

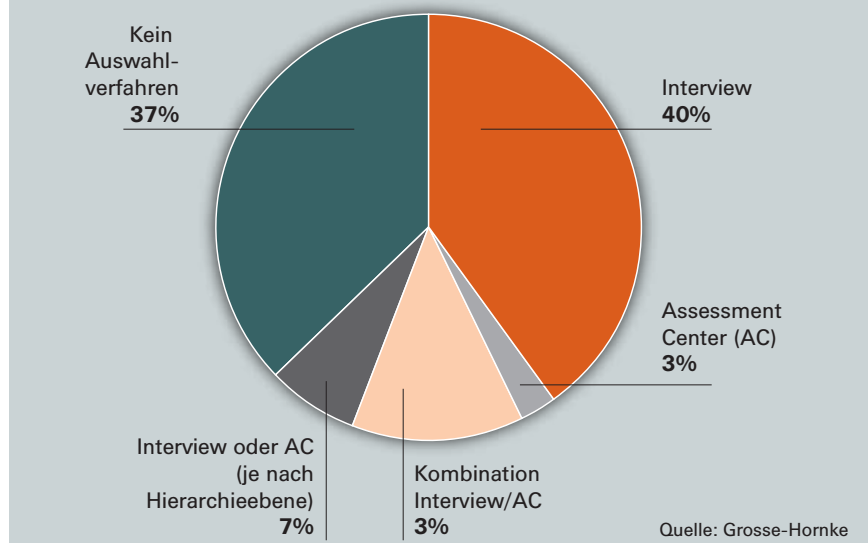
Nach dem Zusammenschluss zweier Unternehmen müssen Führungskräfte besonders hohe Anforderungen erfüllen. Methodisch fundierte Personalauswahlverfahren können Fehlbesetzungen verhindern. Eine deutschlandweite Studie zeigt, welche Auswahlmethoden sich bei Mergers and Acquisitions bewähren.

Defizite bei der Auswahl

Wachstumschancen nutzen – das wollen laut einer aktuellen McKinsey-Studie viele deutsche Konzerne, die für die nächsten 24 Monate vermehrt Aktivitäten bei Mergers and Acquisitions (M&A) planen. Ob die Rechnung aufgeht und ökonomische Potenziale tatsächlich in Wertschöpfung umgewandelt werden können, zeigt sich in der Post-Merger-Integration, also in der Integrationsphase nach dem Kauf. Sie ist die Schwachstelle vieler Zusammenschlüsse: Studien zufolge gelingt es mehr als 65 Prozent der Unternehmen nicht, durch M&A einen Mehrwert zu erzielen.

Für den Erfolg der Integration spielen die Führungskräfte eine wesentliche Rolle. Sie müssen ihre Mitarbeiter auf Veränderungen vorbereiten, sie in den Integrationsprozess einbinden und die Motivation aufrechterhalten. Das Management gestaltet die neue Identität und Kultur eines Unternehmens entscheidend mit und dient so den meist verunsicherten Mitarbeitern als Vorbild. Kurz: Die Aufgaben der Führungskräfte bei M&A übersteigen die Anforderungen im normalen Arbeitsalltag be-

Abb. 1: Häufigkeit verschiedener Auswahlverfahren



trächtlich. Wer in dieser Situation die Führungsmannschaft falsch besetzt hat, mindert langfristig den Erfolg der Integration – verbunden mit hohen Kosten.

Klug handeln unter Zeitdruck

Die Verantwortlichen stehen bei Zusammenschlüssen vor einem Dilemma. Zielgerichtete Personalentscheidungen sind in dieser Situation extrem wichtig, doch gleichzeitig sind die Rahmenbedingungen dafür besonders schwierig. Ein Hauptproblem ist der Zeitdruck. Um Stabilität und Orientierung für die Mitarbeiter zu gewährleisten, sollten Personalentscheidungen möglichst schnell fallen. Doch in der Regel steht die endgültige Organisationsstruktur zunächst nicht fest: Führungskräfte, die über Stellenbesetzungen entscheiden, sind zum Teil selbst von Umstrukturierungen betroffen.

Dies hat zur Folge, dass das Management zunächst mit sich selbst und seiner eigenen Positionierung im neuen gemeinsamen Unternehmen beschäf-

tigt ist. Bei sämtlichen Personalentscheidungen ist zu beachten: Es geht dabei nicht nur um die Vergabe von Posten nach objektiven und pragmatischen Kriterien, sondern auch um Politik. Aus der Art und Weise, wie Führungspositionen besetzt werden, ziehen Mitarbeiter Schlüsse über die Machtverhältnisse im Unternehmen. Die Personalauswahl bei M&A verlangt daher größtmögliche Objektivität, Professionalität und Transparenz.

