

Jürgen Deller & Ruth Klendauer (Hrsg.)

M&A – Der Erfolgsfaktor Mensch: Strategische Personalauswahl und -entwicklung im Kontext von Mergers & Acquisitions

Mit konkreten Anleitungen
zur Diagnostik und Förderung
erfolgskritischer Kompetenzen

Rainer Hampp Verlag

Jürgen Deller & Ruth Klendauer (Hrsg.):

M&A – Der Erfolgsfaktor Mensch:

**Strategische Personalauswahl und -entwicklung
im Kontext von Mergers & Acquisitions.**

**Mit konkreten Anleitungen zur Diagnostik und Förderung
erfolgskritischer Kompetenzen**

ISBN 978-3-86618-222-6, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2008, 152 S., € 22.80

In zunehmendem Maße spielen Fusionen und Akquisitionen (Mergers & Acquisitions, M&A) eine zentrale Rolle für die Weiterentwicklung von Organisationen. Sprechen viele strategische und kaufmännische Überlegungen für Zusammenschlüsse und den Erwerb von Unternehmen, so erreichen diese doch häufig nicht die in sie gesetzten Erwartungen.

Bislang war ungeklärt, über welche strategischen und operativen Kompetenzen die Beteiligten verfügen sollten, um den Erfolg von M&A sicher zu stellen. Dieses Buch berichtet vor allem Ergebnisse von bis zu 128 Forschungsinterviews mit fusionserfahrenen Managern. Es wird im Einzelnen vorgestellt

- über welche Kompetenzen erfolgreiche Manager bei Unternehmenszusammenschlüssen verfügen;
- wie diese Kompetenzen gemessen und trainiert werden können;
- wie relevant Persönlichkeitsmerkmale für Fusionsprozesse sind;
- wie Entscheidungsverhalten von Führungskräften bei der Integration fusionierter Unternehmen optimal gestaltet werden kann;
- wie man gemeinsame Unternehmenswerte in internationalen Fusionsprozessen definieren kann und wie diese das emotionale Zusammenwachsen fördern können.

Das Buch ist für Praktiker in Unternehmen, insbesondere für verantwortliche Manager, Personalleiter und Personalentwickler geschrieben. Seine Kapitel geben konkrete Beispiele und Anleitungen (z.B. in Form von Übungen, Checklisten, Fragebögen) zur Personalauswahl und -entwicklung im Kontext von M&A.

Schlüsselwörter: Akquisitionen, Fusionen, Managementauswahl, Managemententwicklung, Training, Unternehmenszusammenschlüsse

Prof. Dr. Jürgen Deller ist Universitätsprofessor für Managementauswahl und -entwicklung an der Leuphana Universität Lüneburg, zur Zeit Lucas Global Visiting Scholar an der Lucas Graduate School of Business der San José State University, Silicon Valley, USA.

Dr. Ruth Klendauer promovierte zum Thema erfolgreiches Führungsverhalten bei Mergers & Acquisitions. Sie ist momentan Postdoktorandin in Psychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München sowie der Harvard University.

Jürgen Deller & Ruth Klendauer
(Hrsg.)

M&A – Der Erfolgsfaktor Mensch:
Strategische
Personalauswahl und -entwicklung im
Kontext von Mergers & Acquisitions

Mit konkreten Anleitungen zur Diagnostik und
Förderung erfolgskritischer Kompetenzen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-222-6
DOI 10.1688/9783866182226
1. Auflage, 2008

