

Evaluation von Managementteams

Benjamin Künzli



Der Managementalltag wird immer stärker von Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) geprägt. Vor diesem Hintergrund wird es auch immer wichtiger, dass weitreichende Entscheidungen von Geschäftsleitungen oder Managementteams gefällt werden, die auch tatsächlich als Teams funktionieren. Im folgenden Beitrag wird ein Verfahren vorgestellt, mit dem diese Zusammenarbeit beurteilt und weiterentwickelt werden kann.

Wir wissen es vom Fußball: Ein Team aus Stars ist nicht zwingend ein gutes Team. Bei schlechtem Zusammenspiel kann das Potenzial der einzelnen Spieler (also die Ressourcen des Teams) nicht voll ausgeschöpft werden. Umgekehrt gilt: Wenn das Miteinander gut funktioniert, kann das Team über sich hinauswachsen und erstaunliche Erfolge erzielen. Das ist bei Managementteams nicht anders. Wichtig ist, dass die vorhandenen Ressourcen in der Zusammenarbeit gut miteinander verknüpft werden können und dass die daraus erwachsenden Möglichkeiten so eingesetzt werden, dass die Aufgaben des Teams erfolgreich erfüllt werden können.

füllen können (Soll)? Wie gut erfüllt es diese Anforderungen (Ist)? Wo bestehen welche Lücken (Vergleich)?

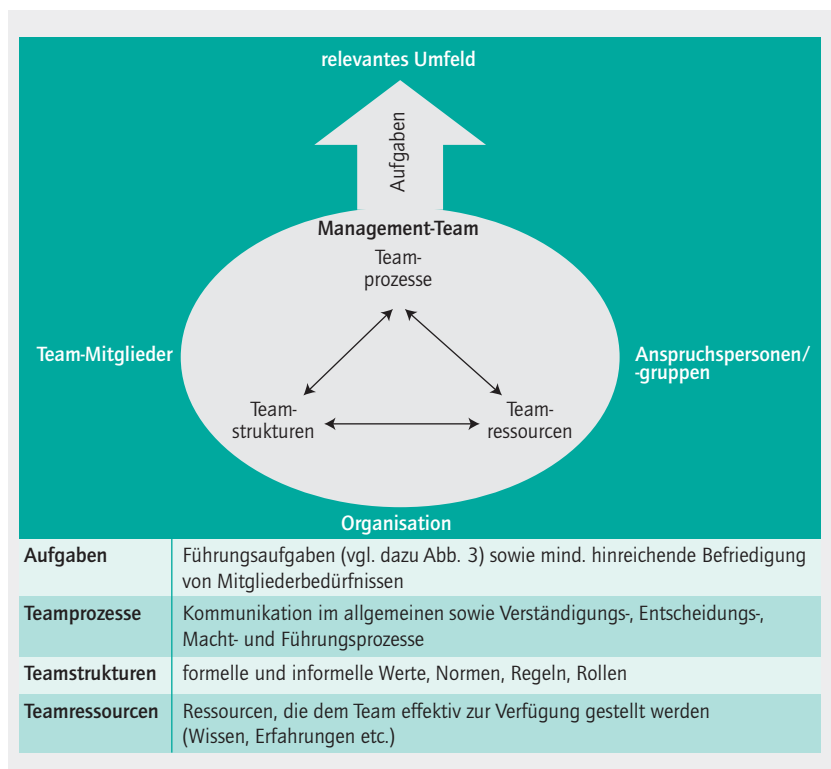
- Es basiert auf einem systemischen Verständnis von Teams (vgl. Abb. 1). Dabei machen die Teamprozesse, -strukturen und -ressourcen die Art und Weise der Aufgabenerfüllung aus. Sollte die Evaluation zeigen, dass die Aufgabenerfüllung noch nicht optimal ist, können Teamentwicklungsmaßnahmen daher an diesen Stellen ansetzen.
- Es geht davon aus, dass jedes Managementteam und dessen Führungssituation einzigartig

