



---

**grosse-hornke**  
Private Consult

## **Bewertung von Personalauswahlverfahren für Führungskräfte bei Mergers & Acquisitions**

**Ergebnisse einer Studie in Zusammenarbeit mit der  
Universität Münster**

Münster, Juni 2010



## **Ausgangslage**

### **Kurzdarstellung der Ergebnisse**

### **Überblick zur Studie**

Studienteilnehmer und Vorgehensweise  
Zusammensetzung der Stichprobe

### **Detailergebnisse**

Arbeits- und Anforderungsbezug  
Auswahlprozess und -verfahren  
Bewertung der Auswahlverfahren

### **Stimmen aus der Praxis und Empfehlungen**

# Prozess der Führungskräfteauswahl entscheidend für den Integrationserfolg

## Ausgangslage

### Herausforderungen

- Schnelligkeit bei der Stellenbesetzung wichtig, um Stabilität und Orientierung zu schaffen
- Endgültige Organisationsstruktur steht meist noch nicht fest
- Entscheider über Stellenbesetzung sind häufig selbst von Umstrukturierungen betroffen
- Eignung des Kandidaten muss vor dem Hintergrund der aktuellen Position und auch den Anforderungen der Integration geprüft werden
- Art und Weise der Stellenbesetzung hat Signalwirkung für Integrationsprozess

### Bedeutung der Führungskräfte

- Führungskräfte als Multiplikatoren und Rollenmodell für Mitarbeiter
- Gestalter/ Treiber des durch einen Zusammenschluss eingeleiteten Integrations- und Veränderungsprozesses

Führungskräfteauswahl erfordert besondere Sorgfalt, da die Führungsebene maßgeblich für den Integrationserfolg verantwortlich ist

## Ausgangslage



## Kurzdarstellung der Ergebnisse

### Überblick zur Studie

Studienteilnehmer und Vorgehensweise  
Zusammensetzung der Stichprobe

### Detailergebnisse

Arbeits- und Anforderungsbezug  
Auswahlprozess und -verfahren  
Bewertung der Auswahlverfahren

### Stimmen aus der Praxis und Empfehlungen

Personalentscheider befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen hohem methodischen Anspruch und der Forderung nach pragmatischen Lösungen

grosse-hornke

Private Consult

## Kurzdarstellung der Ergebnisse

### Auswahl von Führungskräften bei M&A

- Stellenbeschreibungen (neu erstellt oder angepasst) sind bei drei Viertel der befragten Unternehmen Basis des Personalauswahlprozesses.
  - Ein kaskadierender Auswahlprozesses unter Einbezug der direkten Vorgesetzten wird von den meisten Unternehmen bevorzugt.
  - Interviews sind die am häufigsten eingesetzte Auswahlmethode, obwohl fundiertere Methoden (wie z. B. Assessment Center) bzw. Methodenkombinationen besser bewertet werden.
  - Schnelligkeit wird als zentrales Kriterium bei der Entscheidung für ein Auswahlverfahren in M&A-Situationen genannt.
  - Bei der Mehrzahl der Unternehmen wird der Auswahlprozess unter Einbezug von HR Mitarbeitern und Fach- und Führungskräften durchgeführt; Berater wurden teilweise zur Prozessunterstützung bei aufwendigeren Verfahren hinzugezogen.
- 
- Personalentscheider befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen hohem methodischen Anspruch und der Forderung nach schnellen, kostengünstigen, pragmatischen Lösungen.
  - Die Praxis zeigt, dass trotz höherem Aufwand und höherer Kosten methodisch fundiertere Verfahren meist zu besseren Ergebnissen führen und daher besser bewertet werden.

