

# PERSONAL

Zeitschrift für Human Resource Management

## **SONDERDRUCK**

**Hans Heusgen, Klaus Medicus:**

# **Führungs- und Teamperformance messen und steigern**

*Hans Schneider/Stefan Fritz, Forchheim*

**Führungskräfte-Beteiligung in Deutschland**

*Martin Grötzinger/Rolf Hohmann, Taunusstein*

**Variable Vergütung in der Krise?**

*Britta Redmann, Köln*

**Rechtliche Tücken bei variablen Ziel- und  
Anreizvergütungen**

*Michael Radix/Katrin Kümmerle, Haar bei München*

**Virtuelle Unternehmensbeteiligung und Wertkonten**



Verlagsgruppe Handelsblatt



Hans Heusgen

*Die Soft-Skill-Qualitäten einer Führungskraft oder eines Mitarbeiters gelten als schwierig erfassbar. Genau das zu leisten versprechen qualifizierte Feedbacksysteme und diagnostische Verfahren. Ihr praktischer Nutzen besteht darin, Stärken und Schwächen von Personen und Teams systematisch zu messen, um brachliegende Potenziale bestmöglich zu nutzen.*



Klaus Medicus

# Führungs- und Teamperformance messen und steigern

*Hans Heusgen,  
Geschäftsführer Compass-  
Team-Consulting, München  
Klaus Medicus,  
Geschäftsführer Compass-  
Team-Consulting, München*

Im Zuge des viel zitierten Wandels der Wirtschaft ergibt sich der nicht mehr umkehrbare Effekt, dass die Leistungen temporärer und cross-funktionaler (Projekt-)Teams immer mehr zum zentralen Erfolgsfaktor in Organisationen werden. Das hat auch Auswirkung auf das gängige Rollenverständnis von Führungskräften. Denn sie müssen dafür sorgen, dass die Teams das gemeinsame Ziel verfolgen und nicht vorschnell auseinanderbrechen. Die Neudefinition von Führung beinhaltet daher eine stärkere informelle, auf Beziehungen und Kommunikation basierende Art der Führung. Anders ausgedrückt: Führungskräfte müssen künftig stärker als bislang über Soft Skills

verfügen, etwa Kommunikationsgeschick, Charakter und Konfliktstärke. Denn Projekte und Teams scheitern eher an zwischenmenschlichen Problemen, etwa der Unfähigkeit Konflikte zu lösen, als an fehlender Fachkompetenz. Führungsperformance messbar zu machen ist daher eine zentrale Aufgabe, um die Führungsqualität als auch Teamleistungen zu optimieren. Die Möglichkeit, Führungskräfte mit Hilfe von 360-Grad-Feedbacksystemen – also durch Mitarbeiter-, Kollegen-, Vorgesetzten- und (internen) Kunden-Bewertungen – zu beurteilen, ist daher ein wichtiger Fortschritt gegenüber der traditionellen singulären Leistungsbeurteilung. Zumal die Messergebnisse auch in Balanced-Score-Card-Projekten einfließen können. Zum Grundprinzip dieser so genannten „Multirater“-Verfahren gehört, dass die befragten Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte und (internen) Kunden freiwillig und anonym ihre subjektive Wahrnehmung wie Meinung über individu-

elle Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmale und andere berufsrelevante Eigenschaften einer Führungskraft äußern. Das Ergebnis ist ein Abgleich der Selbst- und Fremdeinschätzung. Es gibt Führungskräften ein Gespür dafür, wie andere sie sehen. Außerdem eignet sich die Analyse dazu, einen individuellen Personalentwicklungsplan zu erstellen, um die vorhandenen Potenziale bestmöglich auszuschöpfen. Dem Unternehmen ermöglichen derartige Verfahren, einen Überblick über die Stärken und Entwicklungsperspektiven seiner Führungskräfte zu bekommen und das tatsächlich gelebte Führungsverhalten zu ermitteln. Es entsteht eine offene Feedbackkultur, steigert die Motivation und verbessert die Zusammenarbeit.