Wie wählen Unternehmen nach einem Zusammenschluss ihre Führungskräfte aus? Und wie bewerten Personalverantwortliche die bisherige Vorgehensweise? Diesen Fragen ist die Managementberatung Grosse-Hornke Private Consult gemeinsam mit der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster in einer deutschlandweiten Studie nachgegan-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Mergers and Acquisitions (M&A)
- Post-Merger-Integration
- Führungskräfteauswahl



Silke Grosse-Hornke, Grosse-Hornke Private Consult, Münster

✉ s.grosse@grosse-hornke.de



Dr. Christoph Brast, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Wirtschaftswissenschaften, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

✉ christoph.brast@wiwi.uni-muenster.de

gen. Das Team hat im März und April 2010 dafür 30 teilstrukturierte Interviews mit M&A-erfahrenen Personalexperten deutscher und internationaler Unternehmen verschiedener Größe und unterschiedlicher Branchen geführt.

Anforderungsprofile kaum genutzt

Welches Personalauswahlverfahren sich im Einzelfall anbietet, hängt von den jeweiligen Anforderungen der Position ab. Ist die neue Unternehmensstruktur festgelegt, sollten zunächst die Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile daran angepasst werden. Die Studie zeigt, dass Unternehmen hier Nachholbedarf haben. Ein Viertel der teilnehmenden Firmen setzte weder Stellenbeschreibungen noch Anforderungsprofile ein. Die übrigen 75 Prozent nutzten meist vorhandene Stellenbeschreibungen und passten sie an die neuen Führungsaufgaben an. Nur etwa ein Drittel der Unternehmen nutzte zusätzlich spezielle Anforderungsprofile. Die Zusammensetzung des Auswahlteams entscheidet mit darüber, wie effektiv das Verfahren abläuft. Die Studienergebnisse zeigen, dass sich in der Praxis eine gemischte Gruppe bewährt: Fach- und Führungskräfte

Internet-Tipp

Die vollständigen Studienergebnisse können kostenlos heruntergeladen werden.
www.grosse-hornke.de

wurden mit 96 Prozent am häufigsten in die Entscheidung einbezogen, insbesondere die zukünftigen direkten Vorgesetzten. HR-Mitarbeiter waren in 83 Prozent der Fälle beteiligt. Auf externe Berater setzte knapp ein Drittel der Unternehmen, überwiegend bei komplexeren Auswahlverfahren wie Assessment Centern. Je nach Ebene wurden auch Gleichstellungsbeauftragte, Betriebsratsmitglieder oder Arbeitnehmervertreter einbezogen. Die Mehrzahl der Studienteilnehmer hob hervor, dass die HR-Mitarbeiter entscheidend unterstützten. Nicht nur die Besetzung der Führungspositionen, sondern auch die Zusammensetzung des Auswahlkomitees (paritätisch oder einseitig) sendet Signale an die Mitarbeiter in Bezug auf die künftigen Machtverhältnisse im Unternehmen und sollte daher sehr bewusst gewählt werden.

Etwa zwei Drittel der befragten Unternehmen besetzten das mittlere Management vorwiegend in einem kaska-

dierenden Verfahren: Ebene für Ebene wurde jeweils der zuvor bestimmte direkte Vorgesetzte einbezogen. Bei einem Drittel entschied immer die gleiche Gruppe des Managements über alle Positionen, meist ohne ein fundiertes Auswahlverfahren.

Beide Vorgehensweisen, die Kaskade und das gleich bleibende Auswahlteam, haben Vor- und Nachteile. Der kaskadierende Ansatz nimmt die jeweiligen Führungskräfte stärker in die Verantwortung. Die Kandidaten und der zukünftige Vorgesetzte lernen sich kennen, was die spätere Zusammenarbeit erleichtert. Demgegenüber ist die Personalauswahl durch eine gleich bleibende Gruppe deutlich schneller. Entscheidender ist jedoch, mit welchem Auswahlverfahren das jeweilige Vorgehen verbunden ist. Erfolgt die Besetzung ohne Auswahlverfahren, ist die Herstellung von Transparenz und Objektivität und damit Akzeptanz sehr viel schwieriger. Die Studienergebnisse zeigen, dass mehr als ein Drittel der Unternehmen überhaupt kein Auswahlverfahren anwandte. (Abb. 1)

