

## Strategien & Visionen

# Psychologische Aspekte von Unternehmensfusionen

### ▶ Post Merger Integration

Führungscrew als Faktor  
für Fusionserfolg.

### ▶ Recht & Steuern

„Tracking Stocks“ im  
deutschen Aktienrecht

### ▶ International Column

M&A-Markt  
stabilisiert sich

# Die Bildung der Führungscrew als Weichenstellung für den Fusionserfolg.

Wie die Vorstände von Degussa und Hüls die Besten fanden.

*Franz Trauth, Transformativ Entwicklungsberatung, Schloßborn/Taunus*

## 1 Der Kontext der Personalauswahl

Ende Mai 1998 konstituiert sich das Exekutivgremium für die Fusion von Degussa und Hüls. Dem gehören der Integrationsvorstand, bestehend aus je zwei Vorständen beider Unternehmen, das Integrationsoffice mit Führungskräften beider Häuser sowie Berater von McKinsey, an<sup>1</sup>. Diese Arbeitsgruppe plant auf ihrem ersten Treffen das gemeinsame Vorgehen. Zum 01.10.1998, dem wirtschaftlichen Verschmelzungstichtag, sollte das neue Unternehmen im Inneren geordnet sein. Die Aufbauorganisation sollte von der Spitze her stehen, die Konzern- und Geschäftsbereiche sollten definiert und die Leiter dieser Bereiche benannt sein. Deshalb verabredet die Arbeitsgruppe zwei kurzfristige Ziele: Ende Juli soll erstens die grundlegende Unternehmensstruktur (Gesellschaften, Geschäfte, Konzernbereiche) geklärt sein, also die Grundphilosophie für die Konzernausrichtung als Plattform für die Gestaltung der Konzernbereichsstruktur und des entsprechenden Führungssystems verabschiedet und die Konzernbereichsstruktur festgelegt sein. Zweitens soll parallel dazu geklärt werden, welche Personen die neuen Konzernbereiche führen werden. Dies soll über ein strukturiertes Personal-Screening-Verfahren erfolgen.

Die Vorstände, die diese Entscheidung zu Verfahren und anschließender Besetzung der ersten Berichtsebene treffen, hatten selbst kein Screening durchlaufen. Alle Vorstände beider Unternehmen gehören dem neuen Unternehmen an.

Der Personal-Auswahl-Prozess beginnt am 18.06. mit einer Dialogveranstaltung, in der Vorstände und Berater den 60 Kandidaten das Verfahren vorstellen. Am 29.07. entscheidet der Gesamtvorstand über die Besetzung. An den folgenden Tagen finden Feedbackgespräche mit allen Kandidaten statt. Am 03.08. erläutern die beiden Vorstandsvorsitzenden ihren oberen Führungskräften, wer die Konzernbereiche des neuen Unternehmens Degussa-Hüls AG leiten wird. Klaus Albrecht (Hüls AG) eröffnet seinen Vortrag mit den Worten: „Die Stellenbesetzung ist uns cum grano salis einigermaßen gut geglückt.“ Vier Monate später berichtet Uwe-Ernst Bufe, Vorstandsvorsitzender der Degussa AG auf deren außerordentlichen Hauptversammlung zur Fusion: Die „Besetzung von Führungspositionen wurde durch einen transparenten, an objektiven Kriterien ausgerichteten Personalauswahlprozess sichergestellt“.

<sup>1</sup> Vgl. KOCH, Thomas (2001): Koordination von Integrationen, In: M&A Review, 04/2001, Seiten 162-171.

Im Folgenden skizziere ich aus Sicht des beteiligten Beraters den Verlauf dieses Screenings sowie das dabei angewandte „partnerschaftliche Personal-Auswahl-Verfahren“<sup>2</sup>.

## 2 Die Fusionshypothese: Merger of Equals

Degussa und Hüls sind gewachsene Organisationen mit langer Tradition und ausgeprägter Identität, beide erfolgreich und auf vielen Märkten direkte Konkurrenten. Die Veba AG, Mehrheitsaktionär beider Konzerne, beschreibt das Zusammengehen als „Merger of Equals“, doch die Wirtschaftspresse kommentiert das Vorhaben recht unterschiedlich: Die einen sehen in der Degussa ein „Übernahmeopfer“<sup>3</sup>, andere urteilen: „Noch in diesem Jahr kommt Hüls unter das Dach der Degussa. Mit diesem Reversed-Takeover bekommt Veba die Mehrheit an den Frankfurtern“<sup>4</sup>.

„Wer übernimmt eigentlich wen?“ Diese Frage bewegt natürlich auch Mitarbeiter und Führungskräfte. Sie lag als Folie unter dem ganzen Integrationsprozess und spielte denn auch ins Auswahlverfahren hinein. Dies zeigte sich beispielsweise daran, dass uns die Kandidaten beider Häuser die Vorgeschichte zur Fusion unterschiedlicher kaum hätten erzählen können. In den jeweiligen „Fusionsmythen“ erschien die Tatsache, dass aus beiden Unternehmen eines entstehen sollte, als nahezu einzige Gemeinsamkeit.

