

# **Teamfit – Das vergessene Auswahlkriterium bei der Personalauswahl und im Teambuilding**

Dr. Thomas K. Heiden

Partner und Gründer der Personalberatung heiden associates Berlin/Wiesbaden

Was läuft in Unternehmen verkehrt, dass es trotz aller ausgefeilten wissenschaftlichen Methoden nach wie vor zu hohen Fehlbesetzungsquoten bei Stellenbesetzungen und im Teambuilding kommt? Ist das Bauchgefühl etwa ein besserer Ratgeber, wenn es um das Zusammenspiel von Personen geht? Oder gibt es doch zuverlässige Methoden, die Qualität in der Personalauswahl mit vertretbarem Zeitaufwand zu steigern und die Fehlbesetzungskosten zu reduzieren? Der folgende Artikel versucht, Antworten auf diese komplexen Fragen zu geben.

## **1 Status Quo**

Warum ist es eigentlich so schwer, die richtige Person für eine zu besetzende Position oder zur Erweiterung eines Teams zu finden? Die Wissenschaft bietet hierfür doch schließlich eine Vielzahl an Methoden und Instrumenten an. Von komplexen Anforderungsprofilen über Interviewtechniken, Assessment Center, Arbeitsproben bis zu vielfältigen Persönlichkeitstests. Theoretisch müsste es durch Einsatz dieser Verfahren doch gelingen, die „Trefferquote“ deutlich zu erhöhen. Doch wie sieht es in der Praxis aus?

Eine Kienbaum-Studie aus dem Jahr 2005 kommt zu folgendem Ergebnis:

Zwischen 5 und 25 Prozent der getroffenen Personalentscheidungen werden innerhalb der ersten beiden Jahre durch das Unternehmen oder den neuen Mitarbeiter selbst korrigiert. Weitere 10 bis 15 Prozent der Einstellungen werden aus Unternehmenssicht als nicht befriedigend angesehen, dennoch aus „Kontinuitätsgründen“ beibehalten. (D. Bierwirth und B. Nagengast, Kienbaum Personalberatung, August 2005)

In der Summe bedeutet dies, dass bis zu 40 Prozent aller Personalentscheidungen nicht die Erwartungen der Unternehmen bzw. der Vorgesetzten erfüllen.

Wie lässt sich diese Diskrepanz zwischen Theorie und beruflicher Praxis erklären? Eine wesentliche Ursache liegt sicherlich darin, dass die oben beschriebenen Methoden bei der Personalauswahl nur begrenzt eingesetzt werden. Selbst in Unternehmen, die bei der Bewerberauswahl sehr methodisch vorgehen und viele der genannten Instrumente anwenden, liegt nach unseren Erkenntnissen die Fehlbesetzungsquote auch bei ca. 30 Prozent. Ein weiterer nicht zu vernachlässigender Grund liegt aus unserer Sicht jedoch im Betrachtungsfokus der meisten Personalauswahlverfahren: In der Regel wird der einzelne Kandidat hinsichtlich aller Aspekte seiner Persönlichkeit und seiner Fähigkeiten betrachtet, jedoch selten unter Berücksichtigung des zukünftigen betrieblichen Umfelds sowie der Kollegen, mit denen er zusammenarbeiten soll.

## **2 Ursachen hoher Fehlbesetzungsquoten**

Diese Passung mit dem Umfeld – wir bezeichnen diesen Faktor als Teamfit – ist aus unserer Sicht ein entscheidendes Kriterium bezüglich des Erfolg oder Misserfolgs bei einer Personalauswahl im Rahmen von Stellenbesetzungen oder Teamergänzung. In vielen Gesprächen, die wir in der Praxis sowohl mit Auftraggebern als auch mit Bewerbern führen, fällt oftmals die Aussage „die Chemie passte nicht“, wenn die Frage nach Trennungsgründen gestellt wird. Diese viel zitierte „Chemie“ bezieht sich dabei sowohl auf ein Arbeitspaar (z. B. Geschäftsführungskollegen, Vorgesetzter/Mitarbeiter) als auch auf Teamkonstellationen. Um diese Konflikte zu vermeiden, wird bei der Neubesetzung einer Stelle oftmals versucht, den Chemie-Faktor durch Gespräche zwischen dem zukünftigen Vorgesetzten oder Kollegen zu ermitteln. In der Regel finden diese Gespräche als unstrukturiertes Interview statt. Die Risiken dieser Vorgehensweise sind vielfältig: Wahrnehmungsverzerrungen, Vorurteile, Einfluss von Äußerlichkeiten, aber auch geringe Routine mit Personalauswahlgesprächen der Interviewer aus den Fachabteilungen können Gründe sein, die am Ende zu Fehlbesetzungen führen. Denn letztendlich beruht die finale Einschätzung des Kandidaten oftmals dann doch auf einem subjektiven Bauchgefühl, dass der Vorgesetzte im Rahmen des Interviews gewonnen hat. Und insbesondere hier liegt aus unserer Sicht der Hauptgrund von vielen Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl!

