunächst im Markt etablieren und potentielle Kundinnen und Kunden von ihrem Produkt oder ihrer Dienstleistung überzeugen. Eine Hochschule, welche über ein grosses Netzwerk verfügt, kann Gründungs-Teams bei der Vermarktung gegen aussen unterstützen. So kann eine Hochschule ihren Kommunikationskanal gegen aussen nutzen und beispielsweise Blogs, Artikel oder Interviews über das Spin-off bzw. das Startup publizieren.

7.2 Handlungsempfehlungen bezüglich Teambildung und Teamentwicklung

Es werden folgende Handlungsempfehlungen empfohlen um Gründungs-Teams bezüglich der Teambildung und Teamentwicklung zu unterstützen:

- Vernetzungsmöglichkeiten schaffen

Durch die Organisation von Events oder das Erstellen einer internen Plattform an der Hochschule kann das Zusammentreffen von Personen, die eigene Geschäftsideen haben oder ein Unternehmen mit jemanden gründen möchten, erleichtert und gefördert werden. Auch können Events mit Vorträgen von Gründungspersonen, die über ihre eigenen Erfolge und Misserfolge erzählen, hilfreich für Gründungs-Teams sein.

Folgend drei konkrete Beispiele:

- Digitale Plattform bereitstellen, die das Eintragen von Interessen und Geschäftsideen ermöglicht. Die Plattform kann Mitarbeitende derselben Hochschule, Mitarbeitende zwischen Hochschulen oder vor allem auch Mitarbeitende einer Hochschule mit Personen aus anderen Berufszweigen vernetzen. Auch die Bereitstellung von einem Persönlichkeitstest und eines Stärken und Schwächen Profils wird empfohlen. Auch kann über die digitale Plattform ein Austausch von Wissen zu relevanten Themen stattfinden, wenn zum Beispiel regelmässig wissenschaftliche und praktische Artikel zu unterschiedlichen Themen publiziert werden (Beispiel: «erfolgreich kommunizieren und entscheiden»).
- Anlaufstelle anbieten, an die sich potentielle Gründungspersonen wenden können, wenn sie eine Geschäftsidee haben und nach weiteren Gründungspersonen suchen.
- Interdisziplinäre Projekte fördern

- Team- und Einzel-Beratung

Obwohl viele der befragten Gründungspersonen über wenige teaminterne Schwierigkeiten berichteten und durch die vorliegende Untersuchung wenige Informationen bezüglich Konflikten im Team gewonnen werden konnten, wird eine Anlauf- oder Beratungsstelle für Gründungsteams und oder auch Einzelgründerinnen und Gründer als sinnvoll erachtet. Dies deshalb, weil das Team eine so hohe Bedeutung für eine erfolgreiche Gründung eines Spin-offs oder eines Startups darstellt.

8 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit untersuchte folgende drei Fragestellungen:

- Welche Herausforderungen treffen Gründungs-Teams im Hochschulkontext an?
- Welche Teambildungsprozesse lassen sich im Gründungsprozess erkennen?
- Welche Teamentwicklungsprozesse lassen sich im Gründungsprozess erkennen?

Die Ergebnisse der Untersuchung haben gezeigt, dass Gründungs-Teams sehr vielen und unterschiedlichen Herausforderungen begegnen. Die Herausforderungen können unterschieden werden zwischen teamexternen und teaminterne Herausforderungen, welche sich gegenseitig beeinflussen können. Zu den Hauptherausforderungen zählen fehlende finanzielle und zeitliche Ressourcen, fehlendes Knowhow in rechtlichen und steuerlichen Angelegenheiten, die Vereinbarung von Familie und Beruf sowie die Rekrutierung von Fachkräften. Eine gut etablierte und effiziente Kommunikation, wird als sehr wichtig und erfolgsrelevant empfunden, jedoch als weniger herausfordernd im Vergleich zu teamexternen Herausforderungen wahrgenommen. Gründungs-Teams, welche aus sehr diversen fachlichen Hintergründen zusammengestellt sind, berichten über mehr Konflikte, heben jedoch hervor, dass sich gerade die verschiedenen Perspektiven positiv auf erfolgreiche Entscheidungen auswirken.