© 2008 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhaltsverzeichnis

<i>Widmung an Dr. Wolfgang Jeserich</i>	v
<i>Vorwort</i>	vii
1. Managementkompetenzen bei Unternehmenszusammenschlüssen – Ermittlung und Analyse.....	1
<i>Jürgen Deller, Yvonne Kasten und Sebastian Laube</i>	
2. Erfolgsrelevante Managementkompetenzen bei Unternehmens- zusammenschlüssen: Beispiele aus dem Unternehmensalltag.....	23
<i>Rüdiger Ludwikowski, Wolfgang Jeserich und Ute Haake</i>	
3. Führungskompetenz bei der Integration fusionierter Unternehmen – Entwicklung und Erprobung eines M&A-Development-Centers zur Kompetenzdiagnostik und -förderung.....	39
<i>Jürgen Glaser, Stefan Dörr, Mathias Huber, Stephanie Kiehl, Margarethe Ngo und Thomas Prasch</i>	
4. Relevanz, Messung und Entwicklung interkultureller Kompetenzen bei Unternehmensfusionen und -akquisitionen.....	61
<i>Ursula Brinkmann und Ruth Klendauer</i>	
5. Die Relevanz von Persönlichkeitsmerkmalen bei Managern in Fusionsprozessen.....	101
<i>Jürgen Deller, Anike Waszak und Claudia Fellingner</i>	
6. Erfolgreiches Entscheidungsverhalten von Führungskräften bei der Integration fusionierter Unternehmen.....	115
<i>Ruth Klendauer</i>	
7. Die kulturelle Übersetzung von Core Values im internationalen Fusions- prozess: Gemeinsame Werte fördern das emotionale Zusammenwachsen.....	129
<i>Claudia Harss, Daniela Liebich und Andrea Brantl</i>	
<i>Anhang: Einordnung der erfolgsrelevanten Managementkompetenzen bei M&A in das Jeserich-AC-Modell</i>	149

Widmung an Dr. Wolfgang Jeserich

Dieses Buch ist Dr. Wolfgang Jeserich mit Dank für die jahrelange Zusammenarbeit in den Bereichen Personalauswahl und -entwicklung gewidmet.

Dr. Wolfgang Jeserich hat wie kaum ein Anderer dazu beigetragen, das Assessment-Center und das biografische Interview in der Unternehmenspraxis in Deutschland zu etablieren und weiterzuentwickeln. Er begleitete und beriet zum Teil über mehr als 25 Jahre namhafte deutsche und internationale Großunternehmen und wurde für seine kompetente und pragmatische Vorgehensweise in hohem Maße geschätzt. Sein 1981 erschienener Klassiker „Mitarbeiter auswählen und fördern“ beschreibt unter Rückgriff auf wissenschaftliche Methoden die Konzeption und erfolgreiche praktische Durchführung von Assessment-Centern. Er prägte Generationen von Psychologie- sowie Wirtschaftsstudenten und damit in der Folge die eignungsdiagnostische Realität von Unternehmen und Beratungsgesellschaften. Bis zu seinem Tode arbeitete er mit mehreren interdisziplinären Teams an Modifikationen moderner Instrumente der Eignungsdiagnostik.

Im Zusammenhang mit Unternehmensfusionen bewegte Dr. Wolfgang Jeserich insbesondere, welche persönlichen Motive der Verantwortlichen zu Unternehmenszusammenschlüssen führen. In einem zweiten Schritt ging es ihm um das Gelingen von Fusionen. Unter Rückgriff auf die Zentralität des Assessment-Centers in seinen bisherigen Arbeiten sah er dessen Stellenwert bei der Identifikation und Entwicklung von Verhalten, das für die Integration der zusammenkommenden Altorganisationen hilfreich sein kann. Die Zielstellung der Entwicklung von Assessment-Center-Übungen zum Einsatz bei der Auswahl und/oder Personalentwicklung geeigneter Manager für die Integrationsphase nach einem erfolgten Unternehmenszusammenschluss folgt seinen Ideen.

Dr. Wolfgang Jeserich hat sich als Beitrag zur Datenerhebung zu diesem Buch intensiv um Interviews mit Top-Managern gekümmert und etliche Gespräche persönlich geführt. Nachdem die Daten vorlagen, war es ihm ein Anliegen, die Ergebnisse des Forschungsprojektes der Praxis in Unternehmensführung sowie Personal- und Organisationsentwicklung zugänglich zu machen. So entstand schließlich in Lüneburg das Konzept für das vorliegende Buch. Geplant war es ursprünglich in Herausgeberschaft mit Dr. Wolfgang Jeserich. Den Entwurf für das in diesem Buch enthaltene Kapitel beendete er einen Monat vor seinem viel zu frühen Tode im Jahr 2005.