Auch angesichts dessen initiieren einige Vorstandsmitglieder zwischen beiden Häusern Kooperation. Sie beginnen in kleinen Kreisen, nämlich unter sich und mit Führungskräften der nächsten Ebene, und bauen darauf, dass sich die Kooperationsbereitschaft ausbreitet. Sie ermuntern überall zur Zusammenarbeit statt die Fusion im Inneren als Wettkampf zu begreifen. Die Vorstände verständigen sich auf ein „Zusammengehen unter Gleichen“, legen sich darauf öffentlich fest und suchen diese Fusionshypothese durch konsequentes Handeln zu bestätigen. Sie sind sich bewusst, dass sie sehr genau beobachtet werden und ihr Handeln nicht nur substantiell betrachtet wird, sondern auch eine hohe symbolische Wirkung erzielt.

Für die operative Gestaltung der Fusion bestimmen beide Vorstandskollegien gemeinsame Leitlinien: „Rasche Integration: Sicherstellung eines reibungslosen Starts des neuen Unternehmens. Strenge Objektivität: Besetzung von Führungspositionen durch einen transparenten, an objektiven Kriterien ausgerichteten Personalauswahlprozess. Partnerschaftliche Zusammenführung: Integration der beiden Unternehmenskulturen und Schaffung einer einheitlichen Identität im neuen Unternehmen.“

Diese Leitlinien konkretisieren sich beim Start der Post-Merger-Integration besonders in zwei Verfahren:

- 1) Erarbeitung der Entscheidungsgrundlagen für die Fusion in interorganisationalen Arbeitsgruppen.
- 2) Einsatz des „partnerschaftlich gestalteten Personal-Auswahl-Verfahrens“ zur Findung der Besten für die erste Berichtsebene.

Die folgenden Ausführungen richten den Fokus auf die Gestaltung des Auswahlverfahrens.

## 3 Die Entscheidung für das partnerschaftliche Auswahlverfahren

Die Wahl des Instrumentariums für das Auswahlverfahren scheint zunächst reine Routine. Man müsste ein in Fusionen bewährtes Screeningverfahren auf die spezielle Situation adaptieren. Gleichwohl lassen sich die Partner für Auswahl und Durchführung des Screeningverfahrens, der Integrationsvorstand sowie die beiden Verantwortlichen für die OFKs der bisherigen Unternehmen trotz enormen Zeitdrucks darauf ein, unterschiedliche Verfahrensvarianten und deren Auswirkungen auf die neu zu entwickelnde Kultur zu erörtern. Ließe sich das Auswahlverfahren als strategische Umsetzung des Kooperationsanliegens, also in Funktion der Integration, gestalten?

Personalenscheide, eine der ersten Integrationsmaßnahmen im Post-Merger, sind ein echtes Prüfkriterium dafür, wie die Fusion operativ geführt wird. Sie sind in jedem Unternehmen und nahezu immer eine besonders sensitive Aufgabe, ziehen meist hohe Aufmerksamkeit auf sich und gelten vielen als das Wichtigste. Dies gilt umso mehr bei Fusionen: Wer besetzt die Schlüsselpositionen? Wer verantwortet die kritischen Entscheidungen? Oft sind die Personen auf den Toppositionen der einzig wirklich sichtbare Anhaltspunkt dafür, was im fusionierten Unternehmen tatsächlich gelten soll. Mit den ausgewählten Personen verbindet man Werte und Prinzipien. Sie geben Hinweise auf die wahren Machtverhältnisse. Die Gestaltung der Personalauswahl veranschaulicht par excellence, wie man vorgeht, um unter hohem Druck schnell Ergebnisse zu erzielen, die kurzfristig kaum revidierbar sind.

Personalentscheide haben zwei Aspekte: Mit welchem Verfahren wird entschieden und wer wird ausgewählt. Bereits hier stellt man – oft eher unbewusst als bewusst – eine erste strategische Weiche. Die Verantwortlichen bei Degussa und Hüls sehen die enorme Signalwirkung, die von der Gestaltung der Personalauswahl ausgeht und auch, dass das Auswahlverfahren Kulturbildung und Strategieumsetzung des neuen Unternehmens maßgeblich prägt. Angesichts dessen gewinnt das „partnerschaftlich gestaltete Personal-Auswahl-Verfahren“ als bevorzugtes Vorgehen an Plausibilität, da es auf Dialog und Kooperation der Beteiligten setzt und die für die Integrationsaufgaben selbstgesteckten Forderungen nach Besetzung der Führungspositionen durch einen transparenten Auswahlprozess sowie nach partnerschaftlicher Zusammenführung miteinander verbindet.

Die Plausibilität entfaltet sich im Kontext folgender Erwägungen. Um Kooperation und „Partnerschaftliche Zusammenführung“ zu realisieren, sind zwei Voraussetzungen zu erfüllen:

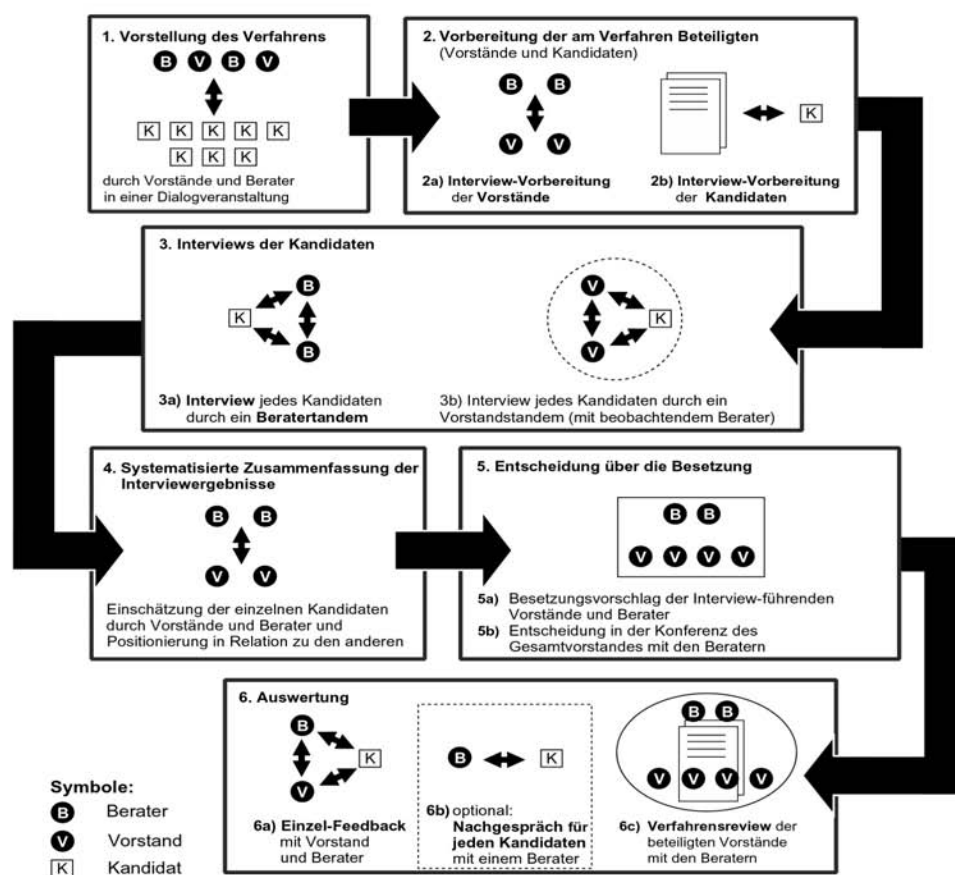
<sup>2</sup> Vgl. zu Kontext dieses Personalscreenings und Aspekten zur Vorgeschichte der Fusion TRAUTH, Franz (2000): Die Gestaltung des Post Merger Personal-Auswahl-Verfahrens für die 1. Berichtsebene bei der Degussa-Hüls AG, in: KNAUTH / WOLLERT (Hrsg.): Human Resource Management: Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation / Mitarbeiterführung, Köln 1998 ff., 21. Erg.-Lfg. April 2000, Seite 1-43.

<sup>3</sup> BOHNE, Andreas: Zarter Schmelz, Handelsblatt Nr.14, 21.01.98, S.17.

<sup>4</sup> LUBER, Thomas: Der zweite Schlag, Capital, 2/98, 37-43, hier S.42.

Abb.1: Die Struktur des „Partnerschaftlichen Personal-Auswahl-Verfahrens“

Quelle: TRANSFORMATIS Entwicklungsberatung



menführung“ zu erreichen, haben die Vorstände inter-organisationalen Gruppen zusammengestellt, in denen sie – parallel zum Screening – mit Managern der oberen Führungsebenen beider Häuser ein inhaltliches und prozessuales Ziel verfolgen: Entscheidungsgrundlagen für die Fusion gemeinsam zu entwickeln. Dieses Ziel lässt sich ohne Weiteres auf die Gestaltung des Personal-Auswahl-Verfahrens übertragen und dieses in neuem Licht erscheinen: Warum sollte nicht auch die Frage der Eignung der Kandidaten im Dialog zwischen Kandidaten und Vorständen erörtert werden? Indem beide Seiten die Entscheidungsgrundlagen für die Besetzung der ersten Berichtsebene gemeinsam erarbeiteten, würde das intendierte vertrauensvolle Zusammenspiel schon bei einer der ersten Integrationsmaßnahmen, der Personalauswahl, konsequent praktiziert. Weg- und Zielprinzipien würden übereinstimmen.

Das „partnerschaftliche Personal-Auswahl-Verfahren“<sup>5</sup> ist durchgängig als Dialog zwischen Entscheidern, Kandidaten und Beratern gestaltet und deshalb die zielführende Methodik. Der Kerngedanke: Die Vorstände suchen sich die Mitglieder der Managementgruppe der nächsten Ebene selbst aus und übernehmen die Verantwortung dafür. Sie spielen im gesamten Auswahlverfahren, von der Vorbereitung bis zur Besetzung der Topführungs- und Schlüsselpositionen, eine zentrale Rolle: Die Vorstände beteiligen sich wesentlich an der Erarbeitung der Kandidateneinschätzung. Sie lassen sich dabei zwar unterstützen, beraten, aber sie delegieren diese Einschätzung nicht (wesentlich oder

gar komplett). Vorstandstandems interviewen die Kandidaten selbst (statt dies allein Externen zu übertragen und sich auf die Entgegennahme der Beratereinschätzung zu beschränken). Die Kandidaten erörtern im Dialog zuerst mit einem Beratertandem, anschließend mit einem Vorstandstandem, ihre persönliche Standortbestimmung und Eignung. So erfolgt die Einschätzung des Kandidaten nicht geheim, sondern als gemeinsame Beschreibung aller Beteiligten, also des Kandidaten, der Berater und der Vorstände. Diese treffen die Auswahl auf Basis reflektierter eigener und gemeinsamer Einschätzungen, nicht allein auf Expertenempfehlungen hin. Der Dialog zwischen Kandidat und Vorständen ist integraler Bestandteil des Verfahrens. Dieser Dialog scheint auch insofern unverzichtbar als die Wirksamkeit von Führungskräften, ihr Führungs- und Integrationspotenzial nicht abstrakt, sondern mit Blick auf Strategie und Kultur eines Unternehmens und das Zusammenspiel mit dem neuen Vorstand zu beurteilen ist.