## Ausgangslage

## Kurzdarstellung der Ergebnisse



## Überblick zur Studie

Studienteilnehmer und Vorgehensweise  
Zusammensetzung der Stichprobe

## Detailergebnisse

Arbeits- und Anforderungsbezug  
Auswahlprozess und -verfahren  
Bewertung der Auswahlverfahren

## Stimmen aus der Praxis und Empfehlungen

# 30 Personalführungskräfte mit umfangreicher Praxiserfahrung im Bereich M&A haben an der Studie teilgenommen

## Überblick zur Studie

### Studien- teilnehmer

- Befragung von 30 Führungskräften aus dem Personalbereich verschiedener Unternehmen
- Zwei Drittel der beteiligten Unternehmen haben mehr als 5.000 Mitarbeiter
- Ein Drittel der Unternehmen notiert in einem führenden Aktienindex
- Drei Viertel der Unternehmen gehören zur Verarbeitenden Industrie bzw. zum Finanzdienstleistungssektor
- Die Studienteilnehmer zeichnet ein hohes Maß an Praxiserfahrung mit M&A aus: Die Hälfte der Studienteilnehmer hat schon drei oder mehr Unternehmenszusammenschlüsse begleitet

### Methodik

- Telefonisch und persönlich geführte teilstrukturierte Interviews von ca. 30 Minuten
- Studienzeitraum: März/ April 2010

### Interview- themen

- Ablauf des Personalauswahlprozesses für Führungskräfte bei M&A
- Darstellung der eingesetzten Personalauswahlmethoden
- Bewertung der Verfahren

Die befragten Personalverantwortlichen sind überwiegend in Groß-  
 unternehmen der Industrie sowie der Finanzdienstleistungsbranche tätig

## Zusammensetzung der Stichprobe

Merkmale der Stichprobe	Merkmalsausprägung	
	Anzahl	in %
<b>Wirtschaftszweig des zugehörigen Unternehmens</b>		
Verarbeitendes Gewerbe	14	47%
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	10	33%
Energie- und Wasserversorgung	3	10%
Information und Kommunikation	2	7%
Handel	1	3%
<b>Aktuelle Größe des zugehörigen Unternehmens (Anzahl Mitarbeiter)</b>		
< 1000	2	7%
1.000-5.000	9	30%
5.001-10.000	6	20%
10.001-30.000	5	17%
>30.000	8	27%
<b>Anzahl begleiteter Unternehmensintegrationen</b>		
1	6	20%
2	9	30%
3	8	27%
≥ 4	7	23%
<b>Notierung in einem führenden Aktienindex</b>		
DAX 30 (Deutschland)	5	17%
CAC 40 (Frankreich)	3	10%
FTSE MIB (Italien)	1	3%
AEX (Niederlande)	1	3%
DOW Jones (USA)	1	3%
Keine Notierung in führendem Aktienindex	19	63%



## **Ausgangslage**

## **Kurzdarstellung der Ergebnisse**

## **Überblick zur Studie**

Studienteilnehmer und Vorgehensweise  
Zusammensetzung der Stichprobe

## **Detailergebnisse**

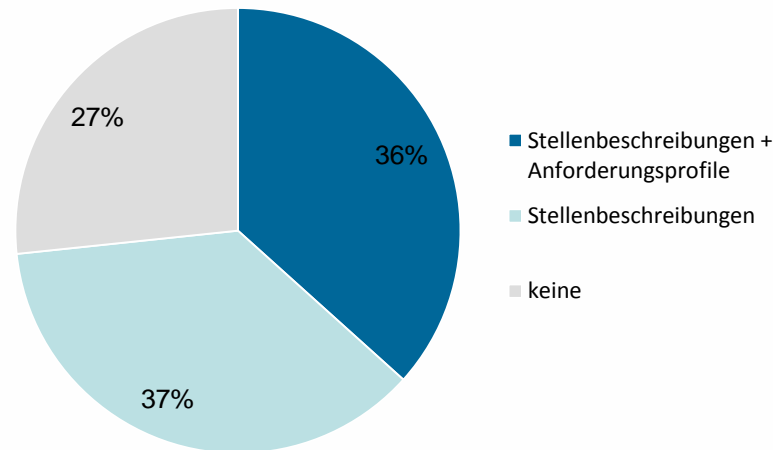
- ▶ **Arbeits- und Anforderungsbezug**  
Auswahlprozess und -verfahren  
Bewertung der Auswahlverfahren