Als Konsequenz dieser nur im geringen Maße methodischen Vorgehensweise ergeben sich für die Unternehmen immense Fehlbesetzungskosten und eine Verschlechterung des Betriebs- und Arbeitsklimas.

Die zitierte Kienbaum-Studie beziffert die direkten und indirekten Kosten einer Fehlbesetzung auf das 1,5 bis 3-fache des Jahresgehalts einer neu eingestellten Führungskraft.

### **3 Grundlagen der Personalauswahl**

Bevor unser neuer Ansatz zur Bestimmung des Teamfits zur Anwendung kommen kann, sind zunächst einige elementare Voraussetzungen zu erfüllen. Die Grundbedingung einer professionellen Personalauswahl ist immer ein Anforderungsprofil, das alle erforderlichen Hard- und Soft Skills der zu besetzenden Position beinhaltet. Hierfür setzen wir von heiden associates die Leadership Architect® Suite ein. Anschließend sind alle geeigneten Kandidatenprofile einer biografischen Analyse zu unterziehen. Aus dieser Analyse und den Kompetenzen des Anforderungsprofils leiten wir stichhaltige Fragen bzw. Hypothesen für das strukturierte Interview ab. Zur Steigerung der Objektivität führen wir in unseren Management Assessments (synonym für Management Audit, Management Appraisal oder auch Management Due Diligence) die strukturierten Interviews prinzipiell mit zwei Beratern durch.

### **4 Verwendete Methode**

Um von einer subjektiven Beurteilung des Chemie-Faktors hin zu einer objektiven Bewertung des Teamfits des Kandidaten zu gelangen, gilt die Grundvoraussetzung, dass wir die Persönlichkeitsprofile und Verhaltensweisen aller relevanten Personen aus dem zukünftigen engeren Arbeitsumfeld des Bewerbers kennen. Hierfür eignet sich das bewährte Extended DISC®-Verfahren. Diese Methode ist eine Erweiterung des bekannten Modells der vier Grundverhaltensweisen „Dominance, Influence, Steadiness, Compliance to Rules“ (im Deutschen als Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Konformität bezeichnet) von C. G. Jung und W. M. Marston, die 160 mögliche Mischtypen verwendet, um Persönlichkeitsprofile zu evaluieren.

Dieses Verfahren liefert Aussagen über individuell bevorzugte und aktuell gelebte Verhaltensmuster des Kandidaten. Hierbei werden sowohl die Faktoren benannt, die eine Person motivieren, als auch jene, die demotivierend auf sie 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 so entstehende individuelle Kompetenzprofil des Bewerbers kann anschließend mit Soll-Profilen für verschiedene Funktionsbereiche (Management, Vertrieb, IT, Projektmanagement etc.) verglichen werden.

Ein besonderer Vorteil dieses Tests ist die überschaubare Fragenanzahl und der damit vertretbare Aufwand für die Durchführung. Der Zeitaufwand für den Online-Fragebogen beträgt max. 20 Minuten. Er kann in 57 Sprachen bzw. Dialekten ausgefüllt werden, was bei multinationalen Teams bzw. Arbeitspaaren extrem hilfreich ist.

Unsere Praxiserfahrungen zeigen eine hohe Akzeptanz bei den Kandidaten. Ein Grund dafür ist der bereits genannte geringe Zeitaufwand, ein weiterer Punkt ist, dass das Extended DISC<sup>®</sup>-Verfahren Verhaltensmuster in seinen Ausprägungen beschreibt, ohne diese einer Bewertung zu unterziehen. Zusätzlich erhalten die Kandidaten Hinweise, wie sie ihr Verhalten in Situationen verbessern können, in denen sie ihre sogenannte Komfortzone, d.h. ihre bevorzugten natürlichen Verhaltensweisen verlassen müssen.