Des weiteren konnte festgestellt werden, dass sich Gründungspersonen meistens schon vor der Gründung der eignen Geschäftsidee kennen. Bei der Teambildung wird hauptsächlich darauf geachtet, dass sich die einzelnen Gründungspersonen durch unterschiedliche Kompetenzen ergänzen und jede Gründungsperson die Motivation, viel zu leisten und viel Zeit und Energie zu investieren, mitbringt.

Zudem werden drei Phasen der Teamentwicklung ersichtlich, die in einem Zusammenhang mit dem Wachstum des Spin-offs bzw. des Startups und externen Faktoren stehen. In der ersten Phase lernen sich die Gründungspersonen besser kennen und es werden die Rollen und Aufgaben verteilt. In der zweiten Phase wächst das Team enger zusammen und es besteht ein tiefes Vertrauen untereinander. In der dritten Phase übernimmt das Gründungs-Team neue Aufgaben- und Verantwortungsbereiche, die sich durch das Einstellen und Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben.

Im Hinblick auf weitere Forschungen wäre es interessant, die teaminternen Prozesse eines Gründungs-Teams vertiefter zu untersuchen. Gerade die Kommunikation scheint ein sehr wichtiger Faktor bezüglich erfolgreichen Gründungs-Teams zu sein. Auch wären kognitive Konflikte ein spannendes Forschungsgebiet, um mögliche Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie diese gefördert werden können, um Innovationen und Kreativität in Gründungs-Team vorantreiben zu können.

9 Limitationen

Die vorliegende Arbeit analysierte 14 Interviews mit Gründungspersonen, was eher als geringe Anzahl betrachtet wird. Eine höhere Anzahl an Interviews hätte eventuell zu differenzierteren Informationen bezüglich den teaminternen Herausforderungen führen können. Dadurch, dass ausschliesslich Gründungspersonen befragt wurden, fehlt zudem die Sichtweise von Nicht-Gründerinnen und Nicht-Gründern oder von Gründungs-Teams, die gescheitert sind.

10 Literaturverzeichnis

- Becker, F. (2016). *Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung. So führen Sie Teams!* Berlin Heidelberg: Springer.
- Bell, S.T., Villado, A.J., Lukasik, M.A., Belau, L & Briggs, A.L. (2011). "Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis." *Journal of Management*, 37 (3), 709–743.
- Ben-Hafaiedh, C. (2017). Entrepreneurial teams research in movement. In C. Ben-Hafaiedh & T. M. Cooney (Eds.), *Research Handbook on Entrepreneurial Teams. Theory and Practice* (pp. 11–44). Glos: Edward Elgar Publishing Limited.
- Ben-Hafaiedh, C. & Cooney, T. M. (2017). Introduction. In C. Ben-Hafaiedh & T. M. Cooney (Eds.), *Research Handbook on Entrepreneurial Teams. Theory and Practice* (pp. 1–7). Glos: Edward Elgar Publishing Limited.
- Cooney, T.M. (2005). Editorial: What is an entrepreneurial team? *International Small Business Journal*, 23 (3), 226–235.
- Cooper, A.C. & Daily, C.M. (1997). Entrepreneurial teams. In D.L. Sexton & R.W. Smilor (Eds.), *Entrepreneurship 2000* (pp. 127–150). Chicago: Upstart Publishing.
- FHNW. (2019). Spin-offs an Schweizer Fachhochschulen. Abgerufen von <https://www.fhnw.ch/de/forschung-und-dienstleistungen/psychologie/vielfalt-und-multiperspektivitaet-in-organisationen/spof>
- Forbes, D.P., Borchert, P.S., Zellmer-Bruhn, M.E. & Sapienza, H.J. (2006). Entrepreneurial team formation: An exploration of new member addition. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30 (2), 225–248.
- Grichnik, D., Brettel, M., Koropp, C. & Mauer, R. (2017). *Entrepreneurship. Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hoy, F. (2006). The complicating factor of life cycles in corporate venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 831–836.