## **Stimmen aus der Praxis und Empfehlungen**

# Stellenbeschreibungen sind bei drei Viertel der befragten Unternehmen Basis des Personalauswahlprozesses

## Arbeits- und Anforderungsbezug

### Studienergebnisse



N=30

- Bei drei Viertel der Unternehmen wurden Stellenbeschreibungen genutzt.
- Nur ca. ein Drittel der Unternehmen nutzte auch Anforderungsprofile.
- Bei einem Viertel der Unternehmen wurden weder Stellenbeschreibungen noch Anforderungsprofile eingesetzt.
- Vorhandene Stellenbeschreibungen wurden auf die neuen Anforderungen angepasst bzw. für neue Stellen neu erstellt.
- Teilweise aus Zeitknappheit erfolgte auch erst nachträglich die Anpassung/ Erstellung von Stellenbeschreibungen.

### Unsere Empfehlung

- Durch Anforderungsbezug kann die Validität des Personalauswahlverfahrens maßgeblich gesteigert werden.
- Basis des Auswahlverfahrens sollten deshalb eine Stellenbeschreibung und ein Anforderungsprofil sein.
- Im Fall von M&A sollte nach Definition der neuen Unternehmensstruktur eine Neuerstellung/ Anpassung der Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile erfolgen.

## Ausgangslage

## Kurzdarstellung der Ergebnisse

## Überblick zur Studie

Studienteilnehmer und Vorgehensweise  
Zusammensetzung der Stichprobe

## Detailergebnisse

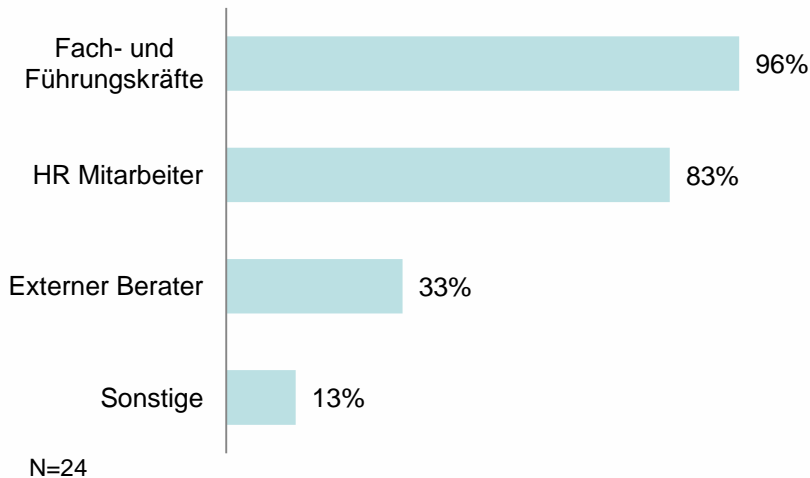
- Arbeits- und Anforderungsbezug
- ▶ **Auswahlprozess und -verfahren**
- Bewertung der Auswahlverfahren

## Stimmen aus der Praxis und Empfehlungen

# Der Personalauswahlprozess wird mehrheitlich in Kooperation von HR Mitarbeitern mit Fach- und Führungskräften durchgeführt

## Beteiligte am Auswahlprozess

### Studienergebnisse



- In den Unternehmen, die auch Personalauswahlverfahren eingesetzt haben, waren überwiegend mehrere Personengruppen am Verfahren beteiligt.
- Vor allem die Bildung eines Teams aus Führungskräften, inkl. des zukünftigen direkten Vorgesetzten, und HR Mitarbeitern ist weit verbreitet.
- In einigen Unternehmen wurden zusätzlich externe Berater hinzugezogen, die überwiegend bei komplexeren Auswahlverfahren wie Assessment Centern unterstützten.
- Bei wenigen Unternehmen wurden Gleichstellungsbeauftragte, Betriebsratsmitglieder oder Arbeitnehmervertreter involviert (je nach Ebene).