## **5 Systematischer Ansatz zur Bestimmung des Teamfits**

Im Vorfeld einer Stellenbesetzung, eines Teambuildings oder einer Teamerweiterung wird das Extended DISC<sup>®</sup>-Verfahren einmalig – das soll hier besonders hervorgehoben werden – von den zukünftigen Kollegen bzw. Teammitgliedern durchgeführt. Damit liegt dann eine valide Datenbasis für alle anschließenden Teamfit-Analysen vor. Nun können im Rahmen von Simulationen beliebig viele Kandidaten bzw. neue Teammitglieder auf ihren Teamfit untersucht werden. Durch diese Vorgehensweise können unterschiedliche Konstellationen verglichen werden, die erkennen lassen, ob beispielsweise Person A oder Person B besser mit Person C zusammenarbeiten kann. Oder ob ein neues Teammitglied eine Abteilung aufgrund seiner Kompetenzen ergänzt oder aber aufgrund seines Persönlichkeitsprofils die vorhandenen Eigenschaften nur verstärkt. Nachdem die Profile der Mitarbeiter einmal erstellt wurden, liegt der Zeitaufwand für eine derartige Simulation im Minutenbereich.

Eine Teamfit-Analyse liefert u. a. 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
- Verteilung der Teamrollen

Die Ergebnisse einer Teamfit-Analyse werden anhand grafischer Elemente anschaulich dargestellt sowie konzise und übersichtlich in Textform erläutert. Bei multinationalen Teams kann jedes einzelne Gruppenmitglied den Test in seiner Muttersprache durchführen. Die Reports können in einer einheitlichen Sprache erstellt werden. Einen vollständigen Beispielreport einer Teamanalyse können Sie unkompliziert unter [www.heiden-associates.com/ha\\_teamduedilligence.html](http://www.heiden-associates.com/ha_teamduedilligence.html) downloaden.

Um einen fundierten Einblick in die praktische Anwendung der Teamfit-Methode zu gewährleisten, wird in den folgenden Kapiteln ein anonymisiertes Praxisbeispiel aus einem Beratungsprojekt vorgestellt, in dem der Teamfit-Analyse eine zentrale Rolle zukam.

## **6 Praxisbeispiel**

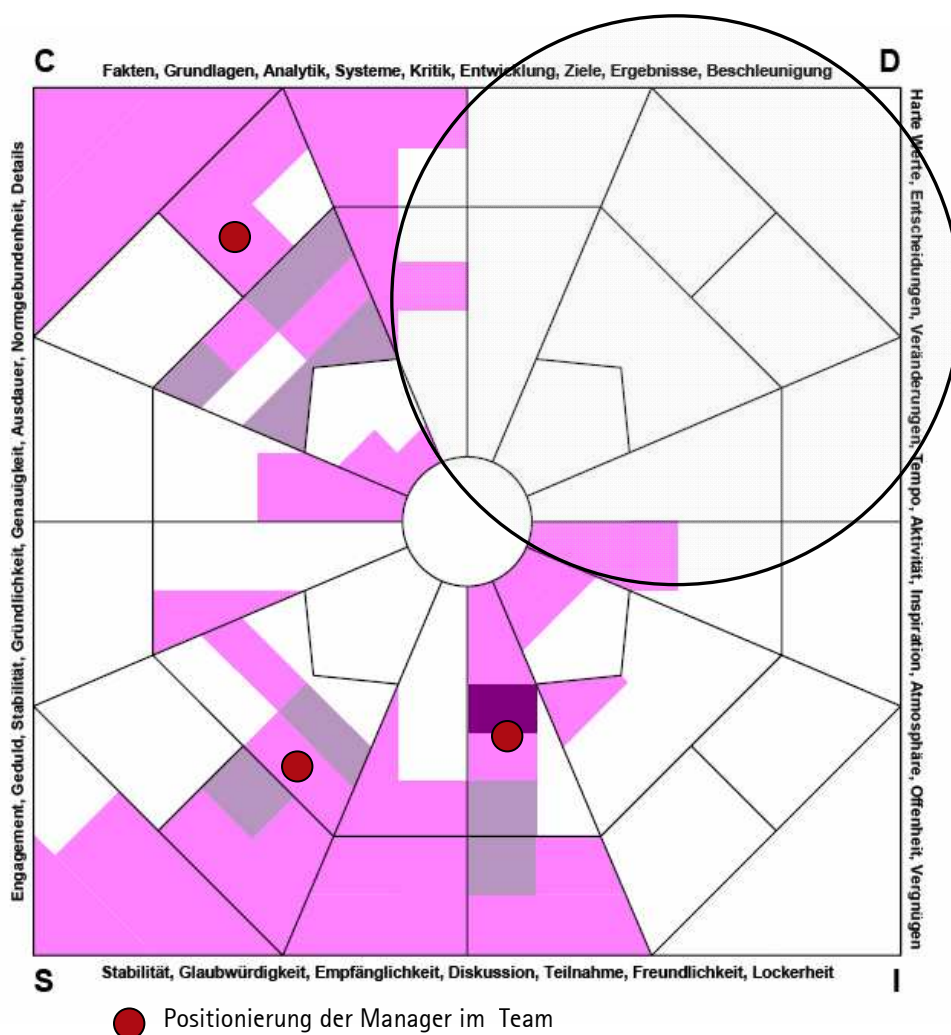
Die Gesellschafter eines Unternehmens aus der Zeitarbeitsbranche beauftragten heiden associates, zu untersuchen, ob das bestehende Management in der Lage ist, einen notwendigen Strategiewechsel des Unternehmens erfolgreich umzusetzen. Außerdem sollte analysiert werden, ob die Aufgabenverteilung unter den drei Managern ihren jeweiligen Fähigkeiten entspricht.