Die Diskussion mit dem Integrationsvorstand und beiden Personaldirektoren bewirkt, dass die Verantwortlichen die Entscheidung für das Auswahlverfahren als strategische Weichenstellung mit Blick auf die angestrebte Kultur interpretieren. Sie entscheiden sich für das „partnerschaft-

<sup>5</sup> Vgl. zur Modellstruktur unseres „partnerschaftlich geführten Personal-Auswahl-Verfahrens“ und seiner Profilierung als Alternative zu herkömmlichen Verfahren (mit Seitenblicken sowohl auf ein nicht gelungenes Beispiel als auch auf Degussa und Hüls): TRAUTH, Franz (2000): Nach der Fusion: Die Toppositionen richtig besetzen. In: Harvard Business Manager, 22. Jahrgang, Heft 4, 77-88.

lich gestaltete Personal-Auswahl-Verfahren“ – und gegen moderne Varianten klassischer Assessment-Center und Management-Audits, bei denen nur externe Berater die Manager beurteilen und dem Vorstand allein dieses Fremdbild in Gutachtenform als Entscheidungsgrundlage liefern.<sup>6</sup>

#### 4 Die Nominierung der Kandidaten

Schon die Auswahl der Kandidaten, die am Verfahren teilnehmen sollen, muss transparent und konsequent nach dem Prinzip „Partnerschaftlicher Zusammenführung“ erfolgen. Deshalb werden alle Leiter der direkt an die Vorstände berichtenden Dienstleistungs- und Konzernführungseinheiten eingeladen – unabhängig von Dienst- und Lebensalter, also auch hochkarätige Endfünziger. Hinzu kommen Schlüsselpersonen aus beiden Unternehmen, Geschäftsführer von Tochterunternehmen und Talente der zweiten Berichtsebene. Insgesamt sind dies 60 Personen für die Leitung von ca. 15 kaufmännisch-administrativen Konzernbereichen. Alle Positionen sind intern zu besetzen. Konsequenterweise wird bei dem Verfahren auf vorab wie auch immer bestimmte Topgesetzte verzichtet.

Gewöhnlich gehen Vorstände mit Partikularinteressen in dieses Verfahren, legen sich auf einzelne Kandidaten oder bestimmte Personalkonstellationen fest und suchen ihre Vorstellungen durchzusetzen. Oft sind sie auch durch Loyalitäten und diverse Verpflichtungen zusätzlich gebunden, so dass zu Beginn des Verfahrens nur wenige Besetzungsvarianten möglich scheinen. Doch eine der Stärken des Verfahrens liegt gerade darin, durch seine Struktur und Dynamik auf einen echten Suchprozess hinzuwirken und diesen im Verlauf immer weiter zu öffnen. Die Eignung der Kandidaten wird nämlich aus mehreren Perspektiven erörtert und die Hürde für Fehlentscheide erhöht.

#### 5 Struktur und Verlauf des Personal-Auswahl-Verfahrens

Nach Nominierung der Kandidaten wird das Verfahren eröffnet. Von Anfang an sind allen Beteiligten ihre Rollen sowie Struktur und Verlauf des Verfahrens transparent. Beteiligt sind von Beginn an die Kandidaten, die interviewenden Vorstände sowie die Berater. Später kommt der Gesamtvorstand hinzu. Betrachten wir das Auswahlverfahren entlang seiner sechs vollstrukturierten Phasen. (vgl. Abb. 1)

##### 5.1 Eröffnung des Verfahrens durch eine Dialogveranstaltung

Der Integrationsvorstand lädt die für das Screening nominierten Kandidaten zu einem Gespräch, um ihnen, unterstützt von den Beratern, das Verfahren zu erläutern: dazu gehören die Ausgangslage, das methodische Vorgehen im Detail sowie die Rollen der Beteiligten. Er beschreibt auch die erwarteten Resultate und den weiteren Umgang mit den Einschätzungen zu den Personen. Danach beantworten Vorstände und Berater Fragen der Kandidaten. Diese Dialogveranstaltung dauert gut zwei Stunden.

Die Kandidaten stellen im wesentlichen Fragen zu Transparenz und Fairness. Dabei äußern sie neben Vorbehalten gegenüber dem Auswahlverfahren auch Bedenken hinsichtlich der Fusion. Generelle Themen des Zusammengehens zeigen sich am Anwendungsbeispiel des Screenings. So kommt natürlich die Frage, ob die Fusion wirklich ein „merger of equals“ ist oder nicht doch jemand auf dem „driver seat“ sitzt. Ohne Fahrer fährt schließlich kein Auto, und jedes Auto hat nur einen „driver seat“. Werden die Positionen im Proporz vergeben? Gibt es heimliche Setzlisten, Topgesetzte? Nehmen alle Nominierten wirklich am Verfahren teil? Gehen einige der Topleute vorher und was bedeutete dies für die Chancen des eigenen (alten) Unternehmens in der weiteren Gestaltung des Mergers? Ängste um die eigene Funktion und Einflussosphäre sind nahezu überall gegenwärtig. Das Vertrauen der Kandidaten in die handelnden Personen kann am Anfang nicht größer sein als in klassischen Verfahren, da man die eine Hälfte der Vorstände kaum und die Berater, die Konkurrenten im anderen Unternehmen sowie deren Netzwerke nicht genau kennt.