## Stichworte in diesem Beitrag:

- Soft Skills
- Balanced Scorecards
- Feedback

## Basis der Performancesteigerung

In einer Befragung von 219 britischen Firmen im Rahmen der Studie „The Application of 360-Grad-Feedback: A Survey“ gaben 99 Prozent der Unternehmen an, 360-Grad-Feedbacks einzusetzen, um den Personalentwicklungsprozess zu unterstützen. Als weitere Gründe wurden die Leistungsbeurteilung (47 Prozent) und die Karriereplanung (24 Prozent) genannt. Sieben Prozent der Firmen nutzten das Verfahren, um auf dieser Grundlage über eine leistungsbezogene Vergütung zu entscheiden. Situationen, in denen das 360-Grad-Feedback als „sehr nützlich“ eingestuft wurde, reichten von individuellen Coaching-Maßnahmen und Leistungs-Management-Beurteilungen über die Einschätzung von Veränderungen des Management-Stils bis hin zur Beurteilung des Karriereverlaufs, der Identifikation von Entwicklungsmöglichkeiten und Teamentwicklung. Als „nicht nützlich“ wurde das 360-Grad-Feedback hingegen eingestuft, wenn das Ziel darin bestand, Entscheidungen über das Arbeitsentgelt zu treffen.

## Vor Implementierung Rollenverständnis hinterfragen

Überlegt ein Unternehmen, ein Multirater-Verfahren zu implementieren, sollten im Vorfeld einige Fragen geklärt werden, etwa wer beurteilt werden soll, welche Schlüsselkompetenzen erforderlich sind und ob das Verfahren durch den Anbieter oder durch die Personalabteilung gesteuert werden soll. Für den Erfolg wie die Effizienz dieses Instruments ist entscheidend, wie die Akzeptanz bei den Betroffenen und die Qualität der Implementierung sind, ob eine Einbindung in umfassende Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse erfolgt.

Besonders erfolgsrelevant ist dabei, wie das aktuelle Führungs- und Rollenverständnis ist. Kennzeich-

## Abb. 1: Beispiel Dimensionsübersicht des „Leadership Circle“

Was gute Multirater-Verfahren leisten:

- Vergleich der Selbst- und Fremdbeurteilung des Kandidaten
- Erstellung von Ist- und Soll-Profilen anhand von Werten aus Referenzdatenbanken
- Hochgradige Beurteilungstransparenz
- Entwicklung und Ausführung von Folgemaßnahmen zur Personal- und Unternehmensentwicklung
- Umsetzung einer Follow-up-Befragung nach einem definierten Zeitraum zur Erfolgskontrolle.
- Die üblichen Transferprobleme nach Weiterbildungsmaßnahmen werden reduziert, da das Feedback stärker auf das individuelle Arbeitsumfeld bezogen ist
- Die Kommunikation über die im Unternehmen geforderten Kompetenzen wird angeregt