Abb. 1 Managementteammodell²

Hintergrund

Mit dem hier präsentierten Verfahren kann die Zusammenarbeit in Managementteams beurteilt und weiterentwickelt werden. Es zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Es fokussiert auf die Zusammenarbeit in Managementteams (Geschäftsleitungen, Leitungen von Geschäftsfeldern oder anderen Organisationseinheiten). Es geht also nicht darum, einzelne Manager zu beurteilen. Dafür stehen unter anderem Assessments zur Verfügung. Es geht auch nicht darum, bestimmte Aspekte der Organisation (z.B. die Struktur des Unternehmens) zu bewerten. Dafür könnte beispielsweise das in der Zeitschrift Führung+Organisation (zfo) schon vorgestellte Verfahren zur Organisationsanalyse herangezogen werden.¹
- Es bewertet die Zusammenarbeit im Team in erster Linie mit Blick auf seine Aufgabenerfüllung. Im Kern ist das Verfahren als Soll-Ist-Vergleich aufgebaut: Welche Aufgaben soll das Team er-



sind. Das verlangt nach einem maßgeschneiderten Vorgehen und macht das Anwenden von standardisierten Bewertungsmaßstäben unzulässig.

Verfahren

Das Verfahren muss von einem internen oder externen Berater, der unabhängig vom zu evaluierenden Managementteam ist, konzipiert und durchgeführt werden. Er sollte dank seiner Seniorität und hohen Professionalität mit der Akzeptanz aller Beteiligten rechnen dürfen.

Abbildung 2 zeigt die Hauptschritte des Verfahrens. Im *ersten Schritt* geht es bei der Auftragsklärung darum, die Ausgangslage, die Zielsetzungen, die Erwartungen an den Berater (inkl. Vertraulichkeit), den organisatorischen Rahmen etc. zu erfassen. In der Regel nehmen der Auftraggeber, d. h. der zuständige Vertreter der vorgesetzten Instanz des Managementteams sowie der Leiter des Managementteams teil. Wichtig ist es, dass wenn immer möglich, von Anfang an eine konstruktive Arbeitsatmosphäre geschaffen wird. Im Vordergrund steht die Weiterentwicklung des Teams, nicht die Suche nach Schuldigen.

Im *zweiten Schritt* erarbeitet der Berater auf der Basis der Auftragsklärung einen Konzeptvorschlag für die Evaluation. Im Kern geht es darum, Ziele,

Vorgehen und Instrumente (Datenerhebung, -auswertung und -darstellung) festzulegen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass der Vorschlag anschlussfähig ist, also inhaltlich und von der zeitlichen Beanspruchung her zu den Beteiligten passt. Der Vorschlag wird mit dem Auftraggeber und dem Leiter des Teams besprochen und dann bereinigt. Damit steht eine solide Grundlage für das weitere Vorgehen zur Verfügung.

Im Vordergrund steht die Weiterentwicklung des Teams, nicht die Suche nach Schuldigen.