Gleichwohl unterscheidet sich das partnerschaftliche Auswahlverfahren klar von herkömmlichen Screenings: das Vorgehen ist für die Kandidaten von Anfang an transparent und sie erhalten umfassende und klare Aussagen zu allen Verfahrensschritten. Diese offene und ehrliche Informationspolitik will auch Ängsten und falschen Hoffnungen entgegenwirken (die doch z.T. bestehen bleiben), sie relativieren und im dialogischen Umgang damit (das Interesse an) Transparenz und Fairness unterstreichen.

Prinzipiell unterscheidet sich das partnerschaftliche Verfahren von herkömmlichen Ansätzen durch die verschiedene Ausgestaltung der Rollen der Beteiligten: Indem Vorstände und Berater das Verfahren organisatorisch und inhaltlich als Dialog gestalten, konzedieren sie den Kandidaten deutlich mehr Einfluss als in klassischen ACs oder modernen Audits. Die Forderung nach fairem Verfahren, partnerschaftlicher Zusammenführung und objektiver Auswahl zu erfüllen, impliziert einen qualifizierten Dialog zwischen den Beteiligten. Auch wenn die Anteile der Macht sehr unterschiedlich bleiben, kann es den Beteiligten gelingen, sich als Partner in der Sache, der angemessenen Einschätzung des Kandidaten, zu sehen und zu verhalten. Damit qualifizierte Dialoge zwischen den Beteiligten gelingen können, müssen sich sowohl die Vorstände als auch die Kandidaten systematisch vorbereiten.

##### 5.2 Vorbereitung der am Verfahren Beteiligten

Trotz Termindrucks soll die Auswahl sorgfältig erfolgen. Von den **Vorständen** verlangt dies, sich dafür Zeit und Energie zu nehmen, Verfahrensdisziplin zu üben und sich auf das Verfahren speziell vorzubereiten. Zudem braucht es Mut, den Kandidaten offen und ehrlich gegenüber zu treten, sowohl in Begründung und Durchführung des Verfahrens als auch in der Transparenz der eigenen Rolle. Die Vorstände lassen sich hinsichtlich der Besetzungsentscheidung

<sup>6</sup> Vgl. die instruktiven Aufsätze im Band von SARGES, Werner (1996): *Weiterentwicklung der Assessment-Center-Methode*. Göttingen. Darin besonders die Ausführungen von SICHLER, Ralph: *Subjektivität und Intersubjektivität als methodische Prinzipien. Zu den dialogisch-interpretativen Grundlagen und zur Möglichkeit einer kommunikativen Validierung der Assessment-Center-Methode*, 17-40.

zwar beraten, doch müssen sie aus dem Dialog mit den Kandidaten ein eigenes Bild gewinnen, selbst entscheiden und anschließend die Verantwortung dafür übernehmen.

Deshalb erarbeiten die Integrationsvorstände mit den Beratern, worauf es ihnen bei der Auswahl ankommt. Explikation und Erörterung des eigenen Wertverständnisses (worauf achte ich besonders und warum?) führen zu einer gemeinsamen Definition von Schlüsselkompetenzen, die in eine Kriterienliste eingehen, die Vorstände und Berater durchgängig einsetzen, um ihre jeweiligen Gesprächseindrücke systematisiert zu beschreiben. Daneben verlangt die dialogische Gesprächsform von den Vorständen, sich – beraterunterstützt – auf ein entsprechendes Interviewverhalten einzustellen und sich mit möglichen Fehlern bei Personeneinschätzungen auseinanderzusetzen. Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung teilstrukturierter Interviews bis hin zu möglichen „Suchscheinwerfer-Fragen“ werden ebenfalls behandelt. Diese Vorbereitung hilft Vorständen und Beratern auch, sich nochmals der verschiedenen Rollen sowie des Vorgehens zu vergewissern. So erhöht sie Akzeptanz und vereinfacht den Prozess der Auswertung erheblich.

Das Verfahren will schon durch seine Anlage dem enormen individuell antizipierten Stress der **Kandidaten** entgegenwirken. Die intendierte Kooperation wird dadurch unterstrichen, dass sich die Kandidaten ebenfalls systematisch auf die Interviews vorbereiten sollen. Sie erhalten während der Dialogveranstaltung neben Unterlagen zu Verfahrensstruktur und Verlauf auch eine Mappe zur persönlichen Vorbereitung auf die Interviews mit Berater- und Vorstandstandem. Diese Instrumente zur persönlichen Standortbestimmung, Entwicklung und Karrieregestaltung sowie die Auswertungen sind allein für den Kandidaten bestimmt. Alles bleibt in seinen Händen. So können die Kandidaten einschätzen, welche Themen und Fähigkeiten die Interviewpartner besonders interessieren und sich ausmalen, wie die Berater und Vorstände das jeweilige Interview gestalten.

### 5.3 Interviews der Kandidaten

Die Vorbereitung der Kandidaten auf die Interviews will eine kritische Reflexion des eigenen Werdegangs, der aktuellen Positionierung und künftigen Optionen sowie eine Selbsteinschätzung anregen und unterstützen. In den Interviews kann der Kandidat auf dieser Basis seine Eignung für bestimmte Führungspositionen im neuen Unternehmen darlegen und das eigene Selbstbild in Beziehung setzen zu den vermuteten Anforderungen der angestrebten Funktion, die zeitlich parallel zum Verfahren konzipiert wird.

