



NEWS

COACHING

WP+

Gründerteams: Die zerstörerische Kraft von Blockaden

von Dr. Katrin Hinzdorf — vom 22. September 2023

pixabay StartupStockPhotos

In Gründerteams gibt es oft das Dilemma, dass das Team gruppendynamisch blockiert ist und damit auch die ganze Organisation in einer Lähmung steckt. Ein hilfreicher Ansatz ist die Anwendung des Konzepts „role lock“.

Als Coach stoße ich immer wieder auf das Problem, dass eine Blockade im Gründerteam eines Start-ups zur Blockade der gesamten Organisation führt. Das kann zum völligen Zusammenbruch des Start-ups führen, mit allen damit verbundenen finanziellen Folgen, und letztlich zum Ende eines Traums.

Eine wirksame Methode, sich dieser Blockade zu nähern, ist das Konzept des „role lock“. Es bedeutet, dass „ein einzelnes Gruppenmitglied in einer psychologischen Rolle feststeckt und zunehmend frustrierend auf den Rest der Gruppe wirkt, der sich dann gegen ihn oder sie polarisiert“ (Sills, 2003, S.282) oder dass die Gruppe passiv wird und diese Person damit allein lässt

„Role lock“ Theorie – Einführung

„Role lock“ wurde erstmals 1978 von Bogdanoff & Elbaum theoretisiert, um die Spannung zu beschreiben, die entsteht,

wenn eine Gruppe es vermeidet, sich mit einem zwischenmenschlichen Problem zu befassen und es als „störendes Problem“ verspürt. Folglich entsteht ein „reaktives Problem“ als Konsequenz. Diese Spannung erzeugt Angst in der Gruppe und deshalb wird das eigentliche Thema entweder ganz vermieden oder zu einem Kompromiss geführt, der das unangenehme Thema umgeht. Solange das Thema jedoch nicht besprochen wird, besteht ein unbewusstes Bedürfnis, es zu lösen. Die Gruppe braucht jemanden, der das Thema anspricht, um voranzukommen. Es entsteht ein „Rollenvakuum“. Ein Gruppenmitglied, dessen intrapsychisches Entwicklungsthema dasselbe Thema betrifft, schlüpft in dieses Rollenvakuum. So wird zum Beispiel die Person in der Gruppe, die am ehesten die Führung auf aggressive Weise in Frage stellt, zum „War Lover“, wenn das Team das Thema vermeidet, ihre Führung zu konfrontieren (Bogdanoff & Elbaum).

Während Bogdanoff & Elbaum die Theorie des „role lock“ in psychotherapeutischen Gruppensitzungen aufstellten und Sills (2003, 2015) sie auf Teams anwendete, in denen es einen klaren und etablierten Teamleiter gibt, lässt sich die Theorie auch auf Gründerteams anwenden, also auf ein Team aus vermeintlich gleichberechtigten Mitgliedern ohne Führungskraft.

Gründerteams beginnen oft als Freunde oder Familienmitglieder. In der Regel besteht eine sehr starke persönliche Beziehung zwischen ihnen. Diese Dynamik führt dazu, dass die Teammitglieder gleichberechtigt sein wollen und durchaus Problemen aus dem Weg gehen, aus Angst, ihre Freundschaft zu ruinieren. Weiterhin sind die Gründerunternehmen oft in separaten Bereichen organisiert, die jeweils von einem Gründer geleitet werden, um ihre Gleichheit zu demonstrieren. In fast jedem Team gibt es jemanden, der sich als „der Schwierige“ herauskristallisiert. Er kämpft für etwas, steckt fest und das ganze Team scheint sich zu blockieren.

Könnte es sein, dass „der Schwierige“ kämpft, um die Integrität des Ganzen zu gewährleisten? Könnte der „Schwierige“ die „Quelle“ sein – die Person, von der die Idee für das Start-up und die Ausrichtung des Unternehmens stammt, die aber nicht als solche anerkannt wird? Das Konzept geht zurück auf Peter König, einem Schweizer Unternehmensberater und Spezialisten für systemische Zusammenhänge in Organisationen. Er behauptet, dass jede Organisation und jedes Projekt auf eine Person zurückzuführen ist, die die Idee hatte und den Mut, den ersten Schritt zu gehen, und damit ins Risiko. Diese Person weiß intuitiv, was es braucht und hat dafür oft keine Worte. Laut König muss eine Quelle gehört und anerkannt werden, sonst kommt sie nicht in ihre eigene Kraft und wird entweder kämpfen oder sich zurückziehen.