Jürgen Deller

Ruth Klendauer

Vorwort

Nach wie vor ist die Erfolgsquote von Mergers & Acquisitions zu niedrig. Ungefähr die Hälfte der Unternehmensfusionen scheitert, was sich in der Vernichtung von Kapital und sinkenden Börsenwerten widerspiegelt. Selbst erfahrene Praktiker unterschätzen häufig die Risiken. Zu diesen Ergebnissen kommt eine aktuelle Studie von Rudolf Böhlke und Samy Walleyo (Ernst & Young, München)¹. Die Ursache für misslungene Unternehmenstransaktionen liegt demnach hauptsächlich in einem schlechten oder fehlenden Integrationsmanagement. Als weitere Gründe werden eine mangelhafte interne wie externe Kommunikation, divergierende Zielvorstellungen, unzureichende Transaktionsvorbereitung, mangelnde kulturelle Integration sowie der Verlust von Leistungsträgern genannt. Über das nötige Expertenwissen verfügen laut der Studie nur die wenigsten Unternehmen – vor allem bezüglich der aufwändigen Phase der Integration fehlt es an qualitativen und quantitativen Ressourcen. In Anbetracht dieser Ergebnisse ist es überraschend, dass in der Integrationsphase die meisten Firmen externe Berater fast nur in rechtlichen und steuerlichen Bereichen einsetzen.

Wir möchten in diesem Buch darüber informieren, wie Manager vor allem für die Phase des Integrationsmanagements ausgewählt und vorbereitet werden können. Des Weiteren zeigen wir anhand konkreter Beispiele, wie Workshops die kulturelle und emotionale Integration fördern können.

Das vorliegende Buch berichtet vor allem die Kernergebnisse des zweijährigen angewandten Forschungsvorhabens „Erfolgreiches Führungsverhalten bei Unternehmenszusammenschlüssen: Entwicklung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung in Kooperation mit Unternehmen“, gefördert durch die Arbeitsgruppe Innovative Projekte der angewandten Hochschulforschung beim Ministerium für Wissenschaft und Kultur des Landes Niedersachsen (AGIP). Unseres Wissens ist es die erste quantitative Studie im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie, die sich mit der Fragestellung beschäftigt, welche *Managementkompetenzen* im Kontext von Mergers & Acquisitions erfolgskritisch sind.

Zentral für das Gelingen des Projektes waren die insgesamt 128 Manager aus 37 Unternehmen in Deutschland und der Schweiz, die im Rahmen von Interviews und Fragebögen ihre Einschätzungen und Erfahrungen mit Unternehmenszusammenschlüssen bereitwillig weitergaben. Ihre Aussagen sind die Grundlage dieses Buches. Je nach Zielstellung des Beitrags konnten wir auf unterschiedlich viele Interviews zurückgreifen. Von den befragten Managern haben wir viel gelernt. Des Weiteren berichten einige Mitglieder der Arbeitsgruppe „Interkulturelle Kompetenz“ des Arbeitskreis Assessment Center e.V. in eigenen Beiträgen in diesem Buch von ihrer Arbeit im Rahmen des Projektes.

¹ Böhlke, R. & Walleyo, S. (2007). Handeln wider besseres Wissen - warum viele Transaktionen scheitern, ohne es zu müssen. In K. Rausch (Hrsg.), *Organisation gestalten - Struktur mit Kultur versöhnen* (S. 254-279). Lengerich: Pabst.