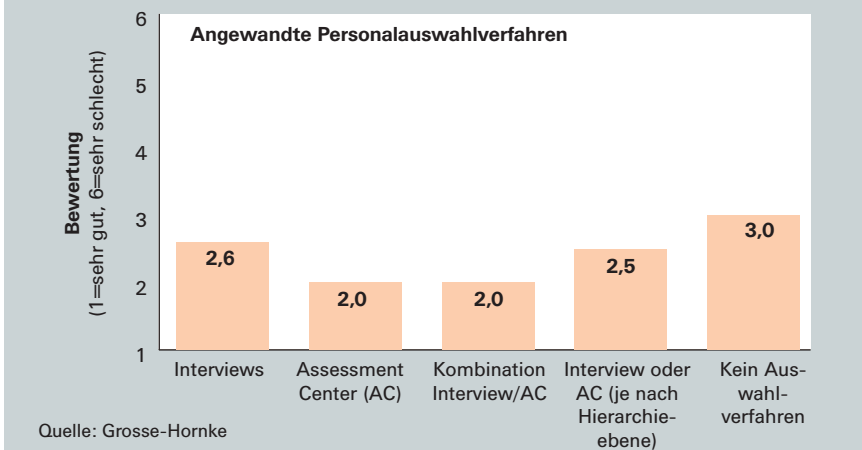
Die Entscheider besetzten die Stellen, ohne die Kandidaten direkt einzubeziehen. Bei einigen Unternehmen waren dabei soziale oder politische Kriterien ausschlaggebend, bei anderen wurde konsequent die neue Führungsmann-

Tab.: Vergleich verschiedener Besetzungsverfahren

Bewertung der verwendeten Personalauswahlverfahren			
	Interview	Kombination Interview/Assessment Center	Kein Auswahlverfahren
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelles, trotzdem fundiertes Verfahren • Guter Kompromiss zwischen Aufwand (Zeit/Kosten) und Validität • Hohe Akzeptanz, da einfaches und gängiges Verfahren (auch außerhalb von M&A) • Standardisierung möglich • Situative Elemente lassen sich integrieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierung • Ermöglicht guten Überblick über Führungsqualitäten • Hoher Mehrwert durch Information über Mitarbeiter • Stärkere Objektivierung und Vergleichbarkeit möglich • Höhere Validität 	<ul style="list-style-type: none"> • Unangenehme Entscheidungen schnell getroffen, schnell Klarheit und Orientierung für Mitarbeiter • Alles bleibt wie es ist • Mitarbeiterfreundlich
Lerneffahrungen	<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Mischung der Interviewer (aus beiden Unternehmen) für mehr Objektivität • Information stärker nutzen auch im Hinblick auf Entwicklung • Nicht fundiert genug („Blender“, „Verkäufer“ setzen sich durch) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Aufwand/Mehrbelastung • Klare Kommunikation notwendig, um Vertrauen zu schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr von Fehleinschätzung bei mangelnder Kenntnis der Kandidaten • Bei einseitiger Besetzung Verlust der Potenziale des übernommenen Unternehmens • Doppelbesetzung von Positionen funktioniert nicht • Politische anstatt kompetenzgetriebene Entscheidungen • Keine bzw. Verschiebung der Entscheidung vergrößert Unsicherheit • Schnelligkeit auf Kosten der Validität • Motivations-/Know-how-Verlust

Quelle: Grosse-Hornke

Abb. 2: Benotung der Auswahlverfahren



schaft aus dem übernehmenden Unternehmen besetzt, oder es wurden alle potenziellen Kandidaten übernommen. Damit wurde gegebenenfalls die Selektion auf den Arbeitsalltag verschoben. Die befragten Personalexperten haben die unterschiedlichen Vorgehensweisen beurteilt. Methodisch fundierte

Verfahren schneiden am besten ab. Ein Assessment Center als alleinige Methode wurde zwar nur in wenigen Fällen eingesetzt, aber von den Anwendern mit der Note 2 bewertet – ebenso gut wie die Kombination aus Interview und Assessment Center. Interviews als einzige Methode liegen mit 2,6 im

Mittelfeld. Der Verzicht auf fundierte Personalauswahlverfahren schneidet mit 3,2 am schlechtesten ab. (Abb. 2)

Ausblick

In der Situation von M&A befinden sich Personaler in einem Spannungsfeld: Oft gibt man einer schnellen, kostengünstigen Lösung den Vorzug gegenüber methodischen Auswahlverfahren. Die Personalexperten beurteilen diesen Weg im Nachhinein jedoch eher negativ. Er führt häufiger zu Fehlentscheidungen, die mit hohen Folgekosten verbunden sind. (Tab.) Wesentlich zufriedener zeigen sich Personaler, die sich für Assessment Center oder deren Kombination mit Interviews entschieden haben. Ein objektivierendes Auswahlverfahren ist die beste Voraussetzung dafür, dass die Mitarbeiter eine neue Führungsmannschaft akzeptieren.