Aufgrund der hohen Nachfrage seines Hauptkunden nach Ingenieuren und Technikern wuchs das Unternehmen überproportional in einem Marktsegment. Dies hatte zur Folge, dass der Erfolg des Unternehmens stark an die zyklischen Schwankungen der Entwicklungsprojekte seines Hauptkunden gekoppelt war. Das bisherige Geschäftsmodell unseres Kunden bestand eher darin, qualifizierte Kandidaten am Markt zu gewinnen als sich einer Wettbewerbssituation beim Kunden stellen zu müssen.

Der Erfolgsfaktor des bisherigen Geschäftsmodells war es, dass das Unternehmen sich im Recruiting-Markt als attraktiver Arbeitgeber positionieren konnte und in der Lage war, geeignete Ingenieure als Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Das nachhaltige Wachstum, welches das Unternehmen über Jahre erreichen konnte, lag unter anderem daran, dass es den Personalbedarf seines Hauptkunden am Markt immer wieder mit kreativen, zum Teil ungewohnten Marketingaktionen decken konnte. Die neue Strategie sah vor, zusätzlich neue Marktsegmente zu besetzen. Doch um hierbei erfolgreich tätig zu sein, musste sich das Unternehmen einem harten Wettbewerb stellen.

## 6.1 Teamanalyse

Ein entscheidender Bestandteil unserer Analyse war es, das Geschäftsführungsteam in seinen Kompetenzen mit einer Extended DISC®-Teamanalyse zu untersuchen (vgl. Grafik 1).