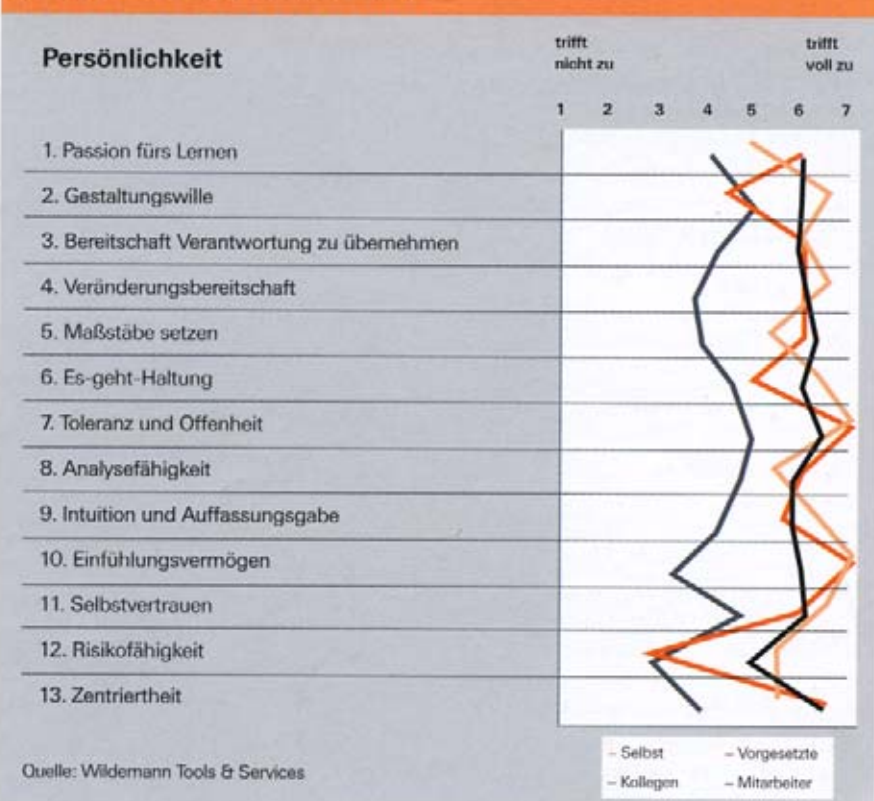
net es sich durch traditionelles und starkes Hierarchiedenken, werden Wirksamkeit und Nutzen eines 360-Grad-Feedbacksystems nicht so hoch sein wie etwa in Unternehmen mit einer offenen Kommunikations- und Führungskultur. Denn nur, wenn Dinge offen angesprochen werden können, sind Führungskräfte erfahrungsgemäß bereit, Ergebnisse zu akzeptieren und sich persönlich weiterzuentwickeln. Studien weisen zudem nach, wie wichtig es für die Akzeptanz des

Verfahrens ist, dass die Führungskräfte detailliert über die Ziele und den Ablauf des 360-Grad-Feedbacks informiert werden. Selbstverständlich muss Vertraulichkeit zugesichert und eingehalten werden (vgl. Abb. 1).

## Selbstmotivation und Selbstverantwortung in Teams

Soft Skills werden nicht nur für Führungskräfte wichtiger, sondern

## Abb.3: Dimensionsübersicht



sie gewinnen auch für die Mitarbeiter an Bedeutung. Schließlich gilt es, die Effektivität in den selbstverantwortlich arbeitenden Teams zu erhöhen. Diagnostische Instrumente sind auch hier eine wertvolle Hilfe und Basis der Weiterentwicklung. Sie dienen dazu, der Führungskraft und den Mitarbeitern eines Teams ein objektiviertes Feedback über den derzeitigen Zustand des eigenen Teams zu geben. Das Feedback ist die Basis für die weitere Team-Performancesteigerung und kann ebenfalls als Messgröße in Balanced-Score-Card-Projekten genutzt werden.

Bei der Auswahl der Verfahren ist unerlässlich, dass sie wissenschaftlichen Gütekriterien genügen, einen Bezug zur objektiven Teamleistung erkennen lassen und keine zu großen Interpretationsspielräume aufweisen. Ein Verfahren, der so

genannte TeamPuls, entwickelt vom MID und dem Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie der Technischen Universität Dresden, hat sich bei der ganzheitlichen Beurteilung eines Teams besonders bewährt.

Die Basis für die Verfahrenskonstruktion von TeamPuls bilden eine Kombination mehrerer theoretischer Konzepte und die praktischen Erfahrungen langjähriger Teamberatung. Zu den theoretischen Grundlagen zählen das „System des Partizipativen Produktivitätsmanagements“ von Pritchard, Kleinbeck und Schmidt (1993), die „Goal-setting-Theorie“ von Locke und Latham (1990), das „Job Characteristic Model“ von Hackman und Oldham (1974), der „Ansatz der Themenzentrierten Interaktion“ nach Cohn (1975), der „Reifegrad“-Ansatz von Hersey und Blanchard

