

Was erfolgreiche Management-Teams ausmacht

Bei Unternehmensübernahmen werden die Fähigkeiten der Führungskräfte oft nach Bauchgefühl bewertet. Die Beteiligungsgesellschaft EKK geht mittlerweile einen anderen, besseren Weg: Die Management-Teams werden mit Hilfe einer Teamfit-Analyse zusammengestellt.



Was macht Unternehmen erfolgreich? Der amerikanische Managementexperte und Bestsellerautor Jim Collins gibt in seinem Buch „Der Weg zu den Besten“ eine klare Antwort: Es sind die richtigen Mitarbeiter. Ob jemand der richtige Mitarbeiter für eine Aufgabe ist, hängt stärker von seinen charakterlichen Eigenschaften und natürlichen Fähigkeiten ab als von seiner Bildung, seinen Fachkenntnissen oder seiner Berufserfahrung.

Diese Erfahrung hat auch die Kapitalbeteiligungsgesellschaft EKK gemacht. Bevor sie eine Unternehmensbeteiligung einget, finden umfangreiche Analysen und Bewertungen im Rahmen einer sogenannten Due Diligence statt. Dabei werden betriebswirtschaftliche, technische, juristische und steuerliche Aspekte des Unternehmens durchleuchtet. In der Regel übernehmen externe Berater wie zum Beispiel Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Unternehmensberater diese Aufgaben. Geht es jedoch um die Beurteilung des Managements, verlassen sich viele Beteiligungsmanager interessanterweise auf ihr Bauchgefühl. Rückblickend betrachtet stellt die EKK fest, dass sie zu gut einem Drittel mit dem Bauchgefühl bei Managementbeurteilungen daneben lag. Allerdings lagen Personalberater, die zu einer Managementbeurteilung rein auf Basis von Interviews kamen, auch nicht viel besser. Heute nutzt die Beteiligungsgesellschaft bei der Beurteilung von Managern einen

breitbandigen Ansatz, der sowohl die einzelnen Personen beschreibt als auch das Zusammenspiel aller Mitglieder im Team erfasst.

Richtige Assessments

Der systematische Ansatz zur Erfassung der Teamfähigkeit besteht aus Interview, Referenzen, Kompetenzprofil und der sogenannten Teamfit-Analyse. In einem zirka dreistündigen Interview wird die Sozialisierung eines Kandidaten beleuchtet und daraus dessen Wertemodell abgeleitet. Aus den Verhaltensweisen in erlebten Situationen lassen sich Rückschlüsse auf zukünftige Herausforderungen und das Rollenverständnis ziehen. Zur Steigerung der Objektivität werden die Interviews prinzipiell mit zwei Beratern durchgeführt. Die gewonnenen Eindrücke spiegelt der Berater mit den Ergebnissen aus zehn einstündigen 360°-Referenzgesprächen mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern.

Für das Kompetenzprofil wird das Extended DISC-Verfahren eingesetzt. Diese Methode ist eine Erweiterung des bekannten Modells der vier Grundverhaltensweisen „Dominance, Influence, Steadiness, Compliance to Rules“ (Dominanz, Initiative, Steifigkeit und Konformität) von C. G. Jung und W. M. Marston, die 160 mögliche Verhaltensmuster verwenden, um Persönlichkeitsprofile zu evaluieren. Das Verfahren liefert Aussagen über individuell bevorzugte und

aktuell gelebte Verhaltensmuster einer Person. Hierbei werden sowohl die Faktoren benannt, die diesen Menschen motivieren, als auch jene, die demotivierend auf ihn wirken können. Darüber hinaus werden ihre Stärken als auch mögliche negative Verhaltensmuster unter Einfluss von Druck (und deren mögliche Wirkungen auf andere Mitarbeiter) beschrieben. Das individuelle Kompetenzprofil wird anschließend mit unternehmensspezifischen Soll-Profilen für verschiedene Funktionsbereiche (Management, Vertrieb, IT, Projektmanagement et cetera) verglichen. Ein besonderer Vorteil dieses Verfahrens ist der geringe Zeitaufwand für die Datenerhebung und die Möglichkeit, den Online-Fragebogen in 55 Sprachen auszufüllen, was bei multinationalen Teams extrem hilfreich ist.