Aufbau des Buches

Das vorliegende Buch ist so aufgebaut, dass zunächst ein allgemeiner Überblick über die erfolgskritischen Managementkompetenzen bei Mergers & Acquisitions gegeben wird. Kapitel 1 beschreibt die Ermittlung dieser Kompetenzen. Es erläutert die theoretischen Grundlagen, methodischen Vorgehensweisen und statistischen Analysen, die im Rahmen des Lüneburger Forschungsprojekts durchgeführt wurden. Das Ergebnis sind zwei Kompetenzmodelle, getrennt nach strategischem und operativem Management. Kapitel 2 beantwortet die Frage, anhand welcher nachvollziehbarer Beispiele aus unseren Untersuchungen diese erfolgsrelevanten Kompetenzen in der Integrationsphase überhaupt identifiziert und beobachtbar gemacht werden können. Das Hauptaugenmerk liegt dabei im Wesentlichen auf der Beschreibung der Kompetenzen Glaubwürdigkeit, Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit sowie der Motivationsfähigkeit, die sich als besonders erfolgsrelevant über alle drei Phasen eines Zusammenschlusses herausstellten. Kapitel 3 berichtet, aufbauend auf ersten Ergebnissen des Lüneburger Forschungsprojekts, welche Führungskompetenzen beim Integrationsmanagement nach Ansicht externer M&A-Experten von besonderer Bedeutung sind. Auf Basis der Resultate stellen die Autoren die Entwicklung und Erprobung eines M&A-Development-Centers zur Kompetenzdiagnostik und -förderung vor.

Die weiteren Kapitel widmen sich spezielleren Fragestellungen, ebenfalls mit Schwerpunkt auf dem Integrationsmanagement. Kapitel 4 beschreibt, inwiefern die in Kapitel 1 dargestellten erfolgskritischen Kompetenzen bei Unternehmenszusammenschlüssen mit interkulturellen Kompetenzen deckungsgleich sind. Anhand detaillierter Anleitungen wird dargestellt, wie man relevante interkulturelle Kompetenzen messen und trainieren kann. Kapitel 5 gibt einen kurzen Überblick anhand welcher wesentlicher Persönlichkeitszüge und Instrumente man in der Arbeits- und Organisationspsychologie Personen voneinander unterscheidet. Es erläutert zudem, welchen Nutzen deren Erfassung für das Unternehmen im Allgemeinen und im Kontext von Mergers & Acquisitions im Speziellen bietet. Kapitel 6 stellt dar, wann Mitarbeiter das Entscheidungsverhalten von Führungskräften als fair wahrnehmen und wie Manager dies konkret im Kontext von Unternehmenszusammenschlüssen umsetzen können. Kapitel 7 geht auf die Schwierigkeiten ein, die besonders internationale Firmenmerger begleiten. Die Autoren beschreiben, anhand welcher praktischer Übungen (Workshops) man die neue Firmenkultur je nach Land kulturell übersetzen und auf Mitarbeiterebene verankern kann. Dies ist auch hilfreich, um die Fusion emotional aufzuarbeiten und die Identifikation der Mitarbeiter mit der neuen Firma zu stärken.

Alle Kapitel sind möglichst leserfreundlich aufgebaut. Jedes Kapitel beginnt mit einem Überblick über den Inhalt anhand von Fragestellungen, die auf der letzten Kapitelseite zusammenfassend beantwortet werden. Des Weiteren sind zentrale Begriffe und Inhalte kursiv oder in Kästen hervorgehoben, um dem Leser eine leichtere Übersicht zu verschaffen. Schließlich stellt jedes Kapitel eine weitgehend eigene Einheit

dar, d.h. es beginnt stets mit einer eigenen Einleitung und endet mit dem Literaturverzeichnis.

Danksagung

Ein kollegialer Dank gilt den Mitgliedern der Arbeitsgruppe „Interkulturelle Kompetenz“ des Arbeitskreis Assessment Center e.V., die das Forschungsprojekt jederzeit mit ihrem Fachwissen und persönlichen Engagement intensiv unterstützt haben, so in der Konzeptionsphase des Fragebogens und mit der Durchführung von Interviews in der Pilotstudie. In dieser Arbeitsgruppe haben einige der Autoren sowie beide Herausgeber, teilweise über mehr als 10 Jahre, intensiv mitgearbeitet.

Den befragten Managern und den Unternehmen, die uns Zugang zu ihren Managern gegeben bzw. denjenigen Personen, die uns Kontakte ermöglicht haben, vor allem Nicolai Dyroff, Hartmut Neunhoeffler und Prof. Thomas Weidner, gilt unser besonderer Dank.

