



# **Zur Relevanz weicher Faktoren bei Akquisitionen**

## Einflussbereiche der Unternehmenskultur und Einflussfaktoren des Integrationsklimas

Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades einer Doktorin  
der Sozialwissenschaften der Universität Mannheim

vorgelegt von

Dipl.-Psych. Katharina Weiss

G7, 29

68159 Mannheim

November 2005

Dekan der Fakultät für Sozialwissenschaften der Universität Mannheim:

Prof. Dr. Josef Brüderl

Erstgutachterin:

PD Dr. Ingela Jöns

Zweitgutachter:

Prof. Dr. Walter Bungard

Tag der Disputation:

15. Februar 2006

---

## Inhaltsübersicht

<b>I</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1	Aktualität und Relevanz des Themas.....	1
2	Zielsetzung der Arbeit .....	3
3	Aufbau der Arbeit.....	6
<b>II</b>	<b>Theorieteil .....</b>	<b>10</b>
1	Eingrenzung des Forschungsfeldes .....	10
2	Vorstellung ausgewählter weicher Faktoren.....	29
3	Die Relevanz weicher Faktoren aus systemtheoretischer Perspektive.....	64
4	Die Relevanz weicher Faktoren nach der Theorie des geplanten Verhaltens.....	106
5	Synthese und Vorstellung der Forschungsmodelle.....	118
<b>III</b>	<b>Empirieteil.....</b>	<b>135</b>
1	Methode.....	135
2	Ersterhebung zum Einfluss der Unternehmenskultur .....	154
3	Nacherhebung zu den Einflussfaktoren des Integrationsklimas .....	209
<b>IV</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>224</b>
1	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse.....	224
2	Kritische Würdigung der Arbeit .....	232
3	Implikationen für die Forschung und die betriebliche Praxis.....	238
<b>V</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>244</b>
<b>VI</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>272</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1	Aktualität und Relevanz des Themas.....	1
2	Zielsetzung der Arbeit .....	3
3	Aufbau der Arbeit.....	6
<b>II</b>	<b>Theorieteil .....</b>	<b>10</b>
1	Eingrenzung des Forschungsfeldes .....	10
1.1	Arbeitsdefinition von Akquisitionen.....	11
1.2	Phasen von Akquisitionen.....	12
1.3	Grad der Integration bei Akquisitionen.....	14
1.3.1	Strategischer und organisatorischer Integrationsgrad.....	16
1.3.2	Kultureller Integrationsgrad.....	18
1.4	Machtstellung der Unternehmen bei Akquisitionen .....	20
1.4.1	Grundlagen der Macht .....	20
1.4.2	Kosten der Macht.....	22
1.5	Messung des Erfolgs von Akquisitionen.....	24
1.5.1	Objektive Erfolgskriterien .....	24
1.5.2	Subjektive Erfolgskriterien .....	25
1.5.3	Fazit.....	27
1.6	Zusammenfassung .....	28
2	Vorstellung ausgewählter weicher Faktoren.....	29
2.1	Begriffsbestimmung .....	30
2.2	Unternehmensebene .....	33
2.2.1	Unternehmenskultur.....	33
2.2.1.1	Begriffsbestimmung.....	34
2.2.1.2	Relevanz für die Integrationsphase .....	38
2.2.1.3	Fazit.....	40
2.2.2	Integrationsklima .....	41
2.2.2.1	Verwendung des Begriffs in der Literatur.....	41
2.2.2.2	Eigene Begriffsbestimmung.....	42
2.2.2.3	Fazit.....	45