Im Vorfeld einer Teamfit-Analyse muss das Extended DISC-Verfahren nur einmal von allen Teammitgliedern durchlaufen werden. Damit liegt eine valide Datenbasis für alle anschließenden Analysen vor. Nun lassen sich im Rahmen von Simulationen beliebig viele Teamkonstellationen untersuchen, so zum Beispiel, ob Person A oder Person B besser mit Person C zusammenarbeiten kann. Oder ob eine neue Person ein Team aufgrund seiner Kompetenzen ergänzt oder aufgrund seines Persönlichkeitsprofils die vorhandenen Eigenschaften nur verstärkt. Eine Teamfit-Analyse liefert unter anderem Aussagen über:

- Verteilung der Kompetenzen im Arbeitspaar/Team,
- Vergleich ausgewählter Kompetenz-Cluster,
- potenzielle Konflikte in der Zusammenarbeit,
- Stärken/Schwächenprofil des Teams,
- weiße Flecken in den Kompetenzen und
- Verteilung der Teamrollen.

Die Ergebnisse lassen sich anhand grafischer Elemente anschaulich darstellen sowie übersichtlich in Textform erläutern.

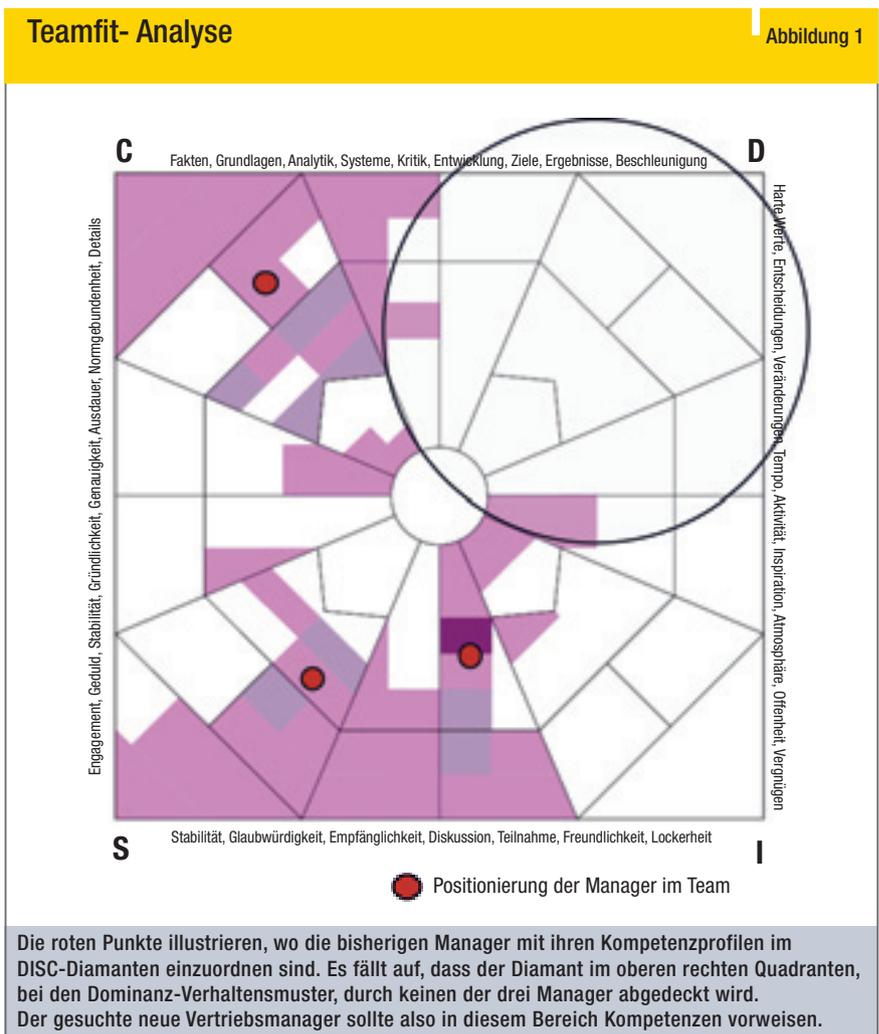
Die Analyse im Einsatz

Um einen Einblick in die praktische Anwendung der Teamfit-Methode zu gewährleisten, wird ein anonymisiertes, reales Beratungsprojekt vorgestellt, in dem dem Verfahren eine zentrale Rolle zukam.

Im vorliegenden Fall war die Frage zu beantworten, ob das bestehende Managementteam eines IT-Unternehmens in der Lage ist, eine ambitionierte Wachstumsstrategie erfolgreich umzusetzen. Die Strategie sah vor, zusätzlich neue Marktsegmente durch Wettbewerbsverdrängung zu besetzen. Um hierbei erfolgreich tätig zu sein, musste sich das Unternehmen jedoch einem harten Wettbewerb stellen. Deshalb war es erforderlich, dass sich das Team selbst ambitionierte Ziele setzt, ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft zeigt, bereit ist, auch unangenehme Entscheidungen umzusetzen und ein hohes Maß an Tempo bei der Umsetzung an den Tag legt. Zusätzlich sollte analysiert werden, ob die Aufgabenverteilung unter den drei bestehenden Managern ihren jeweiligen Fähigkeiten entspricht.