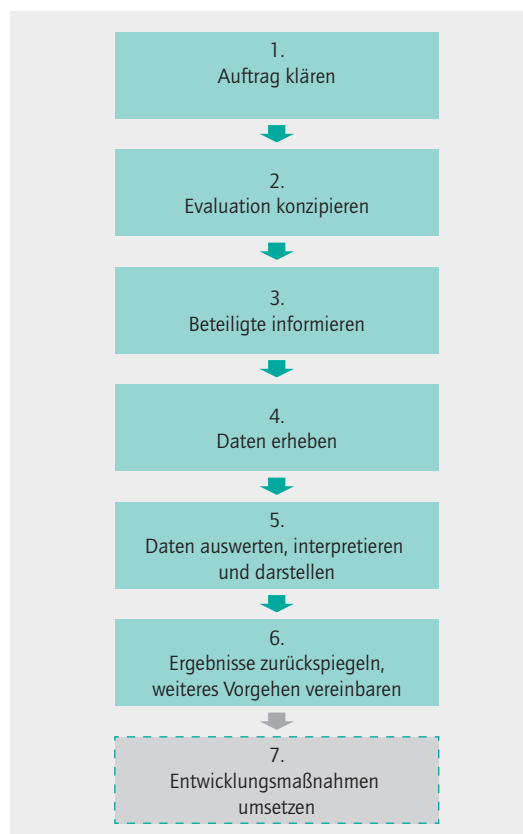
Im *dritten Schritt* werden die Beteiligten über die geplante Evaluation informiert. Es geht darum, den Sinn der Evaluation zu erklären, Orientierung zu geben und Vertrauen zu schaffen. Wichtig ist auch, darauf hinzuweisen, dass die Evaluation der Anfang eines Entwicklungsprozesses ist und dass man gegebenenfalls bereit ist, Entwicklungsmaßnahmen zeitlich und finanziell zu unterstützen. Besonders wichtig ist es, dass die Beteiligten schon jetzt über den Umgang mit den Daten informiert werden (Vertraulichkeit, Anonymität, Feedback der Ergebnisse).

Die Information der Beteiligten sollte nicht einfach per E-Mail geschehen. Besser ist es, wenn dazu z. B. ein regelmäßig stattfindendes Teammeeting genutzt wird. Dabei hebt die Anwesenheit des Auftraggebers die Bedeutung der Evaluation hervor. Der Berater sollte auch anwesend sein, um sich den Beteiligten vorstellen und um Fragen beantworten zu können.

Im *vierten Schritt* werden mittels etwa einstündigen Interviews die Daten erhoben. Interviewt wird der Vertreter der vorgesetzten Instanz, also in der Regel der Auftraggeber (allenfalls können auch mehrere Vertreter befragt werden). Auf diese Weise entsteht ein Fremdbild des Teams. Zudem werden auch alle Mitglieder des Teams einzeln befragt. So kommt man zu einem Selbstbild des Teams.

Es hat sich in der Praxis bewährt, die Teilnehmenden dazu einzuladen, vor dem Interview einen kurzen Fragebogen zur Aufgabenerfüllung des Teams auszufüllen (vgl. Abb. 4). Beim Erarbeiten dieses Bogens kann man sich an den Kernaufgaben von Führung orientieren (vgl. Abb. 3). Dabei wird man sich – basierend auf Vereinbarungen mit dem Auftraggeber und dem Leiter des Teams – auf die wichtigsten Aufgaben beschränken. Es sollten nicht nur die aktuellen, sondern auch die nach Maßgabe strategischer Überlegungen künftig anfallenden Aufgaben berücksichtigt werden. Ergänzend dazu sollte auch abgefragt werden, worin die Beteiligten die Aufgaben des Teams gegenüber dessen Mitgliedern sehen (z. B. attraktive Tätigkeiten ermögli-

Abb. 2 Prozess der Evaluation (Hauptschritte)



chen, Status und Prestige verleihen, kollegialer Austausch, Unterstützung bei gewissen Aufgabenstellungen im jeweiligen Zuständigkeitsbereich der Mitglieder, Eröffnen von Lern- und Karrierechancen etc.). Zudem ist es auch interessant zu erfahren, wie die Erfüllung dieser Art von Aufgaben bewertet wird.

Die Einzelinterviews werden mithilfe eines Leitfadens mit geschlossenen und offenen Fragen (vgl. dazu das Beispiel in Abb. 5) durchgeführt. Sein konkreter Inhalt richtet sich nach den im Konzept festgelegten Zielen. Er wird vom Gruppenmodell abgeleitet (vgl. Abb. 1). Ergänzend zu den vorbereiteten Fragen wird der Berater nötigenfalls vertiefend Klärungen schaffen. Zudem können – über die eigentliche Evaluation hinausgehend – bereits erste Lösungsideen erfragt werden.