2.2.3	Partizipation, Information und Kommunikation.....	45
2.2.3.1	Begriffsbestimmungen .....	45
2.2.3.2	Relevanz für die Integrationsphase .....	47
2.2.3.3	Fazit.....	49
<b>2.3</b>	<b>Individuelle Ebene.....</b>	<b>49</b>
2.3.1	Commitment .....	49
2.3.1.1	Begriffsbestimmung .....	50
2.3.1.2	Relevanz für die Integrationsphase .....	53
2.3.1.3	Fazit.....	54
2.3.2	Verzerrte Gruppenwahrnehmung.....	55
2.3.2.1	Theorie der sozialen Identität.....	56
2.3.2.2	Relevanz für die Integrationsphase .....	57
2.3.2.3	Exkurs: Theorie realistischer Konflikte .....	61
2.3.2.4	Fazit.....	62
<b>2.4</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>63</b>
<b>3</b>	<b>Die Relevanz weicher Faktoren aus systemtheoretischer Perspektive.....</b>	<b>64</b>
<b>3.1</b>	<b>Allgemeine Grundlagen der Systemtheorie .....</b>	<b>66</b>
3.1.1	Entwicklung der Systemtheorie .....	66
3.1.2	Soziale Systeme .....	68
3.1.2.1	Kommunikation im sozialen System.....	68
3.1.2.2	Die Stellung des Menschen im sozialen System .....	70
3.1.2.3	Relevanz für die Integrationsphase .....	71
3.1.3	System und Umwelt.....	72
3.1.3.1	Funktional-strukturelle Systemtheorie .....	72
3.1.3.2	Relevanz für die Integrationsphase .....	73
3.1.4	Zusammenfassung.....	75
<b>3.2</b>	<b>Komplexität.....</b>	<b>76</b>
3.2.1	Vielschichtigkeit .....	77
3.2.2	Vernetzung.....	78
3.2.3	Folgen der Regulierung von Komplexität.....	80
3.2.4	Fazit.....	81
<b>3.3</b>	<b>Kontingenzt .....</b>	<b>82</b>
3.3.1	Ausmaß von Kontingenzt.....	82
3.3.2	Regulierung von Kontingenzt .....	83

3.3.3	Fazit.....	86
<b>3.4</b>	<b>Konflikte.....</b>	<b>87</b>
3.4.1	Konfliktarten.....	88
3.4.1.1	Konflikte über Relevanzen.....	88
3.4.1.2	Konflikte über Strategien.....	89
3.4.1.3	Konflikte über Ziele.....	89
3.4.2	Konfliktlösung.....	91
3.4.3	Fazit.....	92
<b>3.5</b>	<b>Sinn.....</b>	<b>94</b>
3.5.1	Begriffsbestimmung von Sinn.....	94
3.5.2	Unternehmenskultur als Manifestation von Sinn.....	96
3.5.3	Folgen der Veränderung der Unternehmenskultur.....	100
3.5.4	Fazit.....	102
<b>3.6</b>	<b>Zusammenfassung und kritische Würdigung.....</b>	<b>103</b>
<b>4</b>	<b>Die Relevanz weicher Faktoren nach der Theorie des geplanten Verhaltens.....</b>	<b>106</b>
<b>4.1</b>	<b>Kernelemente der Theorie des geplanten Verhaltens.....</b>	<b>107</b>
<b>4.2</b>	<b>Erweiterung um das Element Unternehmenskultur.....</b>	<b>109</b>
4.2.1	Konzeptionelle Annahmen.....	109
4.2.2	Relevanz für die Integrationsphase.....	111
<b>4.3</b>	<b>Erweiterung um das Element Commitment.....</b>	<b>113</b>
4.3.1	Konzeptionelle Annahmen.....	113
4.3.2	Relevanz für die Integrationsphase.....	115
<b>4.4</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>117</b>
<b>5</b>	<b>Synthese und Vorstellung der Forschungsmodelle.....</b>	<b>118</b>
<b>5.1</b>	<b>Zusammenführung der theoretischen Annahmen.....</b>	<b>118</b>
<b>5.2</b>	<b>Vorstellung der Forschungsfragen.....</b>	<b>123</b>
5.2.1	Einflussmodell der Unternehmenskultur.....	123
5.2.1.1	Einflussmodell der Unternehmenskultur für das Käuferunternehmen.....	127
5.2.1.2	Einflussmodell der Unternehmenskultur für das akquirierte Unternehmen.....	130
5.2.2	Einflussfaktoren des Integrationsklimas.....	132