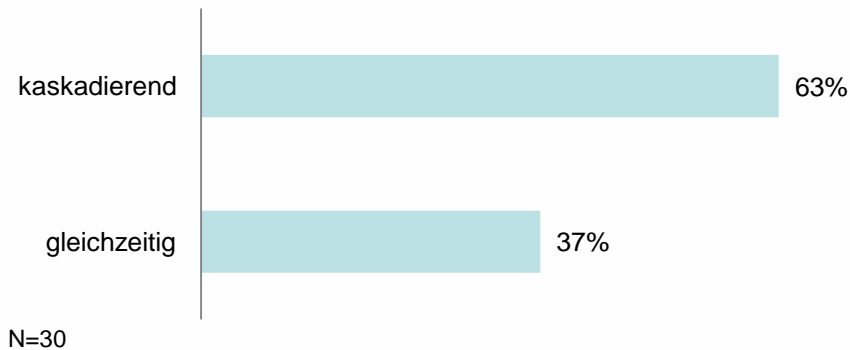
### Unsere Empfehlung

- In der Praxis hat sich die Bildung eines Auswahlteams aus HR Mitarbeitern sowie Fach- und Führungskräften bewährt und damit die Kombination von Methodenkompetenz und fachlicher Expertise.
- Dabei ist zu beachten, dass je nach Besetzung der Auswahlkomitees (paritätisch, einseitig) Signale bezüglich der aktuellen Machtverhältnisse in die Organisation gesendet werden, die auch an anderer Stelle handlungsleitenden Charakter annehmen können.

# Ein kaskadierender Auswahlprozesses unter Einbezug der direkten Vorgesetzten wird von den meisten Unternehmen bevorzugt

## Ablauf des Auswahlprozesses

### Studienergebnisse



- Bei etwa zwei Dritteln der Unternehmen wurden die Hierarchieebenen des mittleren Managements nacheinander unter Einbezug des zukünftigen direkten Vorgesetzten besetzt.
- Bei einem Drittel wurde die Auswahl zentral für alle Positionen von den gleichen Entscheidern getroffen. Bei dieser Gruppe wurden kaum methodisch fundierte Auswahlverfahren eingesetzt (siehe auch S. 14) .

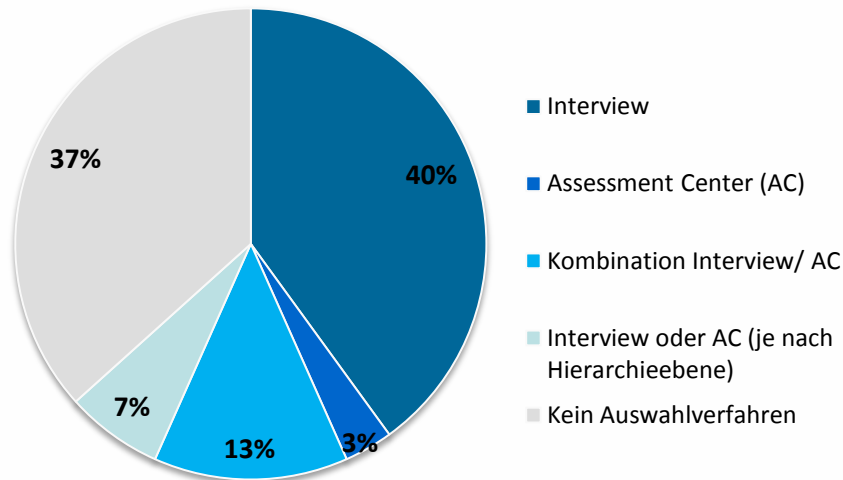
### Unsere Empfehlung

- Beide Vorgehensweisen haben Vor- und Nachteile. Entscheidender ist, 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.
- Deutlich schneller kann der Auswahlprozess durch gleichzeitige Auswahlentscheidungen, getroffen durch die gleiche Personengruppe, abgeschlossen werden.
- Der kaskadierende Ansatz nimmt die jeweiligen Führungskräfte stärker in die Verantwortung und erlaubt ein gegenseitiges Kennenlernen von Kandidat und zukünftiger Führungskraft.