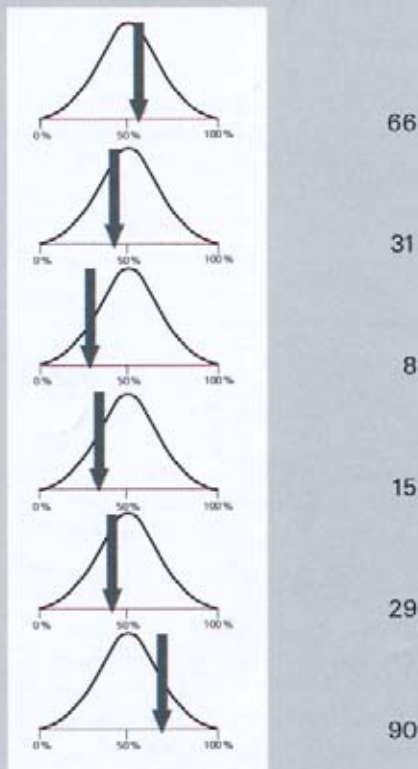
(1988), der „Normative Ansatz für Führungsentscheidungen“ nach Vroom und Yetton (1978) und die Kategorien der Selbstregulation von Gruppen, welche Susman (1976) anknüpfend an die „Autonomiekriterien“ von Gulowsen (1972) formulierte.

Das Verfahren eignet sich für Teams und Arbeitsgruppen in allen Bereichen. Es zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung der Teamleistung auf und trägt dazu bei, den Selbstlernprozess im Team zu fördern. Es ist ein verhaltens- und situationsorientiertes Verfahren. Es ist allerdings nicht geeignet, unterschiedliches Rollenverhalten einzelner Teammitglieder zu diagnostizieren. Dazu müssten persönlichkeitsorientierte Verfahren, etwa der Meyers-Briggs-Typenindikator oder das IMDE-Potenzial Evolutionsprogramm von eingesetzt werden.

#### Abb.4: Benchmarking mit Vergleichsstichprobe

Das Benchmarking beinhaltet den Vergleich zwischen der Einschätzung Ihres Teams (einschließlich Teamleiter) mit den Ergebnissen von 330 Teams verschiedener Unternehmen. Bezogen auf diese Vergleichsstichprobe wird der Prozentrangwert (PR) Ihres Teams dargestellt. Der Prozentrangwert von 66 bei der Ziel- und Leistungsorientierung gibt z.B. an, dass 65 Prozent der Teams in der Vergleichsstichprobe einen geringeren und 34 Prozent einen höheren Mittelwert aufweisen.

Ziel und Leistungsorientierung		66
Engagement und Verantwortung		31
Kommunikation im Team		8
Teamführung		15
Teamorganisation		29
Organisatorische Einbettung		90



#### Testaufbau

TeamPuls basiert auf einem Fragebogen mit 66 Items, deren Aussagen von jedem Teammitglied auf einer vierstufigen Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“ zu bewerten sind. Sechs Items wurden negativ formuliert und im Fragebogen zufällig verteilt, um als „kognitive Barriere“ die Aufmerksamkeit bei der Beantwortung aufrecht zu erhalten. Die Items sind folgenden Dimensionen zugeordnet:

**1. Ziel- & Leistungsorientierung:** Die Dimension verdeutlicht die Art und Weise der Zielsetzung, die Überprüfung der Zielerreichung und die Auswirkungen des Leistungsverhaltens. Dazu gehören auch die Anreize, sich für die Ziele einzusetzen.

**2. Engagement & Verantwortung:** Die Dimension beschreibt die Verbundenheit der einzelnen Teammitglieder mit ihrem Team und der Teamaufgabe. Dazu gehören auch die gegenseitige Unterstützung, die Selbstverantwortung, die Eigeninitiative und persönliche Entwicklungsperspektiven.

**3. Kommunikation im Team:** Die Dimension verdeutlicht die Intensität

## Abb.5: Gesamteinschätzung

Die Gesamteinschätzung beinhaltet die Einschätzungen aller Teammitglieder, einschließlich des Teamleiters, die jeweils als Mittelwert dargestellt sind. Außerdem ist die Streuung der Einschätzungen um die jeweiligen Mittelwerte angegeben. Die farblichen Bereiche verdeutlichen den Handlungsbedarf.