**Grafik 1:** Teamanalyse

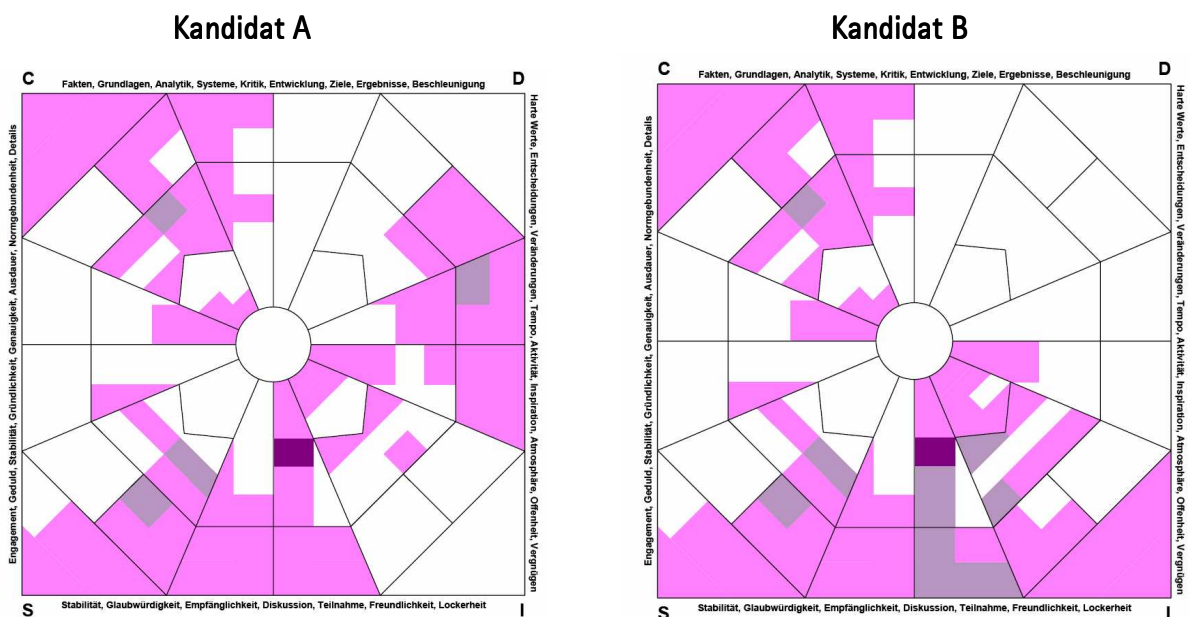
Die Auswertung einer Extended DISC®-Teamanalyse wird als DISC-Diamant bezeichnet. Dieser setzt sich aus den vier Polen D, I, S und C zusammen. Das D steht beispielsweise für Dominanz und beinhaltet Verhaltensweisen bezüglich Entwicklung, Zielen, Ergebnissen, Entscheidungen, Veränderungen etc. Die weiteren Buchstaben repräsentieren die anderen elementaren Bereiche der Analyse (Initiative, Stetigkeit und Konformität, vgl. Kapitel 2).

Die roten Punkte illustrieren, wo die Kandidaten mit ihren Kompetenzprofilen im DISC-Diamanten einzuordnen sind. Die radiale Positionierung ist ein Maß dafür, über welche bzw. wie viele Verhaltensweisen aus dem DISC-Spektrum ein Kandidat verfügt. Liegt beispielsweise ein Punkt im oberen rechten Dreieck, so handelt es sich um einen 100-Prozent-D-Typen, in den zwei Vierecken darunter liegen die Merkmale eines CD- bzw. DI-Typen usw. 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 DISC-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 ISC 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 motivieren 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 Dominanz-orientierte 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. In einem abschließenden Feedbackgespräch mit dem Management waren alle drei Geschäftsführer des Unternehmens positiv von der Prägnanz unserer Analyse überrascht und stimmten unseren Ergebnissen in Gänze zu.

Mit dieser Teamanalyse konnten wir dem Gesellschafterkreis die Frage, ob das Team in der Lage ist, erfolgreich gegen den Wettbewerb in neue Marktsegmente einzudringen, mit Nein beantworten. Die logische Konsequenz daraus war, das Team mit einem Vertriebsmanager zu ergänzen.

Daraufhin wurde ein Suchprozess gestartet, der auf drei Säulen basierte: anzeigengestützte Suche, Direktansprache und Netzwerkkontakte. Durch einen systematischen Bewerberauswahlprozess kamen zwei Kandidaten in die engere Auswahl. Beide Bewerber waren zuvor bereits in der Zeitarbeitsbranche erfolgreich im Vertrieb tätig und erfüllten die Kriterien des Anforderungsprofils weitestgehend. Die finale Entscheidung, welcher Kandidat als neuer Vertriebsleiter eingestellt werden sollte, lag beim Geschäftsführer Marketing. Ohne unsere Teamfit-Analyse wäre es wohl an dieser Stelle zu einer reinen Bauchentscheidung des Geschäftsführers gekommen. Da die Gesellschafter jedoch auf Nummer sicher gehen wollten, wurde erneut die Teamfit-Analyse (Grafik 2) als Auswahlkriterium herangezogen. – Das Ergebnis des Bauchgefühls erfahren Sie später!