Aus der Arbeit mit insgesamt elf Gründerteam entstanden zwei Hypothesen:

1. Ein gründerspezifischer „role lock“ ist mit der „Quelle“ des Unternehmens verbunden, welcher durch die vermiedenen Themen des Teams – sich von der Gruppe abheben, Wertschätzung zeigen, Verantwortung übernehmen – entsteht.
2. Es gibt einen Weg, „role lock“ im Team und damit im gesamten Unternehmen zu reflektieren und aufzulösen.

Die Bedeutung des Quellkonzepts

Team A, vier Gründer: Tim, Liam, Anne und Paul.

Obwohl er beteuerte, dass er sich Gleichberechtigung im Team wünschte, stellte Liam regelmäßig Entscheidungen in Frage, indem er seine eigene Abteilung in den Vordergrund stellte. Das führte dazu, dass sich andere im Team unter Druck gesetzt fühlten. In der Folge kam es zu Auseinandersetzungen, nach denen das Team wieder zu einem freundschaftlichen Verhältnis zurückkehrte. Liam wurde bald als der „Schwierige“ im Team angesehen.

Tim initiierte das Coaching für das Team, mit Liam im Hinterkopf. Tim ergriff während unserer Teamsitzungen häufig das Wort. Er wurde jedoch nicht als der „Schwierige“ wahrgenommen. Im Jahr zuvor hatte Tim im Rahmen eines

Einzelcoachings erwogen, das Unternehmen zu verlassen – es war zu groß geworden und er sah sich nicht als Führungskraft. Er hatte begonnen, Ängste zu entwickeln. Bei der Diskussion stellte sich heraus, dass aber Liam die Quelle war. Er war es, der in einem „role lock“ gefangen zu sein schien. Tim war der Sensibelste. Er spürte, dass etwas passieren muss. Liam wurde immer als schwierig wahrgenommen, wenn etwas entschieden werden sollte, mit dem er nicht übereinstimmte, zeigte sich aber nicht als Quelle und nahm nicht seinen Platz ein. Das Team kannte auch sein Konzept nicht.

Indem das Coaching genutzt wurde, um einen möglichen Machtkampf innerhalb des Teams zu thematisieren, begann Liam, seine Verantwortung anzuerkennen. Tim fühlte sich daraufhin befreit und konnte das Unternehmen in einem bewussten Trennungsprozess verlassen, da er wusste, dass das Vakuum nicht mehr existierte. Denn Liam hatte als Quelle Verantwortung übernommen.

Team B, zwei Gründer: Mario und Isabell

Ein kleines Start-up-Unternehmen in seiner Anfangsphase mit Investoren. Investoren haben auch eigene Vorstellungen und Mario war eher konformistisch und folgte gerne den Wünschen der Investoren. Isabell war es nicht. Isabell hatte einen persönlichen Widerstand gegen Konformität, was zu Abwehrhaltung und konfrontativem Verhalten führte. Dies wiederum führte zu einem Rückzug von Mario. Der genauere Blick auf die Dynamik zeigte, dass dahinter ein persönliches Thema steckt, das später im Einzelcoaching aufgegriffen wurde. Und es stellte sich heraus, dass Isabell die Quelle des Unternehmens war.

Als sich beide mit dem Konzept beschäftigten, konnten sie die Dynamik verstehen und damit arbeiten. Ansonsten hätte es zum weiteren Rückzug bis hin zur Trennung von Mario geführt. So nahm Isabell ihren Platz als Quelle ein und übernahm damit die Hauptverantwortung für die DNA des Unternehmens. In der bewussten Beschäftigung mit der Quellidee und der Anerkennung ihrer besonderen Intuition, konnte Mario sich noch stärker mit der DNA des Unternehmens verbinden und noch bewusster in diesem Sinne handeln. Sie konnten beide auch authentisch mit einer Stimme in den Investorenmeetings auftreten.