Unterstützt haben dieses Projekt auch folgende wissenschaftliche Mitarbeiter und Studierende aus dem Bereich Wirtschaftspsychologie der Leuphana Universität Lüneburg: Sebastian Laube und Anike Waszak sowie Jan Berger, Lena Christoph, Claudia Fellingner, Yvonne Kasten und Marius Werth. Manche Arbeit wäre ohne diese hoch motivierten Mitarbeiter und Studierenden nicht möglich gewesen.

Der Druck dieses Buches ist nur realisierbar aufgrund einer namhaften Spende des Instituts für Personal- und Unternehmensberatung ifp, Köln. Hierfür sind die Herausgeber und Autoren sehr dankbar, ebenso für die finanzielle Förderung des Forschungsvorhabens durch die Arbeitsgruppe Innovative Projekte der angewandten Hochschulforschung beim Ministerium für Wissenschaft und Kultur des Landes Niedersachsen (AGIP). Ohne die Förderung wäre dieses Buch nicht entstanden.

Schließlich danken wir den Universitäten, deren Ressourcen wir in Verlauf des Projektes und der Buchpublikation nutzen durften: Vor allem der Leuphana Universität Lüneburg bzw. der ehemaligen Fachhochschule Nordostniedersachsen in Lüneburg, an der das zugrunde liegende Projekt begann, der Ludwig-Maximilians-Universität München, der alma mater der Mitherausgeberin, sowie während unserer Auslandsaufenthalte in den USA der Harvard University, Cambridge, und der Lucas Graduate School of Business der San José State University, Silicon Valley.

Lüneburg und San José, USA

München und Cambridge, USA

Jürgen Deller

Ruth Klendauer

1. Managementkompetenzen bei Unternehmenszusammenschlüssen

- Ermittlung und Analyse

Jürgen Deller, Yvonne Kasten und Sebastian Laube

- Welche Kompetenzen sind für alle verantwortlichen Führungskräfte wichtig, um Unternehmenszusammenschlüsse zum Erfolg zu führen?
- Welche Kompetenzen sind darüber hinaus vor allem in der Pre-Merger- und Merger/Deal-Phase wichtig?
- Welche Kompetenzen sind vor allem für das Management in der Post-Merger-Phase von Relevanz?
- Gibt es Managementkompetenzen, die im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen keinen signifikanten Einfluss auf die Führungsleistung ausüben?
- Welche Relevanz haben diese Kompetenzmodelle für die Praxis?

1. Einleitung

In diesem Kapitel werden erfolgskritische Managementkompetenzen analysiert, die bei Fusionen und Akquisitionen angemessene Verhaltensweisen bedingen. Das Ergebnis unserer Studie sind zwei Modelle mit erfolgskritischen strategischen und operativen Managementkompetenzen. Diese werden erläutert und vor dem Hintergrund ihrer praktischen Einsatzmöglichkeiten diskutiert.

Das Verhalten des Managements bei Unternehmenszusammenschlüssen stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar (Bonacker & Richter, 2000). Durch angemessenes Verhalten, wie beispielsweise offenes und authentisches Informieren und Kommunizieren, haben es Führungskräfte bei Unternehmenszusammenschlüssen in der Hand, negatives Mitarbeitererleben gering zu halten (Schweiger & DeNisi, 1991; Wittwer, 1995). Unsicherheit, Angst, Orientierungsverlust, Zorn und Widerstand sind Gut-Villa (1997) zufolge negative Mitarbeiterreaktionen auf Unternehmenszusammenschlüsse, die sich auf das Commitment und die Arbeitszufriedenheit auswirken (Heini, 2003). Beide Aspekte beeinflussen schließlich die Arbeitsleistung und das Kündigungsverhalten (Petty, McGee & Cavender, 1984; Weiss & Jöns, 2003) und können auf der Ebene der Gesamtorganisation zu einer Beeinträchtigung der Produktivität und der Leistungsfähigkeit führen (Buono & Bowditch, 1989; Heini, 2003). Zur Vermeidung dieser unproduktiven Mitarbeiterreaktionen benötigt das Management bei Unternehmenszusammenschlüssen spezifische Kompetenzen, um zum Erreichen der angestrebten Fusionsziele beitragen zu können.