In teilstrukturierten Interviews geht es inhaltlich darum, einzuschätzen, was der Kandidat unter den teils bekannten, teils vermuteten Bedingungen des neuen Unternehmens leisten würde und worin sein besonderer Beitrag bestehen könnte. Dabei gewinnen die Orientierungen des Kandidaten, sein Menschenbild und seine Managementphilosophie in der Regel deutliche Kontur.

Diese Einschätzungen gilt es gemeinsam in einem kooperativen Interview<sup>7</sup> zu entwickeln, in dessen Verlauf Kandidat und die Berater, später auch die Vorstände, verschiede-

ne Perspektiven einnehmen und neue Erkenntnisse gewinnen. Natürlich spielen die Beteiligten in den Gesprächen unterschiedliche Rollen, doch kommt es darauf an, dass sich beide Seiten als grundsätzlich gleiche Partner, als gleichberechtigte Akteure, verstehen, die sich aktiv für eine adäquate Einschätzung des Kandidaten engagieren.

Das erste Kandidateninterview führt stets ein **Beraterstandem**. In dem etwa zweistündigen Gespräch gehen wir auf Themen aus den Feldern der Führung und Zusammenarbeit, der Strategie und der Kultur der Unternehmen ein mit einer vertieften Erörterung der persönlichen Einstellungen, Werte und Normen des Kandidaten und den vermuteten Erfahrungs- und Erlebnisschwerpunkten für künftige Anforderungen.

Jedem Beraterinterview folgt einige Tage später das **Interview des Kandidaten durch ein Vorstandstandem**. Ein Vorstandstandem setzt sich immer aus Vorständen beider Unternehmen zusammen. Zumindest ein Vorstand kennt den Kandidaten genauer und kann dessen persönliche Darstellung mit dem im Alltag bisher konkret praktizierten Führungs- und Managementverhalten vergleichen. Durch die parallel zum Screening laufenden Projekte und damit verbundene Präsentationen sind viele der Kandidaten des einen Unternehmens auch Vorständen des anderen Unternehmens bekannt. Die etwa einstündigen Interviews des Vorstandstandems orientieren sich am biographischen Hintergrund des Kandidaten und gehen über in die Erörterung von strategischen und fachlichen Fragestellungen, Einschätzungen und Bewertungen bestimmter Prozesse (z.B. aktuell aus der laufenden Fusion oder auch selbst erlebte Restrukturierungsprozesse der letzten Jahre).

An allen Interviews der Vorstandstandems nimmt ein Berater beobachtend teil, um die Vorstände bei Entwicklung und Formulierung ihrer gemeinsamen Einschätzung zu unterstützen, eine bei sechzig Kandidaten und drei Vorstandstandems durchgehend vergleichbare „Objektivität“ der Einschätzungen zu fördern und die Anwendung gleicher Standards bis hin zur Dokumentation der systematisierten Zusammenfassung der Gesprächseindrücke zu sichern. Zudem erlaubt die beobachtende Teilnahme dem Berater eine zusätzliche Sicht des Kandidaten.

### 5.4 Zusammenfassung der Interviewergebnisse durch Vorstände und Berater

Die Interviews zielen neben der Betrachtung des einzelnen Kandidaten auch darauf ab, den einzelnen in Relation zu den anderen zu positionieren. Dies geschieht iterativ während des ganzen Verfahrens, so dass die unmittelbar nach dem jeweiligen Kandidateninterview erfolgten systematisierten Gesprächseindrücke dem Vorbehalt nochmaliger Prüfung unterliegen.

Vier Personen – zwei Vorstände und zwei Berater – formulieren aus unterschiedlicher Perspektive und unabhängig voneinander anhand des gemeinsamen Kriterienrasters ihre

<sup>7</sup> Vgl. zur wissenschaftlichen Begründung kooperativer Diagnostik FISCHER, Peter (1986): *Diagnostik als Anleitung zur Selbstreflexion*. Landau.

jeweilige Kandidateneinschätzung. Das Vorstandsteam erfährt die Einschätzung der Berater, gestützt auf die selbst geführten Interviews und die teilnehmende Beobachtung im Interview des Vorstandsteams, erst im Anschluss an das eigene Votum.

Die vollstrukturierte Eindrucksbildung unmittelbar nach dem Vorstandinterview und die jeweilige Diskussion der Sichtweisen führen zu einem gemeinsamen Bild von jedem Kandidaten mit einem hohen Maß an Objektivierung. Nur hinsichtlich eines einzigen von sechzig Kandidaten können sich die Vorstände selbst in Diskussionen an weiteren Tagen nicht auf eine gemeinsame Einschätzung verständigen. Im späteren Feedbackgespräch werden diese gemeinsame Sichtweise des Vorstands und daneben die gelegentlich auch abweichende Sichtweise des Beraterteams mit dem Kandidaten erörtert.

## 5.5 Besetzungsentscheidung

Die beiden aus dem Integrationsvorstand gebildeten Teams haben 50 Interviews geführt, 10 weitere wurden von einem dritten Vorstandsteam geführt. Die Berater präsentieren die Einschätzungen der Kandidaten aus Sicht des jeweiligen Vorstandsteams und aus ihrer eigenen Sicht und erläutern auch Unterschiede in den Einschätzungen. In der **Klausur des Integrationsvorstands mit den Beratern** gilt es jetzt, einen **Besetzungsvorschlag** zur Präsentation und Diskussion im Gesamtvorstand zu erarbeiten. Die parallel entwickelte Konzernbereichsstruktur liegt rechtzeitig zu Klausurbeginn vor.