# Interviews sind die am häufigsten eingesetzte Auswahlmethode

## Eingesetzte Verfahren

### Studienergebnisse



N=30

- Etwa zwei Drittel der Unternehmen setzten methodisch fundierte Auswahlverfahren in Form von Interviews und/ oder Assessment Centern ein.
- Nur wenige Unternehmen kombinierten Verfahren (z.B. strukturierte Interviews + Einzel- oder Gruppen-AC).
- Bei den Unternehmen, die **kein Auswahlverfahren** anwendeten, wurde die Besetzungsentscheidung ohne direkten Einbezug der Kandidaten getroffen, z. B. in Gesprächen mit Entscheidern, Anwendung von Kriterien der Sozialauswahl, durch Übernahme aller Führungskräfte (und ggf. spätere Selektion), politische Auswahl oder konsequente Besetzung mit Mitarbeitern des übernehmenden Unternehmens.

### Unsere Empfehlung

- Inwieweit Führungskräfte den komplexen Anforderungen in einer M&A Situation gerecht werden, ist nicht allein durch eine Informationsquelle (z. B. Interview) zu erfassen.
- Mit einer Methodenkombination können unterschiedliche Kompetenzbereiche des Anforderungsprofils jeweils mit einem geeigneten Verfahren erhoben und beurteilt werden und einseitige Fehler – beispielsweise hinsichtlich Objektivität/ Validität eines Verfahrens – korrigiert werden.

## Ausgangslage

## Kurzdarstellung der Ergebnisse

## Überblick zur Studie

Studienteilnehmer und Vorgehensweise  
Zusammensetzung der Stichprobe

## Detailergebnisse

Arbeits- und Anforderungsbezug  
Auswahlprozess und -verfahren

## ► Bewertung der Auswahlverfahren

## Stimmen aus der Praxis und Empfehlungen

# Schnelligkeit der Verfahren wurde als wichtigstes Kriterium im Führungskräfteauswahlprozess bei M&A genannt

## Bewertung der Auswahlverfahren: Vorteile und Lernerfahrungen

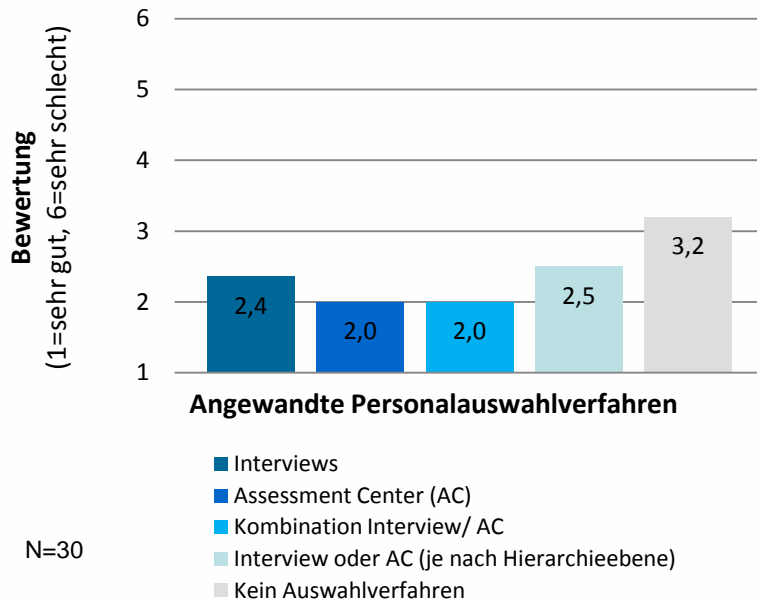
Studienergebnisse			
	Interview	Kombination Interview/ Assessment -Center	Kein Auswahlverfahren
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schnelles, trotzdem fundiertes Verfahren</li> <li>▪ Guter Kompromiss zwischen Aufwand (Zeit/ Kosten) und Validität</li> <li>▪ Hohe Akzeptanz, da einfaches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



# Assessment Center und Methodenkombinationen schneiden bei der Benotung am besten ab

## Benotung der Auswahlverfahren

### Studienergebnisse



- Der Verzicht auf methodisch fundierte Personalauswahlverfahren schneidet in der durchschnittlichen Bewertung der befragten Personaler auf einer Skala von 1-6 (1=sehr gut; 6=sehr schlecht) mit einer 3,2 am schlechtesten ab.
- Assessment Center allein wurden zwar nur in wenigen Fällen eingesetzt, aber von den Anwendern am besten bewertet.
- Auch die Verfahrenskombination erhielt die beste Bewertung, da vielen Anwendern durchaus bewusst ist, dass Interviews allein noch keine ausreichend valide Entscheidungsgrundlage bilden.