<b>III Empirieteil.....</b>	<b>135</b>
<b>1 Methode.....</b>	<b>135</b>
<b>1.1 Wahl der Forschungsmethode .....</b>	<b>136</b>
1.1.1 Fragebogenuntersuchung .....	136
1.1.2 Integrationsbezogene Mitarbeiterbefragung .....	137
<b>1.2 Beschreibung der Erhebungen.....</b>	<b>139</b>
1.2.1 Ablauf der Befragungen.....	139
1.2.2 Internetgestützte Befragungen .....	141
1.2.3 Merkmale der Stichproben.....	142
<b>1.3 Vorgehen bei der Datenauswertung .....</b>	<b>144</b>
1.3.1 Auswertung nach Unternehmensstandorten .....	144
1.3.2 Analyseverfahren .....	146
1.3.3 Kriterien der Gütebeurteilung .....	151
<b>2 Ersterhebung zum Einfluss der Unternehmenskultur .....</b>	<b>154</b>
<b>2.1 Darstellung des Befragungsinstruments .....</b>	<b>154</b>
<b>2.2 Operationalisierung der Konstrukte .....</b>	<b>156</b>
2.2.1 Unternehmenskultur.....	156
2.2.1.1 Überprüfung der Faktorstruktur .....	158
2.2.1.2 Differenzierungsfähigkeit der Skala.....	162
2.2.1.3 Trennschärfe und Reliabilität .....	164
2.2.2 Information/Kommunikation .....	166
2.2.3 Integrationsklima .....	167
2.2.4 Commitment .....	168
<b>2.3 Ergebnisse .....</b>	<b>170</b>
2.3.1 Umgang mit fehlenden Werten.....	171
2.3.2 Bewertung der eigenen und der fremden Unternehmenskultur .....	172
2.3.3 Einflussbeziehungen zwischen der Unternehmenskultur und den mittelbaren Ergebnisvariablen .....	176
2.3.3.1 Ergebnisse für den Standort K des Käuferunternehmens .....	176
2.3.3.2 Ergebnisse für den Standort A1 des akquirierten Unternehmens .....	186
2.3.3.3 Ergebnisse für den Standort A2 des akquirierten Unternehmens .....	195

2.3.4	Zusammenfassung.....	204
2.3.4.1	Zusammenfassung für das Käuferunternehmen.....	204
2.3.4.2	Zusammenfassung für das akquirierte Unternehmen.....	206
<b>3</b>	<b>Nacherhebung zu den Einflussfaktoren des Integrationsklimas.....</b>	<b>209</b>
<b>3.1</b>	<b>Darstellung des Befragungsinstruments .....</b>	<b>210</b>
<b>3.2</b>	<b>Operationalisierung der Konstrukte .....</b>	<b>211</b>
3.2.1	Partizipation .....	211
3.2.2	Information/Kommunikation .....	212
3.2.3	Integrationsklima .....	214
<b>3.3</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>215</b>
3.3.1	Zusammenhänge zwischen Partizipation, Information/Kommunikation und Integrationsklima .....	215
3.3.2	Information/Kommunikation als kausale Determinante des Integrationsklimas .....	219
3.3.2.1	Gütekriterien und deskriptive Ergebnisse .....	219
3.3.2.2	Analyse der Längsschnittdaten .....	221
3.3.3	Zusammenfassung.....	223
<b>IV</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>224</b>
<b>1</b>	<b>Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse.....</b>	<b>224</b>
<b>2</b>	<b>Kritische Würdigung der Arbeit.....</b>	<b>232</b>
<b>3</b>	<b>Implikationen für die Forschung und die betriebliche Praxis.....</b>	<b>238</b>
<b>V</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>244</b>
<b>VI</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>272</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Forschungsmodelle zum Einfluss der Unternehmenskultur und zu den Determinanten des Integrationsklimas.....	5
Abbildung 2:	Aufbau der Arbeit.....	6
Abbildung 3:	Phasen des Akquisitionsprozesses (nach Marks & Cutcliffe, 1988) .....	13
Abbildung 4:	Integrationsansätze nach strategischen und organisatorischen Kriterien (nach Haspeslagh & Jemison, 1992) .....	16
Abbildung 5:	Akkulturationsformen bei Akquisitionen (nach Nahavandi & Malekzadeh, 1988).....	18
Abbildung 6:	Weiche Faktoren bei Akquisitionen .....	31
Abbildung 7:	Unterschiede zwischen Unternehmenskultur und Integrationsklima (nach Sackmann, 2002).....	44
Abbildung 8:	Die Akquisitionsphasen aus systemtheoretischer Sicht .....	74
Abbildung 9:	Entscheidungen und Konflikte in der Integrationsphase von Akquisitionen .....	90
Abbildung 10:	Determinanten der Verhaltensabsicht nach der Theorie des geplanten Verhaltens (nach Ajzen, 1991).....	107
Abbildung 11:	Einfluss der Unternehmenskultur auf die Determinanten der Verhaltensabsicht nach der Theorie des geplanten Verhaltens (nach Ajzen, 1991) .....	111
Abbildung 12:	Kognitive, affektive und konative Konsequenzen der Unternehmenskultur nach der Theorie des geplanten Verhaltens (nach Ajzen, 1991) .....	114
Abbildung 13:	Prozessmodell zur Wirkung weicher Faktoren in der Integrationsphase.....	119
Abbildung 14:	Einflussbereiche der Unternehmenskultur .....	124
Abbildung 15:	Einflussbereiche der Unternehmenskultur für das Käuferunternehmen K.....	127
Abbildung 16:	Einflussbereiche der Unternehmenskultur für das akquirierte Unternehmen A.....	130
Abbildung 17:	Einflussfaktoren des Integrationsklimas .....	133
Abbildung 18:	Determinanten der standortspezifischen Unternehmenskultur.....	145
Abbildung 19:	Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse für das vierfaktorielle Modell der Unternehmenskultur .....	161
Abbildung 20:	Selbst- und Fremdbewertung des Käuferunternehmens.....	174
Abbildung 21:	Selbst- und Fremdbewertung des akquirierten Unternehmens.....	175
Abbildung 22:	Ergebnisse zu den Hypothesen H <sub>K4</sub> und H <sub>K5</sub> am Standort K.....	205