Faktor beeinträchtigt stark die Leistungsfähigkeit. Dringender Handlungsbedarf

Faktor beeinträchtigt teilweise die Leistungsfähigkeit. Handlungsbedarf

Faktor unterstützt die Leistungsfähigkeit. Kein Handlungsbedarf

x = Mittelwert  
s = Streuung

— = vergangenes Profil (12.08.2001) zum Vergleich für Veränderungen in der Leistungsfähigkeit

vergleichbaren Teams, auch unternehmensübergreifend.

## Team-Entwicklungs-Phasen

Um die Akzeptanz der Mitarbeiter für den Einsatz von Verfahren wie TeamPuls zu erhöhen, sollte die Führungskraft alle Mitarbeiter ausführlich über Zielsetzung und Vorgehen informieren. Die ermittelten Testergebnisse bespricht der Vorgesetzte mit dem Berater. Anschließend wird der so genannte Team-Performance-Workshop (vgl. Abb. 2) geplant und inhaltlich vorbereitet. Ziel dieses Workshops ist, gemeinsam im Team die aktuelle Situation zu analysieren und Wege zu erarbeiten, um die Teamleistung zu verbessern. Danach werden konkrete Entwicklungsmaßnahmen und Ziele vereinbart. Um festzustellen, in welchem Maße sich Fortschritte einstellen und sich die Team-Performance verbessert, empfiehlt es sich, TeamPuls in regelmäßigen Abständen, quasi als laufendes Monitoring, durchzuführen.

Autorenkontakt:

[info@compass-team.com](mailto:info@compass-team.com)

und Offenheit der Kommunikation als Indikator für die zwischenmenschlichen Beziehungen im Team. Dazu gehören die Verhaltensweisen bei Besprechungen und der Umgang mit Konflikten bzw. Spannungen.

**4. Teamführung:** Die Dimension beinhaltet die zielbezogene und soziale Einflussnahme durch den Teamleiter. Im Mittelpunkt stehen das Führungsverhalten und die Akzeptanz des Teamleiters im Team. Dazu gehört auch, wie der Teamleiter das Team nach außen vertritt.

**5. Teamorganisation:** Die Dimension beschreibt, wie das Team seine Arbeit selbst organisiert. Dazu gehören die Aufgabenverteilung, die inhaltlichen und terminlichen Arbeitsabsprachen, die Art und Weise der Entscheidungsfindung, die Organisation von Besprechungen und das Berichtswesen.

**6. Organisatorische Einbettung:** Die Dimension beinhaltet die Einbettung des Teams in die Gesamtorganisation und macht äußere Einflüsse deutlich. Dazu gehören die bereitgestellten Ressourcen, die Autonomie des Teams und die Schnittstellen zu höheren Ebenen, Fachabteilungen und anderen Teams.

- Der TeamPuls Auswertungsbericht
- erläutert das individuelle Ergebnis in den verschiedenen Dimensionen
  - stellt Mittelwerte und Streuungen der Dimensionen als Profil dar
  - umfasst Vergleichsprofile zu früheren Teamdiagnosen
  - vergleicht Teamleiter- und Teammitgliederergebnisse (Profildarstellungen und auffällige Diskrepanzen)
  - umfasst einen Leitfaden zur gemeinsamen Auswertung im Team
  - ermöglicht ein Benchmarking mit

## Kurzfassung

*Feedback- und Testverfahren eignen sich hervorragend, um Soft Skills messen und zu entwickeln. Ihr Einsatz lässt sich zudem mit anderen Instrumenten, etwa der Balanced Score Card oder klassischen Zielvereinbarungsprozessen, verknüpfen. Das Ergebnis eines professionellen Einsatzes: eine offene und zukunftsfähige Unternehmens- und Führungskultur, eine verbesserte Zusammenarbeit sowie eine effizientere Nutzung der vorhandenen Potenziale, von denen das Unternehmen profitiert.*