Ergänzend zu den Interviews sollte der Berater nach Möglichkeit das Managementteam bei der konkreten Zusammenarbeit, also etwa anlässlich eines Teammeetings oder eines Workshops, beobachten können. Natürlich dürfte seine Präsenz das Verhalten der Teammitglieder mehr oder weniger beeinflussen. Trotzdem kann auf diese Weise das Verständnis für das Team vertieft werden.

Nach der Ermittlung des Selbst- und Fremdbilds des Teams wird ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt.

Im *fünften Schritt* werden die Daten ausgewertet, interpretiert und dargestellt. Nachdem die Daten konsolidiert wurden (Selbst- und Fremdbild getrennt), lassen sich zum Beispiel folgende Fragen beantworten: Wie sehen die Anforderungen an die Aufgabenerfüllung des Managementteams heute und in Zukunft aus (Soll)? Wie gut werden diese Anforderungen heute erfüllt (Ist)? Welche Lücken bestehen (Vergleich)? Inwiefern stimmen Selbst- und Fremdbild überein? Welche Unterschiede bestehen? Was könnten sie bedeuten? Nachdem dieser Soll-Ist-Vergleich durchgeführt wurde, können mithilfe der Daten bezüglich Teamprozesse, -strukturen und -ressourcen Thesen zur Erklärung der Lücken formuliert werden. Beispiel: Die Mehrheit der Teammitglieder signalisiert, dass sie aus der aufwändigen Teilnahme an den Meetings zu wenig Nutzen für ihre Hauptaufgabe (z.B. Leiten eines Profitcenters) und für sich persönlich (z.B. zusätzliche Managementenerfahrungen machen können) ziehen. Daher ist ihr Engagement zugunsten des Teams de facto wohl eher beschränkt, was das Team wiederum bei der Aufgabenerfüllung behindert.

Die Ergebnisse dieses Arbeitsschrittes sollten mit den gesammelten Lösungsvorschlägen (sowie



allenfalls eigenen Vorschlägen des Beraters) ergänzt werden. Da das Zielpublikum in der Regel über wenig Zeit verfügt, ist es empfehlenswert, die wichtigsten Erkenntnisse in attraktiver Form visualisiert mit einigen wenigen Powerpoint-Folien darzustellen. Lange Berichte werden kaum gelesen.

Abb. 3 Kernaufgaben von Führung³

Abb. 4 Ausschnitt aus dem Fragebogen zu den Aufgaben des Managementteams

Fragebogen zu den Aufgaben des Managementteams (Ausschnitt)

Uns interessiert Ihre persönliche Meinung! Bitte beantworten Sie mithilfe der untenstehenden Tabelle folgende Fragen:

- Wie hoch ist die Bedeutung der genannten Aufgaben für den Erfolg des Managementteams heute?
- Wie gut werden diese Aufgaben vom Team heute erfüllt?
- Wie hoch wird die Bedeutung der genannten Aufgaben aufgrund der Unternehmensstrategie im Jahr 20xx sein?
- Wie gut ist das Managementteam heute für die Erfüllung der künftigen Aufgaben gerüstet?

Antwortskala ①, ③: 1–6; 1= völlig unbedeutend, 6 = außerordentlich hoch

Antwortskala ②: 1–6; 1= völlig unbefriedigend, 6 = hervorragend

Antwortskala ④: 1–6; 1= überhaupt nicht, 6 = hervorragend

Management-/Führungsaufgaben		① Heutige Bedeutung?	② Heutige Aufgabenerfüllung?	③ Künftige Bedeutung?	④ Wie gut gerüstet?
Strategie	Strategieentwicklung				
	Umsetzung der Strategie				
	Weiterentwicklung Kernkompetenzen				
Ergänzende Kommentare					
Marketing & Branding	Marktbeobachtung				
	Markenführung				
etc.	etc.				