In dieser Phase kommt es immer darauf an, der Versuchung des additiven Verfahrens zu widerstehen, wonach man die Aufgabe als eine Serie von Einzelbesetzungen interpretierte, die einzelnen Nominierungen isoliert voneinander behandelte und letztlich eine Position nach der anderen vergäbe. Die Herausforderung: Mit Blick auf das Ziel einer effektiven Führung gilt es, zuerst die Eignung der einzelnen Kandidaten für fragliche Funktionen der ersten Berichtsebene einzuschätzen (nicht alle sechzig kommen dafür letztlich in Frage) und zweitens die möglichen Kandidaten hinsichtlich ihrer Passung zur neuen Organisation und einer neu zusammensetzenden Managementgruppe einzuschätzen. Damit kommt eine strukturelle Dimension ins Spiel. Drittens muss man den Umgang sowohl mit den Personen vereinbaren, die bisher der ersten Berichtsebene angehören, im neuen Unternehmen dort indes nicht mehr gesehen werden, als auch mit denen, die trotz ihres bisherigen Beitrags und ihres weiteren Leistungs- und Entwicklungspotenzials angesichts der Knappheit der verfügbaren Positionen nicht ausgewählt werden können. Die beiden letzteren Aufgaben können nicht unabhängig voneinander gelöst werden.

Aus der Diskussion verschiedener Besetzungsvarianten entwickelt sich ein Meinungsbild, das zu einem Konsens in der Besetzung der ersten Berichtsebene führt. Dass die harte Realität der sogenannten weichen Faktoren die vorgegebene Konzernbereichsstruktur verändert, überrascht nicht wirklich. Die logische Funktionalität der Strukturorganisation wird der effektiven Gestaltung des Ganzen nachgeordnet. Nachdem der Besetzungsvorschlag steht, werden die Feedbackgespräche vorbereitet und in ihrer zentralen

Aussage und Richtung festgelegt. Noch offen bleibt bis dahin, welcher Vorstand mit welchen Kandidaten spricht.

Der **Entscheid über die Besetzung fällt in der gemeinsamen Klausur beider Vorstandskollegien mit den Beratern**. Der Gesamtvorstand kennt aus vorangegangenen Präsentationen der Berater alle Kandidateneinschätzungen, die Sicht der Vorstandsteams und der Berater sowie die Unterschiede zwischen beiden. Die Berater legen mit Blick auf den Besetzungsvorschlag eine detaillierte vergleichende Einschätzung einzelner Kandidaten vor und begründen mit dem Integrationsvorstand den gemeinsam erarbeiteten Besetzungsvorschlag. Unter Moderation der Berater werden Varianten diskutiert, geprüft und teilweise verworfen. Der ursprüngliche Besetzungsvorschlag wird nochmals verbessert. Letztlich führt die Diskussion zu einer Konsensentscheidung über die Besetzung fast aller Funktionen; nur über eine einzige Position wird tags darauf – ebenfalls einstimmig – entschieden. Damit sind die Leiter aller 16 Konzernbereiche nominiert.

## 5.6 Auswertung

Der Veröffentlichung der Besetzungsentscheidung gehen die **Feedback-Gespräche** zwischen allen Kandidaten im Auswahlverfahren und jeweils einem Vorstand und einem Berater voraus. In einem etwa 45 minütigen Gespräch erläutert der Vorstand dem Kandidaten sorgfältig die Erkenntnisse aus den Interviews und begründet die Entscheidung des Gesamtvorstandes. Darauf folgt ein Dialog zwischen Kandidat, Vorstand und Berater über Ergebnisse und vorgeschlagene Entwicklungsmaßnahmen. In Entsprechung zur Anlage des Verfahrens werden den meisten Kandidaten Entwicklungsvorschläge unterbreitet. Adressaten sind dabei natürlich auch Personen aus dem für die erste Berichtsebene nominierten Kreis.

Gewöhnlich empfehlen wir dem Vorstand, jedem Kandidaten etwa ein halbes Jahr später ein einstündiges **Nachgespräch** mit einem der Berater anzubieten. Bei Degussa-Hüls nutzen neun Personen diese Möglichkeit, darunter drei der ernannten Konzernbereichsleiter.

**Verfahrensreview:** Im Herbst 1998 und im Dezember 1999 werteten die Berater Prozess und Ergebnisse des Verfahrens mit den beteiligten Vorständen und dem im Verfahren ernannten Bereichsleiter Konzernführungskräfte aus, um die Zielerreichung zu kontrollieren und um zu sehen, was sich daraus für den weiteren Integrationsprozess fruchtbar machen lässt. Dabei bestätigte sich, dass das partnerschaftliche Verfahren den Verantwortlichen einiges abverlangt. Zum einen braucht es Mut und Konsequenz, den Dialog als Gestaltungsprinzip durchgängig einzusetzen. Zum andern fordert die sorgfältige Gestaltung einen erheblichen Aufwand an Zeit, Energie und Disziplin. Allerdings waren sich alle einig, dass die Gewinnausschüttungen die Anstrengung lohnten. Das Verfahren hatte zu richtigen Besetzungsentscheidungen geführt und dadurch zur partnerschaftlichen Zusammenführung beider Unternehmen enorm beigetragen. So wurde ein deutlicher Schritt zu einer einheitlichen Identität im neuen Unternehmen getan.