**Grafik 2:** Vergleich des Teamfits für zwei Kandidaten

Vergleicht man die Ausgangskonstellation der Teamfit-Analyse (Grafik 1) mit den Teamanalysen für Kandidat A und Kandidat B (Grafik 2), so fällt auf, dass Kandidat A das Dreierteam um die geforderten Dominanz-Verhaltensweisen ergänzt, während Kandidat B das Management lediglich in seinen bisherigen Verhaltensmuster stärkt. Dieses Ergebnis ist ein starkes Indiz dafür, dass wahrscheinlich Kandidat A für die zu besetzende Position besser geeignet ist. Aus diesem Grund fokussieren wir uns im Weiteren auf diesen Bewerber.

## 6.2 Arbeitspaaranalyse

Im nächsten Schritt der Teamanalyse galt es zu ermitteln, wie sich die zukünftige Zusammenarbeit zwischen dem Geschäftsführer Marketing und dem Kandidat A gestalten könnte. Hierfür führten wir eine Arbeitspaar-Analyse durch. Durch dieses Analyseinstrument ergeben sich wichtige Anhaltspunkte bezüglich der Ausprägungen von Verhaltensweisen der beiden Personen in Bezug auf die Themen:

- Entscheidungsverhalten
- Risikoorientierung
- Kommunikationsverhalten
- Arbeitsweise
- Führungsverhalten
- Umgang mit Konflikten

Grafik 3 zeigt einen Auszug der Arbeitspaar-Analyse. Der obere linke Balken steht für die Ausprägung der Verhaltensmuster des Geschäftsführers Marketing. Der untere rechte Balken bezieht sich auf den Kandidaten A. Die Länge des Balkens ist jeweils das Maß für die Ausprägung der betrachteten Verhaltensweise bei der entsprechenden Person.

Es fällt auf, dass beide Personen zum Teil deutlich unterschiedliche Ausprägungen in ihren Verhaltensweisen haben, insbesondere im Entscheidungsverhalten. Nun ist die entscheidende Frage, wie sich dieser Unterschied wohl in der zukünftige Zusammenarbeit auswirken würde. Kandidat A ist ein Mensch, der sich für Ideen begeistern kann und diese rasch erfolgreich umsetzen will. Der Geschäftsführer Marketing teilt die Begeisterungsfähigkeit für neue Ideen, will diese jedoch analytisch erst durchdringen, bevor er dann dazu übergeht, sie systematisch umzusetzen. Aus diesem Unterschied kann potenziell der Konflikt entstehen, dass Kandidat A zu schnell Entscheidungen vom Geschäftsführer Marketing einfordert. Wahrscheinlich würde er von diesem aufgrund seiner Persönlichkeitsstruktur auch die eingeforderte schnelle Antwort erhalten, jedoch wäre es nicht unwahrscheinlich, dass der Geschäftsführer Marketing sein Votum nach einer Bedenkpause eventuell revidieren würde. Käme dies des Öfteren vor, würde er wahrscheinlich von Kandidat A mit dem Etikett „Umfaller“ und Kandidat A von ihm mit dem Titel „Schnellschießer“ titulierte werden. Dies würde bereits nach relativ kurzer Zeit zu einer massiven Verschlechterung des Arbeitsklimas und der Zusammenarbeit führen.