In beiden Fällen war das Start-up in verschiedene Bereiche aufgeteilt, die jeweils von einem Gründer geleitet wurden. Nachdem sich die Teams an die ursprüngliche Idee des Start-ups erinnert hatten, wurde deutlich, dass das Start-up teilweise erheblich von dieser Gründungsidee abgewichen war. Im Zuge der Reflexion darüber begann die Quelle, die Verantwortung für die ursprüngliche Idee zu übernehmen und zu verstehen, dass es an ihr/ihm lag, die Integrität des Ganzen zu gewährleisten.

Es ist wichtig, dass jeder mit der ursprünglichen Idee des Start-ups vertraut ist, um nach deren Ethos zu arbeiten. Wenn die Quelle sich nicht traut, ihren Platz einzunehmen und sich in der Gruppe verstecken will, führt das zu einer Anpassung innerhalb der Gruppe, die Innovationen behindert. In der Tat berichteten die Gründerteams über Stagnation als Folge.

Warum will die Quelle nicht auffallen? Hängt es mit der Angst vor dem Alleinsein zusammen? Angst vor der Verantwortung, die Integrität des Ganzen zu gewährleisten und damit Entscheidungen zu treffen? Angst davor, die Gruppe zu leiten und damit die vermeintliche Gleichheit der Gruppe zu gefährden? In jedem Team lässt sich beobachten, dass die Quelle diese Divergenz am stärksten spürte und sich als die „schwierige Person“ verhielt. Sich diesen Ängsten und inneren Blockaden individuell und als Team im geschützten Rahmen eines Coachings zu stellen, führte zu Klarheit und aus dem „role lock“ heraus. Der Rollenkonflikt um vermeintliche Macht- und Kontrollfragen lenkte daher von dem eigentlichen Problem ab, nämlich der Angst der Quelle, für die Gründungsidee einzustehen und Verantwortung zu übernehmen – eine Angst, die auch vom Team vermieden wurde.

Erst durch die Auseinandersetzung mit der Realität des eigenen Platzes im Start-up und damit mit der eigenen Verantwortung innerhalb der Organisation wurden diese Themen von den Gründungsmitgliedern aufgegriffen. Das bedeutete Verlust und Loslassen, löste aber Abhängigkeiten und führte zu freiwilligen, bewussten Entscheidungen. Es fand eine kritische, ehrliche Auseinandersetzung auf Augenhöhe statt.

Diskussion

Mit dem Konzept des „role locks“ könnte ein Coach besonders darauf achten, ob eine Person eine der folgenden Verhaltensweisen an den Tag legt: Sie kämpft um Anerkennung. Sie will ihre Energie und ihre Ideen durchsetzen. Sie isoliert sich. Sie wirken emotional unberechenbar und wird daher als die „Schwierige“ wahrgenommen.

Die Erfahrungen und Untersuchungen von elf Gründerteams haben gezeigt, dass die Person, die ein solches Verhalten an den Tag legte, die Quelle des Unternehmens war. Die Quelle wird sich in diesem Muster so lange verhalten, bis die gesamte Gruppe das vermiedene Problem hinter ihrem Verhalten anspricht. Oder die Blockade wird letztendlich zur „Sprengung“ des gesamten Gründerteams führen. Alle Quellen haben eine kreative Ader und sind Teil eines Gründerteams, in dem alle Gleichberechtigung anstreben. In allen Teams war das vermiedene Thema die Angst davor, die Verantwortung für die ursprüngliche Idee des Unternehmens zu übernehmen. Aufgrund dieses vermiedenen Themas kann von den anderen Teammitgliedern keine persönliche Anerkennung gegeben werden. Daher steht die Angst vor der Verantwortung und das Bedürfnis nach Anerkennung in einem Spannungsverhältnis innerhalb der Quelle, da sie den inneren Kampf am meisten spürt. In dem Maße, in dem die Quelle im „role lock“ als die „schwierige“ Person angesehen wird, offenbart sie das Thema, das das ganze Team vermieden hat und das im weiteren Sinne auch in der gesamten Organisation vermieden wird.

In allen Gründerteams führte eine Beschäftigung mit dem Quellkonzept dazu, dass die vormals vermeintlich „schwierige Person“ als Quelle ihren Platz finden konnte und Mut entwickelte, die führende Person der Gruppe zu sein und nachweislich Verantwortung für die DNA des Unternehmens zu übernehmen. Die Gründer trafen dann bessere und effizientere Entscheidungen, übernahmen andere Rollen, entschieden sich, zu gehen und lernten, wie wichtig es ist, eine Quelle zu erkennen und zu stärken. In jedem Fall hatte das Lösen von „role locks“ große Auswirkungen auf die gesamte Organisation.