Ein entscheidender Bestandteil der Management Due Diligence war es, das Geschäftsführungsteam in seinen Kompetenzen mittels einer Teamfit-Analyse zu untersuchen (siehe Abbildung 1).

Die grafische Auswertung wird als DISC-Diamant bezeichnet. Dieser setzt sich aus den vier Polen D, I, S und C zusammen. Die roten Punkte illustrieren, wo die Manager mit ihren Kompetenzprofilen einzuordnen sind. Die radiale Positionierung ist ein Maß dafür, über welche beziehungsweise wie viele Verhaltensweisen aus dem DISC-Spektrum eine Person verfügt. Liegt beispielsweise ein



Punkt im oberen rechten Dreieck, so handelt es sich um 100-Prozent-Dominanz-Verhaltensweisen, in den zwei Vierecken darunter liegen die Merkmale eines CD-beziehungsweise DI-Typen und so weiter. Die Färbung eines Elements zeigt an, wie stark (violett) oder wie schwach (weiß) ein Verhaltensmuster im Team ausgeprägt ist.

Im vorliegenden Fall fällt auch dem ungeübten Anwender sofort auf, dass der Diamant im oberen rechten Quadranten, dort wo die Dominanz-Verhaltensmuster situiert sind, durch keinen der drei Manager abgedeckt wird, die anderen Quadranten I, S und C jedoch durch das Team abgedeckt werden. Wie lässt sich dieses Ergebnis interpretieren? Das bestehende Management hat seine Stärken, wenn es darum geht, andere Menschen über Kommunikation zu begeistern, zu moti-

vieren und Freude an der Arbeit zu vermitteln. Es ist in der Lage, Sachverhalte analytisch zu durchdringen, Zahlenwerke zu verstehen, Systeme und Strukturen zu entwickeln. Bei der Umsetzung von Maßnahmen geht das Team gründlich, glaubhaft und nachhaltig vor. Auf der anderen Seite zählen dominanzorientierte Fähigkeiten wie das Anstreben ambitionierter Ziele, die Bereitschaft, Veränderungen zu wagen, das rasche Umsetzen von Entscheidungen und die aktive Auseinandersetzung mit dem harten Wettbewerb nicht zu den Stärken dieses Managementteams.

Im abschließenden Feedbackgespräch waren alle drei Geschäftsführer des Unternehmens positiv von der Prägnanz der Analyse überrascht und stimmten den Ergebnissen in Gänze zu. Die Eingangsfrage, ob das Team

in der Lage ist, erfolgreich gegen den Wettbewerb in neue Marktsegmente einzudringen, konnte mit einem klaren Nein beantwortet werden. Die logische Konsequenz daraus war, das Team um einen passenden Vertriebsmanager zu ergänzen. Zusätzlich zur fachlichen Eignung wurde jeder der finalen Kandidaten einer Teamfit-Analyse unterzogen und überprüft, ob er das bestehende Team ergänzt oder aber aufgrund seines Persönlichkeitsprofils die vorhandenen Eigenschaften nur verstärkt. Wichtig war jedoch, dass der geeignete Kandidat auch die Sprache des Teams spricht. Im vorliegenden Fall hieß das, er sollte die Begeisterungsfähigkeit, Teamorientierung und den Spaß an der Arbeit mit seinen zukünftigen Kollegen teilen.

Kompetenzprofil des Teams

Zur Beantwortung der zweiten Frage, ob die Aufgabenverteilung unter den drei Managern ihren jeweiligen Fähigkeiten entspricht, bietet die Analyse eine weitere Auswertung an. Sie evaluiert für jede Person für die Aufgabenbereiche Management, Personal und Administration inklusive der Unterkategorien eine detaillierte Präferenzaussage anhand ihrer Soft Skills. Einzelwerte größer drei zeigen eine deutliche Präferenz für die jeweilige Verhaltensweise an, Summenwerte von über 60 lassen auf eine ausgewiesene Stärke der einzelnen Person/Team schließen. Die Abbildung 2 zeigt das Ergebnis für das erweiterte Managementteam. Die wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Analyse sind: In der ursprünglichen Dreierkonstellation (GF1-GF3) hat kein Manager ausgewiesene Stärken im Bereich der Managementaufgaben. Erst durch die Ergänzung mit dem neuen Vertriebsmanager (Kandidat) bekommt das Team ein neues Mitglied, das über die notwendigen D-Kompetenzen verfügt. Gleichzeitig ist die neue Führungskraft ein ausgewiesener Teamplayer. Allerdings zeigt er aufgrund seiner geringen Affinität zu detaillierten Planungsaufgaben und zahlengestützten Berichten Schwächen im Organisationsbereich. Dank der Teamfit-Analyse konnte diese Schwäche aktiv erkannt und durch Unterstützung mit