### Unsere Empfehlung

- Aus eignungsdiagnostischer Sicht ist ein mehrstufiges Auswahlverfahren bestehend aus einem durch externe Experten durchgeführten Einzel-AC und einem teilstrukturierten Interview durch den zukünftigen Vorgesetzten und einen Mitarbeiter der Personalabteilung für eine Auswahl von Führungskräften im M&A-Kontext besonders geeignet.

## **Ausgangslage**

## **Kurzdarstellung der Ergebnisse**

## **Überblick zur Studie**

Studienteilnehmer und Vorgehensweise  
Zusammensetzung der Stichprobe

## **Detailergebnisse**

Arbeits- und Anforderungsbezug  
Auswahlprozess und -verfahren  
Bewertung der Auswahlverfahren



## **Stimmen aus der Praxis und Empfehlungen**

- „Es wurde darauf geachtet, dass die Aufteilung der Mitarbeiter aus beiden Unternehmen gleichgewichtig war, gerade bei wichtigen Positionen. Das wurde kritisch von der Belegschaft beobachtet und daher wurde viel Wert darauf gelegt.“
- „Besonders wichtig waren in diesem Zusammenhang im Vorfeld die Überlegungen: Was ist die Kultur im Haus zum Thema Personalauswahl? Welches Verfahren passt dazu?“
- „Nächsthöhere Führungskräfte (meist Vorstand), HR Experten für Eignungsdiagnostik und HR Business Partner waren am Auswahlprozess beteiligt.“
- „Führungskräfte (Senior Management), die die jeweilige Person nicht kannten und HR Führungskräfte waren im Auswahlverfahren beteiligt.“
- „Auswahlentscheidungen wurden in Komitees getroffen, die aus HR Mitarbeitern und Führungskräften beider Unternehmen bestanden. Kriterium war die Qualifikation.“
- „Wir haben uns schon in der Due Diligence angesehen, was für Führungskräfte im zu kaufenden Unternehmen vorhanden waren, das halte ich auch für sehr wichtig.“

## Auswahl- und Besetzungsprozess

- Positionen mit den am besten Geeigneten besetzen, weil die Integration sonst nicht zu schaffen ist („Best of both“-Ansatz nicht nur als Lippenbekenntnis)
- Eine neutrale dritte Partei in die Entscheidungsfindung einbeziehen, da sonst Betriebsblindheit und taktische Entscheidungen vorherrschen
- Erfolgsfaktoren: klare Entscheidungen; klarer Zeitplan, enge Taktung von Definition der Struktur und personeller Besetzung der Schlüsselpositionen
- Schnell Klarheit über die oberste Ebene schaffen und die neue Kultur vorleben
- Sehr faires und sehr transparentes Verfahren einsetzen, um Akzeptanz der Mitarbeiter zu erhalten
- HR Beteiligung sehr wichtig als Unterstützung für einen methodisch fundierten Prozess

## Kommunikation

- Kommunikation so klar wie möglich
- Wichtig mit der Führungskraft nach der Besetzung im Kontakt zu bleiben und z. B. nach 3 Monaten Feedback einzuholen, was läuft gut und was läuft schlecht aus Sicht der Führungskräfte
- Integrationsfahrplan und Kommunikationsplan wichtig: Zu vorher festgelegten Zeitpunkten die entsprechenden Ebenen verkünden
- Feedbackprozess nach Auswahl wichtig, vor allem für diejenigen, die nicht berücksichtigt werden konnten: Hierzu Sprechzettel für die Führungskräfte vorbereiten, um Konsistenz sicherzustellen und die Führungskräfte auch auf Einzelgespräche vorbereiten