GF Marketing		Kandidat A
Entscheiden schnell, unerwartet, beinhaltet Risiken		Entscheiden schnell, unerwartet, beinhaltet Risiken
Entscheiden besonnen, abwägend, analytisch		Entscheiden besonnen, abwägend, analytisch
Sucht neue Wege aktiv, ungeduldig		Sucht neue Wege aktiv, ungeduldig
Sucht neue Wege langfristig, vorsichtig		Sucht neue Wege langfristig, vorsichtig
Risiko eingehen unter hohem Druck stehen		Risiko eingehen unter hohem Druck stehen
Kommunikation motivierend, unterstützend		Kommunikation motivierend, unterstützend
Kommunikation aktives, verständnisvolles Zuhören		Kommunikation aktives, verständnisvolles Zuhören
Kommunikation kritisch Zuhören		Kommunikation kritisch Zuhören
Menschen in den Mittelpunkt stellen		Menschen in den Mittelpunkt stellen
Sorgfältigkeit, systematisch logisches Verhalten		Sorgfältigkeit, systematisch logisches Verhalten
Detailorientierung Fähigkeit zu prüfen		Detailorientierung Fähigkeit zu prüfen
Bedürfnis, selbständig zu arbeiten		Bedürfnis, selbständig zu arbeiten
Individuelle Beziehung zu Verantwortung		Individuelle Beziehung zu Verantwortung
Furchtlose Annäherung an Konflikte		Furchtlose Annäherung an Konflikte
Diplomatische Annäherung an Konflikte		Diplomatische Annäherung an Konflikte
Nachgiebigkeit eigenen Willen aufgeben		Nachgiebigkeit eigenen Willen aufgeben
Flexibilität schnelle Anpassung an Veränderungen		Flexibilität schnelle Anpassung an Veränderungen
Führung Streben nach Kontrolle		Führung Streben nach Kontrolle
Gefühle ausdrücken spontan, impulsiv		Gefühle ausdrücken spontan, impulsiv
Mutig Ziele festlegen		Mutig Ziele festlegen

### Grafik 3: Arbeitspaaranalyse

Die zwangsläufige Konsequenz aus dieser Situation zeigt die bereits zitierte Kienbaum-Studie. Die Standardfrage, die wir oftmals von unseren Kunden bei der Präsentation von ähnlichen Konstellationen gestellt bekommen, lautet: „Ist das nun eine gute oder schlechte Kombination?“ Wir können unseren Kunden dann nur antworten, dass es auf der einen Seite wahrscheinlich zu Konflikten kommen wird, wenn man eine derartige komplementäre Konstellation ohne Spielregeln ins Rennen schickt, aber das auf der anderen Seite die Stärke dieser Kombination gerade in der Ergänzung der gegensätzlichen Verhaltensmuster liegt. Denn im anderen Fall hätten wir es mit einer „Zwillingskonstellation“ zu tun, die von äußerster Harmonie, gegenseitigem Verständnis und Konfliktvermeidung geprägt wäre – gut für das Wohlfühlklima, schlecht für die Unternehmensentwicklung.

Dieses Praxisbeispiel illustriert die Vorzüge der Teamfit-Analyse exemplarisch. Die Stärke der Teamfit-Methode liegt im frühzeitigen Erkennen von unterschiedlichen Arbeitsstilen und daraus abgeleiteten möglichen Konflikten. Um diese nachhaltig zu vermeiden, liegt unser Lösungsansatz in der Formulierung eindeutiger Spielregeln für alle betroffenen Personen. Im vorliegenden Fall lautete diese: Bei wichtigen Entscheidungen erhält der Geschäftsführer Marketing eine Bedenkzeit, bevor er seine Wahl trifft. Klingt simpel, ist es auch, hat sich aber als äußerst wirksam erwiesen!

Aufgrund dieser Teamfit-Analyse fiel die Entscheidung des Unternehmens auf Kandidat A. Wäre es nach dem Bauchgefühl des Geschäftsführers Marketing gegangen, so hätte Kandidat B das Rennen gemacht. Unsere Erfahrung zeigt, dass die Tendenz hoch ist, Bewerber auszuwählen, die dem Entscheider vom Typus ähneln. Dieses sogenannte Bauchgefühl ist aus unserer Sicht eine Ursache für die hohe Fehlerquote in der Bewerberauswahl. Gesucht wird die Ergänzung, eingestellt das Abbild.

### **6.3 Geschäftsverteilungsplan**

Zum Abschluss einer Teamfit-Analyse gilt es noch zu klären, in welcher Art und Weise der Geschäftsverteilungsplan durch die Neubesetzung umzugestaltet ist. Die Teamanalyse bietet hierfür eine Auswertung an, die für die Aufgabenbereiche Management, Personal und Administration inklusive der entsprechenden Unterkategorien für jede Person eine detaillierte Präferenzaussage anhand seiner Soft Skills evaluiert. Einzelwerte größer 3 zeigen eine deutlichen Präferenz für die jeweilige Verhaltensweise an, Summenwerte von über 60 lassen auf eine ausgewiesene Stärke der einzelnen Person/Team schließen. Die folgende Grafik 4 zeigt das Ergebnis für das erweiterte Managementteam des Beispielunternehmens.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Analyse sind: Es ist entscheidend für den Erfolg, den neuen Vertriebsmanager über ambitionierte Ziele zu führen und ihn stärker als ursprünglich geplant ins Business Development einzubinden. Aufgrund seiner geringen Affinität zu detaillierten Planungsaufgaben und zahlengestützten Berichten empfehlen wir unserem Auftraggeber, ihm eine Assistentin mit komplementären Stärken zur Seite zu stellen, die ihn in diesen Bereichen entlastet.