- Kaiser, U. & Müller, B. (2015). Skill heterogeneity in startups and its development over time. *Small Business Economics*, 15, 787–804.
- Kamm, J.B., Shuman, J.C., Seeger, J.A. & Nurick, A.J. (1990). Entrepreneurial teams in new venture creation: A research agenda. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 14 (1), 7–17.
- Kauffeld, S. (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Berlin: Springer.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3., überarbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kummer, J., Funke, T., Amrhein, A. & Müller, M. (2016). *Gründungen scheitern nicht am Team, sondern im Team. Studie zu Herausforderungen für Startup-Teams*. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.
- Moser, M. (2018). *Bedeutung von Soft Skills in einer sich wandelnden Unternehmenswelt*. Berlin: Springer.
- Müller, A.W. (2016). Der grosse Sprung von der Wissenschaft in die Wirtschaft. *GRÜNDEN*, 48–49.
- Müller, G.F., Sauerland, M. & Raab, G. (2016). *Wir alle sind Unternehmer! Die Psychologie erfolgreicher Gründung und Führung von Unternehmen*. Hamburg: Windmühle.
- Naffakhi, H. & Bayad, M. (2008). Les équipes entrepreneuriales: une opportunité pour la réussite du projet entrepreneurial. In C. Schmitt (Eds.), *Regards sur l'Évolution des Pratiques Entrepreneuriales* (pp. 123–139). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Parker, S.C. (2009). Can cognitive biases explain venture team homophily? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3 (1), 67–83.
- PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2018). *Start-up-Unternehmen in Deutschland 2018* [Broschüre]. Düsseldorf: PricewaterhouseCoopers GmbH.
- Ruef, M. (2002). A structural event approach to the analysis of group composition. *Social*

Network, 24 (2), 135–160.

Schjoedt, L. & Kraus, S. (2009). Entrepreneurial teams: Definition and performance factors. *Management Research News*, 32 (6), 513–524.

Schweickhardt, A. (2018). *Teamkultur entwickeln. Das Tool- und Mindset für Führungskräfte, damit Teamarbeit Spass macht und produktiv ist* (2. Aufl.). Bonn: managerSeminare Verlags.

Statista. (2019). Statistiken zu Gründungen und Start-ups in der Schweiz. Abgerufen von <https://de.statista.com/themen/3316/gruendungen-und-start-ups-in-der-schweiz/>

Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 348–399.

Vanaelst, I., Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Moray, N. & S'Jegers, R. (2006). Entrepreneurial team development in academic spinouts: An examination of team heterogeneity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (2), 249–271.

Zhou, W. & Rosini, E. (2015). Entrepreneurial team diversity and performance: Toward an integrated mode. *Entrepreneurship Research Journal*, 5 (1), 31–60.

11 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Team (Adobe Stock).....	.
Abbildung 2. Kategorie Herausforderung	16
Abbildung 3. Kategorie Teambildungsprozesse	23
Abbildung 4. Setting A und B (eigene Darstellung)	24
Abbildung 5. Teamentwicklungsprozess (eigene Darstellung)	29
Abbildung 6. Das Team im Gründungsprozess (eigene Darstellung).....	33

12 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Herausforderungen & Beratung (eigene Darstellung in Anlehnung an die Studie von PwC, 2018).....	5
Tabelle 2. Herausforderungen – Zusammenfassung	9
Tabelle 3. Teambildungsprozesse – Zusammenfassung	10
Tabelle 4. Teamentwicklungsprozesse – Zusammenfassung	10
Tabelle 5. Fachbereich der befragten Gründungs-Teams.....	12

13 Anhang

Herausforderungen und Beratung

(eigene Darstellung in Anlehnung an die Studie von PwC, 2018)

	Herausforderung	Beratung eingeholt
Personalplanung bzw. - rekrutierung	50%	9%
steuerliche Themen	44%	50%
rechtliche Themen	41%	36%
Finanzierung	35%	35%
IT-Landschaft	33%	13%
Prüfung	33%	13%
Vertriebsstrategie	31%	16%
Fördermittel	31%	25%
Marketing	29%	19%
Firmengründung	28%	35%
Produktentwicklung	28%	10%
Unternehmensführung	26%	11%
Skalierung des Geschäftsmodelles	25%	6%
Gang ins Ausland / Internationalisierung- bestrebungen	19%	4%
Exit/Verkauf/Börsengang	18%	4%
Keine externe Beratung genutzt		8%