Im Folgenden definieren wir zunächst die Begriffe Management, Kompetenz und Leistung und geben einen kurzen Überblick über die verschiedenen Phasen eines Unternehmenszusammenschlusses.

Der Begriff *Management* findet im institutionalen Sinne Anwendung und schließt alle auf verschiedenen Hierarchieebenen tätigen Führungskräfte ein (Stahle, 1999). In diesem Kapitel wird Management nach Aufgaben (strategisch versus operativ) und nicht, wie in den meisten Ausführungen, nach Hierarchieebenen differenziert. Ein zentrales Unterscheidungskriterium zwischen Führungskräften des strategischen und operativen Managements bei Unternehmenszusammenschlüssen ist, ob deren Aufgaben in der Pre-Merger-, Merger/Deal- oder der Post-Merger-Phase des Zusammenschlusses anfallen (s. Abbildung 1). Die Aufgaben des strategischen Managements liegen vorwiegend in den ersten beiden Phasen, die des operativen Managements in der Post-Merger-Phase.

Kasten 1: Definition „Management“

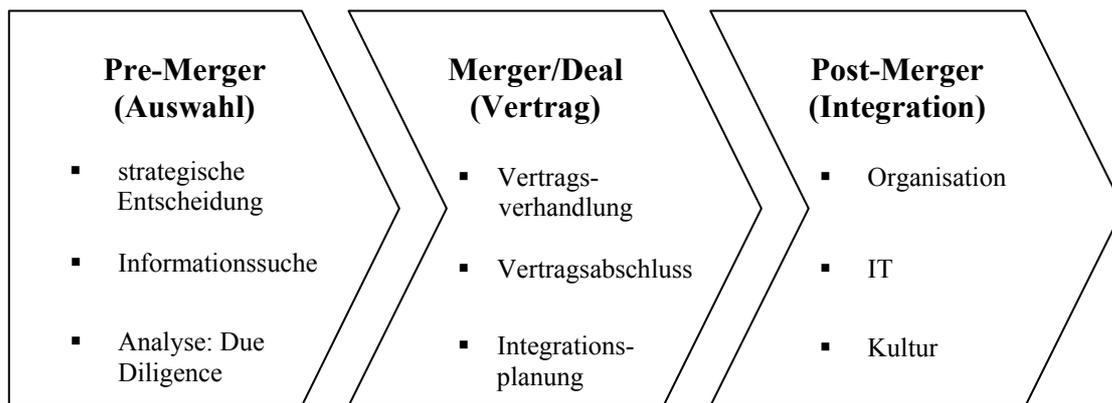


Abbildung 1: Drei-Phasen-Modell eines Unternehmenszusammenschlusses

Der Begriff *Kompetenz* wird von Mirable (1997, S. 75) als „a knowledge, skill, ability, or other characteristic [KSAO] associated with high performance on a job“ definiert. ‘Knowledge’ bezieht sich dabei auf Informationen über ein bestimmtes Fachgebiet, ‘skill’ besteht aus der Kapazität bestimmte physische Aufgaben (im Sinne von Verhalten) durchzuführen, ‘abilities’ bezieht sich auf beständige menschliche Kapazitäten. Diese können weniger stark trainiert werden. ‘Other characteristics’ beinhalten Interessen, Werte, und Persönlichkeitseigenschaften. Entsprechend den Ausführungen von Erpenbeck und Rosenstiel (2003) werden nachfolgend unter Kompetenzen diejenigen inneren Voraussetzungen zur Regulation einer Tätigkeit verstanden, die bis zu einem bestimmten Handlungszeitpunkt entwickelt wurden und zu einer hohen Führungsleistung beitragen.

Kasten 2: Definition „Kompetenz“

Leistung wird hier als Verhalten konzeptionalisiert, um sie den einzelnen Individuen direkt zuschreiben zu können. Neben der Aufgabenleistung, die durch jobspezifische Verhaltensweisen gekennzeichnet ist, unterscheiden Borman und Motowidlo (1993) auch die Kontextleistung, deren jobunspezifische Verhaltensweisen über die formalen Arbeitsinhalte hinausgehen (s. Abbildung 3, S.12).