	GF 1	GF 2	GF 3	Kandidat A	Stärke-%
<b>Aufgaben - Ziele betreffend</b>					
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 auszufüh...	3	3	3	2	55
Unabhängiges Treffen von Entscheidung...	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 bek...	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
<b>Stärkeprozentsatz</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>83</b>	
<b>Aufgaben - Menschen betreffend</b>					
					%
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 zurechtko...	3	3	1	5	60
<b>Stärkeprozentsatz</b>	<b>64</b>	<b>65</b>	<b>16</b>	<b>71</b>	
<b>Aufgaben - Sachen betreffend</b>					
					%
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
<b>Stärkeprozentsatz</b>	<b>60</b>	<b>51</b>	<b>89</b>	<b>15</b>	

0 Nicht ausgeprägt, 3 ausbaufähig, 5 ausgewiesene Stärke

#### Grafik 4: Verteilung der Kompetenzen im Team

Zum Abschluss des Praxisbeispiels soll noch ein kurzer Einblick in die Ergebnisse unserer Teamfit-Analyse gegeben werden: Seit über einem Jahr ist der neue Vertriebsmanager für unseren Auftraggeber tätig. Es gelang ihm, mehrere neue Kunden in anderen Marktsegmenten zu gewinnen und das Unternehmen auch darüber hinaus positiv weiterzuentwickeln. Insbesondere im Bereich Unternehmensentwicklung arbeitet er eng mit dem Geschäftsführer Marketing zusammen. Durch die frühzeitige Formulierung von Spielregeln gelang es beiden Kollegen, 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.

## **7 Rechtliche Aspekte**

Für den Fall, dass bei einer internen Teamanalyse nicht nur leitende Angestellte im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes involviert sind, bestehen für den Betriebsrat Beteiligungsrechte in Form von Informations- und Mitbestimmungsrechten. Der Betriebsrat hat beispielsweise ein Recht auf Mitbestimmung bei der Auswahl des Persönlichkeitstests.

Bei externen Bewerbern reicht es aus, wenn man im Vorfeld des Persönlichkeitstests die schriftliche Zustimmung des Kandidaten einholt. Das Unternehmen muss den Bewerbern einen vertraulichen Umgang mit den gewonnenen Informationen gemäß Datenschutzgesetz zusichern.

In unseren zahlreichen Teamanalyse-Projekten war die frühzeitige Einbindung des Betriebsrats in den (Entscheidungs-)Prozess ein wichtiger Erfolgsfaktor. Weitere Erfolgsfaktoren sind u. a. eine klare Regelung des Umgangs mit personenbezogenen Daten sowie ein offener Umgang mit den Fragen des Betriebsrats. Dadurch haben wir bisher immer die Zustimmung seitens des Betriebsrats erhalten.

## **8 Fazit**

Hohe Fehlbesetzungskosten müssen nicht sein! Bauchgefühl wird auch weiterhin ein Entscheidungskriterium bleiben. Allerdings ist dieses durch das äußere Erscheinungsbild, die Tagesform sowie Vorurteile schnell und nachhaltig zu beeinflussen. Deshalb sollte die Qualität der Personalauswahl durch eine systematische Bewerberauswahl und eine methodische Ermittlung des Teamfits deutlich verbessert werden. Der Zeitaufwand hierfür liegt im Stundenbereich, die Kosten für eine Fehlbesetzung im sechsstelligen Euro Bereich.

**heiden**  **Associates**  
assessment • search • coaching • consulting

Büro Berlin  
Südenstraße 4  
12169 Berlin

Tel.: 030 36 46 70 34  
Fax: 030 36 46 70 35

eMail: [berlin@heiden-associates.com](mailto:berlin@heiden-associates.com)  
Web: [www.heiden-associates.com](http://www.heiden-associates.com)