Die Anwendung des gruppendynamischen Konzepts „role lock“ eröffnete daher neue Wege, eine festgefahrene Dynamik zu beleuchten. Bei der Erkundung des Themas, auf das ein Einzelner seine Aufmerksamkeit gelenkt hat und das die Gruppe umgekehrt vermeidet, muss der Coach auch der Person im „role-lock“ helfen zu erkennen, wie ihre Sackgasse (Bogdanoff & Elbaum, 1978) oder ihre Valenz (Hafsi, 2008) Teil eines etablierten Musters ist. Daher empfiehlt sich eine Kombination aus Team- und Einzelcoaching, um das Probleme ganzheitlich zu bearbeiten.

Es ist sinnvoll, zu Beginn des Coachings eines Gründerteams nach der Quelle zu fragen. Die Erfahrung zeigt, dass entweder sofort ein Gefühl der Erleichterung im Raum steht oder, dass das Team sich nicht traut, sich der Frage zu stellen und behauptet, das Unternehmen sei eine gemeinsame Idee gewesen. Doch mit einem achtsamen Prozess, der viel methodische Klarheit durch den Coach beinhaltet, kann die Feststellung, dass ein Unternehmen nur eine wirkliche Quelle hat, schnelle und positive Auswirkungen haben. Wenn sich die Quelle traut, sich zu zeigen, und die anderen die Quelle erkennen, erkennen sie, dass sie keine Hierarchie befürchten müssen, sondern nur Klarheit über eine natürliche Ordnung der Dinge. Dies ermöglicht Freiheit, insbesondere für die Quelle, da jeder zugeben kann, dass die bisherige Dynamik dazu geführt hat, dass die Quelle als schwierige Person wahrgenommen wurde. Gleichzeitig werden Fragen der Verantwortung und Wertschätzung klarer, die bisher von der Gruppe und der gesamten Organisation vermieden wurden.

Teams sollten lernen, sich regelmäßig Zeit zu nehmen, um über ihre Interaktionen und ihre Dynamik nachzudenken. Sie werden vielleicht feststellen, dass eine Person eine psychologische Rolle permanent ausfüllt, anstatt dass diese Rolle „rotiert“, wie es in einer gesunden Teamdynamik der Fall wäre. Dann gilt es, die Thematik, die diese Person verkörpert, näher zu untersuchen – also das Thema, das das Team unbewusst vermieden hat. Wenn man die Person aus dem „role lock“ herausholt, löst man die Sperre, die das ganze Unternehmen blockiert.

Weitere Literatur:

Bogdanoff, M. & Elbaum, R. (1978). Role Lock: Dealing with Monopolizer, Mistrusters, Isolates, Helpful Hannahs, and Other Assorted Characters in Group Psychotherapy. *The International Journal of Group Psychotherapy*, 28 (2), 247-262

De Haan, E. (2012) *Supervision as quality assurance: Strengthening nested relationships*. In *Supervision in action: A relational approach to coaching and consulting supervision* (pp. 5-19). Maidenhead: McGraw-Hill Education.

Hafsi, M. (2008). The valency theory: The human bond from a new psychoanalytic perspective. *Memoirs of Nara University* No. 36

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2, 34-46.

<https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>

McNiff, J. & Whitehead, J. (2010). *Action research: What it is and what it is not*. In *You and your action research project*. (3rd ed., pp. 7-24) Abingdon: Routledge

Sills, C. (2003). Role Lock: When the whole group plays a game. *Transactional Analysis Journal*, 33(4), 282-287

Sills, C. (2015). Role Lock. *Training Journal*, July 2015, 49-52

AUTOR(EN)



Dr. Katrin Hinzdorf

Dr. phil., Diplom-Psychologin, zertifizierter Einzel- und Teamcoach (Zentrum für interdisziplinäre Systemtherapie (ZiS) in der Schweiz) und akkreditierter Master-Coach der EMCC (European Mentoring & Coaching Council), Postgraduate Diploma in Organizational Supervision, Executive Coaching & Supervision (Hult Ashridge Business School), akkreditierter Supervisor für Coaches