Interview-Leitfaden (Ausschnitt)

Das Interview wird mit geschlossenen und offenen Fragen geführt. Die Antwort zu den geschlossenen Fragen wird in Form einer quantitativen Beurteilung abgegeben (Skala 1–6, wobei 6 die beste Bewertung ist). Anschließend werden die Antworten zu den vorbereiteten offenen Fragen eingeholt. Der Interviewer ergänzt spontan mit vertiefenden, in der Regel ebenfalls offenen Fragen.

Der Leitfaden orientiert sich am Modell des Managementteams (vgl. Abb. 1). Zeigt es sich im Verlauf der Evaluation, dass bestimmte relevante Aufgaben nicht voll erfüllt werden, wird im Rahmen der Dateninterpretation geklärt, wie dies mit Teamprozessen, -strukturen und -ressourcen zusammenhängt. Gegebenenfalls eröffnen sich hier konkrete Ansatzpunkte für Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Aufgabenerfüllung. Daher sollte das Interview alle im Teammodell dargestellten Aspekte umfassen. Der konkrete Inhalt hängt von den mit dem Auftraggeber vereinbarten Zielen und der dazu nötigen Evaluations-tiefe ab.

Teamprozesse (Kommunikation im Team)	
1. Wie bewerten Sie die Informationen, die dem Team für dessen Aufgabenerfüllung in der Regel zur Verfügung stehen?	1 2 3 4 5 6 -----
Bitte erläutern Sie Ihre Bewertung.	
2. Wie bewerten Sie die zur Information des Teams üblicherweise gewählten Gefäße und Kanäle (z. B. Meetings, Mails etc.)?	1 2 3 4 5 6 -----
Bitte erläutern Sie Ihre Bewertung.	
3. Werden die Informationen in der Regel so aufbereitet, dass sie gut verständlich sind?	1 2 3 4 5 6 -----
Bitte erläutern Sie Ihre Bewertung.	
etc.	

Abb. 5 Interview-Leitfaden (Ausschnitt)

Die wichtigsten Erkenntnisse und Lösungsvorschläge sollten in attraktiver Form visualisiert werden.

Im *sechsten Schritt* werden die Ergebnisse zurückgespiegelt. Zuerst sollten der Auftraggeber und der Leiter des Managementteams vom Berater informiert werden. Anschließend wird das untersuchte Team – am besten im Rahmen eines kurzen Workshops – informiert. In der Praxis hat es sich bewährt, auch diesen Teil des Prozesses dialogisch zu gestalten und die Teilnehmenden in die Interpretation der Daten einzubeziehen. Anschließend (*siebter Schritt*) kann das Team im Rahmen des gleichen Workshops Lösungsansätze zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit erarbeiten und deren konkrete Umsetzung vorbereiten. In der Praxis hat es sich bewährt dazu einen Aktionsplan (inkl. Verantwortlichkeiten) zu erstellen. Gleichzeitig kann vereinbart werden, wann und in welcher Form die erreichten (Zwischen-)Ergebnisse bewertet werden.

Vor- und Nachteile des Verfahrens

Richtig angewandt, bietet das Verfahren eine ganze Reihe von Vorteilen und einen hohen Nutzen:

- Vielerorts ist es schon längst üblich, viel Aufwand in die Leistungs- und Potenzialbeurteilung einzelner Führungskräfte zu stecken. Das hier vorgestellte Verfahren fokussiert demgegenüber

auf die Zusammenarbeit im Team und schließt so eine wichtige Lücke (vgl. dazu das eingangs erwähnte Beispiel aus dem Fußball).