Eine weitere Aufgliederung ist nach den Befunden von Conway (1999) notwendig: Er untergliederte die Aufgabenleistung für Führungskräfte in führungs- und nicht führungsorientierte Aufgaben (technisch-administrativ), weil diese ihre Ziele zumeist durch die Arbeit anderer erreichen. Kontextleistung wird in Einsatz und Zwischenmenschlichkeit ausdifferenziert (s. ebenfalls Abb. 3, S.12).

Kasten 3: Definition „Leistung“

Im Sinne der oben aufgezeigten Leistungsdefinition sollen die Kompetenzmodelle erstellt und kategorisiert werden. Zuvor aber müssen die erfolgskritischen Managementkompetenzen ermittelt und analysiert werden. Die Ermittlung der Kompetenzen

durch das Verfahren der Critical Incident Technique (Flanagan, 1954) stellen wir im nachfolgenden Abschnitt dar.

2. Die Ermittlung erfolgskritischer Managementkompetenzen

2.1 Pilotstudie

Die Managementkompetenzen wurden zunächst durch mündliche Befragungen explorativ erhoben. Dazu haben wir 17 Führungskräfte aus 17 deutschen Unternehmen interviewt, die aktuell oder innerhalb der letzten drei Jahre einen oder mehrere Unternehmenszusammenschlüsse miterlebt hatten. Die Gesprächspartner wurden offen gefragt, über welche Kompetenzen Führungskräfte ihrer Meinung nach verfügen müssen, um einen Unternehmenszusammenschluss erfolgreich gestalten zu können (Deller, Dörr, Kasten & Werth, 2004). Die Kompetenzen wurden anschließend mit Hilfe von einzeln beschriebenen Karten (pro Karte eine genannte Kompetenz) zu Sinngruppen zusammengefasst und geclustert. Die Vorteile einer solchen rein offenen Befragung liegen nach Hoefert (1995) in der Auffindung gemeinsamer und differentieller Begrifflichkeiten, die Schwächen jedoch in der Operationalisierung und der Beschreibung von konkreten Handlungsbezügen. Doch genau erst diese Verhaltensoperationalisierungen machen einen Vergleich zwischen beobachtetem und erwünschtem Verhalten möglich (Schuler, 1998). Deshalb haben wir zusätzlich mit Hilfe der Critical Incident Technique nach Flanagan (1954) Anforderungen ermittelt (Kannheiser, 1995; Oetting, 1985).

Critical Incident Technique (CIT)

Es existieren verschiedene Ansätze und Verfahren der Kompetenzanalyse (Schuler & Höft, 2004). Das in diesem Kapitel aufgezeigte Vorgehen ist ein arbeitsplatzanalytisch-empirisches, bei dem die Kompetenzen über strukturierte Vorgehensweisen, wie Fragebögen oder Interviews, aus Verhaltensweisen abgeleitet werden (ebd.). Innerhalb dieses Ansatzes lassen sich beispielsweise die Behavioral Event Interview-Technik (BEI-Technik, McClelland, 1976), die CIT (Flanagan, 1954) oder der Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA, Frieling & Hoyos, 1978) einordnen. Da zunächst die Ermittlung erfolgskritischer Verhaltensweisen im Vordergrund steht und die Aufgaben eines Managers sehr komplex und abstrakt sind, haben wir uns für die CIT entschieden.

Die CIT ist während des Zweiten Weltkrieges aus psychologischen Studien einer Arbeitsgruppe der Luftwaffe der USA entstanden (Flanagan, 1954). Inhaltlich setzt sich diese Methode aus der Sammlung von Verhaltensepisoden zusammen, die am betreffenden Arbeitsplatz zum Erfolg oder Misserfolg geführt haben. Anhand der Basis dieser kritischen Verhaltensepisoden kann ein umfassendes Bild über die Anforderungen, die für den beruflichen Erfolg notwendig sind, gewonnen werden (Kompa, 1984). In der vorliegenden Studie haben wir dementsprechend so genannte