Verteilung der Kompetenzen im erweiterten Team

Abbildung 2

Aufgaben - Ziele betreffend	GF 1	GF 2	GF 3	Kandidat	Stärke %
Veränderungsbereitschaft	1	1	2	5	45
Zielorientiert, visionär	1	1	2	5	45
Konzentration auf das Wesentliche	3	2	2	4	55
Organisation der Startphase	2	2	2	4	50
Konzentration darauf, es selbst auszuführen	3	3	3	2	55
Unabhängiges Treffen von Entscheidungen	2	1	1	4	40
Aufgaben delegieren	1	3	2	5	55
Verantwortung und Macht delegieren	4	4	3	3	70
Bereitschaft, mehr Verantwortung zu bekommen	2	2	1	4	45
Eigene Initiative benutzen	2	2	2	4	50
Anpassungsfähigkeit an Veränderungen	1	3	3	5	60
Ziele setzen	2	2	2	5	55
Hohes Maß an Ergebniserwartung	1	0	2	4	35
Stärkeprozentsatz	38	40	42	83	
Aufgaben - Menschen betreffend				%	
Mit Menschen verhandeln	2	2	0	5	45
Aktives Suchen nach Aufmerksamkeit	2	3	0	4	45
Überzeugen und beeinflussen	2	2	0	5	45
Entwicklung von Arbeitsatmosphäre	2	3	0	4	45
Entwicklung von Untergebenen	4	4	2	3	65
Anderen helfen	5	4	2	2	65
Anderer aktiv motivieren	3	3	0	5	55
Proaktive Konfliktbehandlung	3	4	1	4	60
Eine „Schulter“ für andere	5	4	1	1	55
Anderer anleiten/einarbeiten	4	4	2	1	55
Mit verschiedenen Menschen zurechtkommen	3	3	1	5	60
Stärkeprozentsatz	64	65	16	71	
Aufgaben - Sachen betreffend				%	
Befolgung / Betonung von Regeln	3	3	5	1	60
Anleitungen erstellen	3	3	4	2	60
Nach Fehlern suchen	2	2	5	1	50
Kritisches Zuhören	3	2	5	1	55
Erstellen von Berichten	3	2	4	1	50
Sich wiederholende Aufgaben	4	3	4	0	55
Gründlichkeit	4	3	4	1	60
Detailgenauigkeit	3	3	5	1	60
Schreibarbeit verrichten	3	2	4	0	45
Konzentration auf die Arbeit	4	2	4	0	50
Detailqualitätskontrolle	1	3	5	0	45
Stärkeprozentsatz	60	51	89	15	

0 nicht ausgeprägt, 3 ausbaufähig, 5 ausgewiesene Stärke

Erst durch die Ergänzung mit dem neuen Vertriebsmanager (Kandidat) bekommt das Geschäftsführungsteam ein neues Mitglied, das über die notwendigen D-Kompetenzen verfügt. Gleichzeitig ist die neue Führungskraft ein ausgewiesener Teamplayer. Allerdings müssen seine Schwächen im Organisationsbereich über eine Vertriebsassistenz ausgeglichen werden.

einem Vertriebsassistenten kompensiert werden. Seit über zwei Jahren ist der neue Vertriebsmanager für das Unternehmen tätig. Es gelang ihm, mehrere neue Kunden in anderen Marktsegmenten zu gewinnen und das Unternehmen auch darüber hinaus positiv weiterzuentwickeln. Durch die frühzeitige Formulierung von Spielregeln gelang es, Stress in der Zusammenarbeit gar nicht erst aufkommen zu lassen, sondern die Verhaltensweisen des anderen zu akzeptieren und als Kompensation der eigenen Schwächen schätzen zu lernen. Insgesamt hat sich die Treffsicherheit bei den

Personalentscheidungen der EKK-Gruppe durch diese systematische Vorgehensweise signifikant erhöht.



Autor
Dr. Tobias Engelhardt,
Gesellschafter und Geschäftsführer, EKK-Gruppe,
Stuttgart, tobias.engelhardt@
ekk-beteiligungen.de



Autor
Dr. Thomas K. Heiden,
Partner und Gründer, Personalberatung heiden associates,
Berlin, thomas.heiden@
heiden-associates.com