- Mit der Managementteam-Evaluation können allfällige Entwicklungsnotwendigkeiten erkannt und entsprechende Maßnahmen ergriffen werden. Aufgrund des hohen Einflusses solcher Teams auf das Unternehmen und dessen Erfolg, können damit wichtige Hebelwirkungen erzielt werden.
- Die Zusammenarbeit des Managementteams wird nicht nur mit Blick auf deren Zielerreichung beurteilt. Das wäre unter anderem deshalb fragwürdig, weil Ziele zu hoch oder zu tief angelegt werden können. Externe Umstände (z. B. die Marktentwicklung) können das Erreichen der Ziele – selbst bei hervorragender Arbeit des Teams – unmöglich machen oder im Gegenteil selbst bei mäßiger Arbeit einfach machen. Zudem ist das Beurteilen der Zielerreichung vergangenheitsorientiert. Daher setzt das hier vorgestellte Verfahren vor allem auf die aktuelle und künftige Aufgabenerfüllung. Damit ist es gleichzeitig auch strategisch ausgerichtet und ermöglicht so, das Team rechtzeitig auf künftige Herausforderungen vorzubereiten.

Dem mit dem Verfahren verbundenen Aufwand steht ein hohes Nutzenpotenzial gegenüber.

Das Verfahren hat natürlich auch Nachteile und Grenzen:

- Es ist mit einem gewissen Aufwand verbunden. Angesichts des hohen Nutzenpotenzials lohnt sich dieser jedoch. Auf das Nutzenpotenzial sollte von Anfang an auf überzeugende Weise hingewiesen werden.
- Das Verfahren stellt – unter anderem auch wegen des spezifischen Zielpublikums – erhöhte Anforderungen an Konzipierung und Durchführung. Dieser Tatsache muss mit Qualifikation und Erfahrung seitens des Beraters begegnet werden können.
- Die Evaluation eines Managementteams kann auch unliebsame Ergebnisse zutage fördern. Dadurch wird aber die Chance genutzt, Wichtiges zu klären und so dafür zu sorgen, dass das Team noch erfolgreicher wird.

Perspektiven

Angesichts der eingangs erwähnten steigenden Bedeutung von Managementteams sollte in der Praxis mehr Wert auf die Evaluation und gezielte Weiterentwicklung dieser Teams gelegt werden. Das vor-

gestellte Verfahren kann in angepasster Form auch auf Vorstände oder auf Arbeitsgruppen, Projektteams und ähnliches angewandt werden. So oder so sollte das Verfahren aber nicht auf Teams angewandt werden, die erst kürzlich neu zusammengestellt wurden. Diese verfügen in der Regel noch nicht über eine eingespielte Zusammenarbeit.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Künzli, B.: Organisationsanalyse – Nutzwertanalyse zum Überprüfen von Organisationsstrukturen. In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 82. Jg., 2013, H. 6, S. 434–437.
- 2 Eigene Darstellung. Für grundlegende system- und kommunikationstheoretische Annahmen sowie die Ausrichtung an Funktionen (resp. Aufgaben) vgl. Luhmann, N.: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt 1988. Für Konkretisierungen von Kommunikationsprozessen in sozialen Systemen: Kühl, St.: Organisationen. Eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden 2011. Zur Abgrenzung der Gruppe von Individuen und Organisationen vgl. z. B. Königswieser, R./Wimmer, R./Simon, F. B.: Back to the Roots? Die neue Aktualität der («systemischen») Gruppendynamik. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für

Unternehmensentwicklung und Change Management, 2013, H. 1, S. 65–73. Ergänzungen dazu sowie zur Diagnose von Teams vgl. van Dick, R./West, M. A.: Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, Göttingen et al. 2013.

- 3 Wimmer/Schumacher 2009, zitiert nach Heitger, B./Serfass, A.: Unternehmensentwicklung. Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen, Stuttgart 2015, S. 37.



Dr. Benjamin Künzli

Inhaber und Geschäftsführer, CLC Consulting AG,
Strategie – Wandel – Führung, Zürich
benjamin.kuenzli@clc-consulting.ch



} **getAbstract**
compressed knowledge

Hervorragende Businessliteratur
in Kurzform finden Sie rasch
und unkompliziert unter
www.getAbstract.com