Die Vorstände beschrieben darüber hinaus ihren speziellen

Nutzen des gewählten Verfahrens auf vier Feldern:

**1. Erkenntnisse über das Unternehmen:** Die Vorstände konnten in den Interviews Fragen zum laufenden Fusionsprozess stellen und zugleich Feedback bekommen. Dadurch gewannen sie zusätzliche Perspektiven und Informationen zum Integrationsprozess sowie Hinweise auf Hürden und Widerstände. Dies erlaubte Rückschlüsse auf die Funktionsfähigkeit der Umsetzungsstrategie, auf die Akzeptanz des Fusionsprozesses und von Veränderungen generell.

**2. Erkenntnisse über einzelne Manager:** Die Vorstände kamen zu gemeinsam geteilten Einschätzungen ihrer Topmanager. In einem strukturierten Dialog mit jedem Kandidaten erfuhren sie mehr über dessen Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale und konnten oft für persönliche Veränderung sensibilisieren. So lernten sie die Key Player des jeweiligen Partnerunternehmens sowie neue Seiten an den eigenen Managern kennen. Dabei erschien auch manche Organisations- oder Personalentscheidung der vergangenen Jahre in neuem Licht, verbunden mit der Chance zur Korrektur. Insgesamt gewannen sie einen Überblick über Kompetenzen auf der Topmanagementebene und ein Gefühl für die Einstellungen der oberen Führungskräfte beider Unternehmen.

**3. Erkenntnisse über die eigene Person:** Jeder Vorstand musste sich auch mit der eigenen Wertbasis und seiner impliziten Führungsphilosophie auseinandersetzen. Er konnte seine Einschätzung der Kandidaten und seine Einschätzungskompetenz prüfen, sogar seinen Führungsstil und eigene Führungstechniken professionalisieren, etwa die Art, Gespräche zu führen und Feedbacks zu gestalten.

**4. Erkenntnisse zur Arbeit im Vorstand:** Die Verfolgung eines gemeinsamen Ziels unter großem Zeitdruck, das Ringen um gemeinsame Einschätzungen und entsprechendes Handeln, auch das Erleben der Kollegen in den Interviews förderten das Zusammenspiel im Vorstand, in den Tandems und darüber hinaus außerordentlich. Die Vorstände engagierten sich konsequent für das neue Unternehmen und dessen Interessen, so dass es deutlich erlebbar nicht darum

ging, möglichst „eigene Leute durchzubringen“, sondern das Wohl des neuen Unternehmens obenan zu stellen. Allerdings: Alleingänge wurden den Entscheidern durch die Struktur des Verfahrens auch sehr erschwert.

Im Rückblick betonten die Integrationsvorstände und fast alle anderen Vorstände trotz des erheblichen Zeitaufwands Effektivität und Effizienz des Verfahrens. Es hatte zur Entwicklung eines Teams im neuen Vorstand ebenso beigetragen wie zur Bildung einer neuen Basis für die Fusion. Die Vorstände äußerten sich zuversichtlich, die direkte und intensive Kommunikation und Kooperation untereinander bei der weiteren Gestaltung der Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse nutzen zu können. Das partnerschaftliche Verfahren wurde bei Degussa-Hüls wiederholt angewandt, so zur Auswahl von Geschäftsbereichsleitern und zur Besetzung mancher Position von besonderem Unternehmensinteresse.

## 6 Abschließende Beurteilung

Die beiden Vorstandskollegien präferierten beim Start der Post Merger Integrationsphase besonders zwei Verfahren, um unter ehemaligen Konkurrenzunternehmen ein Klima der Kooperation zu fördern und einen neuen Stil für die Gestaltung der Beziehungen zwischen den oberen Ebenen vorzuschlagen und zugleich anzuwenden: Die Methodik, die Entscheidungsgrundlagen für die Fusion in interorganisationalen Arbeitsgruppen zu entwickeln, sowie der Einsatz des „partnerschaftlich gestalteten Personal-Auswahl-Verfahrens“ zur Findung der Besten für die erste Berichtsebene erwiesen sich zudem als starke Verfahren<sup>8</sup>, mit denen es den Vorständen gelang, einen klaren und – vor allem für die oberen Führungskräfte – deutlich wahrnehmbaren Kontrapunkt zur Diskussion um die Übernahmehypothesen zu setzen.

<sup>8</sup> *Das Verfahren findet auch bei Beraterkollegen eine erfreulich positive Resonanz, zumal wenn sie selbst bei der ein oder anderen Anwendung mit uns zusammenarbeiten konnten. Dass manche sich zu sehr mit dem Verfahren identifizieren, sich gelegentlich gar der Urheberschaft rühmen, mag allenfalls eine Randnotiz wert sein. Indes kommt es sehr darauf an, zu betrachten, vor welchem konzeptionellen Hintergrund und neben welchen anderen Instrumenten manche den Einsatz unseres Verfahrens empfehlen. Denn das Verfahren ist nicht auf ein Tool reduzierbar, das jeder anwenden kann. Ohne die dialogische Haltung, die das Verfahren trägt, bleibt es (bestenfalls) wirkungslos, wenn es nicht sogar - wie wir neulich an einem Fall aus der Ferne beobachten mussten - geradezu kontraproduktive Effekte entfaltet.*