Abbildung 23:	Ergebnisse zu den Hypothesen $H_{A4}$ und $H_{A5}$ am Standort A1 .....	207
Abbildung 24:	Ergebnisse zu den Hypothesen $H_{A4}$ und $H_{A5}$ am Standort A2 .....	208

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Machtgrundlagen der Unternehmen bei Akquisitionen (nach Witte, 2002) .....	21
Tabelle 2:	Rücklaufzahlen für die ausgewählten Standorte .....	143
Tabelle 3:	Interpretation von Effektstärken (nach Cohen, 1992) .....	148
Tabelle 4:	Beispiel-Items Hierarchie und Teamgeist im interorganisationalen Vergleich .....	157
Tabelle 5:	Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse zur Bewertung der eigenen Unternehmenskultur .....	159
Tabelle 6:	Kennzahlen für die Homogenität der Unternehmenskultur- dimensionen an den Standorten .....	163
Tabelle 7:	Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für die Skala „Unternehmenskultur“ .....	165
Tabelle 8:	Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für die Skala „Information/Kommunikation“ .....	167
Tabelle 9:	Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für die Skala „Integrationsklima“ .....	168
Tabelle 10:	Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für die Skala „Commitment“ .....	169
Tabelle 11:	Mittelwertsvergleiche der Selbst- und Fremdbewertung der Unternehmenskultur .....	173
Tabelle 12:	Zusammenhänge zwischen der eigenen und der fremden Unternehmenskultur und den mittelbaren Ergebnisvariablen am Standort K .....	177
Tabelle 13:	Zusammenhänge zwischen den mittelbaren Ergebnisvariablen am Standort K .....	178
Tabelle 14:	Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf die Information/Kommunikation am Standort K .....	179
Tabelle 15:	Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf das Integrationsklima am Standort K .....	180
Tabelle 16:	Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf das Commitment am Standort K .....	181

Tabelle 17:	Einfluss der Unternehmenskultur und der Information/ Kommunikation auf das Integrationsklima am Standort K.....	182
Tabelle 18:	Einfluss der Unternehmenskultur, der Information/Kommunikation und des Integrationsklimas auf das Commitment am Standort K.....	184
Tabelle 19:	Zusammenhänge zwischen der eigenen und der fremden Unternehmenskultur und den mittelbaren Ergebnisvariablen am Standort A1.....	186
Tabelle 20:	Zusammenhänge zwischen den mittelbaren Ergebnisvariablen am Standort A1.....	187
Tabelle 21:	Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf die Information/Kommunikation am Standort A1.....	188
Tabelle 22:	Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf das Integrationsklima am Standort A1.....	189
Tabelle 23:	Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf das Commitment am Standort A1.....	189
Tabelle 24:	Einfluss der Unternehmenskultur und der Information/ Kommunikation auf das Integrationsklima am Standort A1.....	191
Tabelle 25:	Einfluss der Unternehmenskultur, der Information/ Kommunikation und des Integrationsklimas auf das Commitment am Standort A1.....	193
Tabelle 26:	Zusammenhänge zwischen der eigenen und der fremden Unternehmenskultur und den mittelbaren Ergebnisvariablen am Standort A2.....	195
Tabelle 27:	Zusammenhänge zwischen den mittelbaren Ergebnisvariablen am Standort A2.....	196
Tabelle 28:	Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf die Information/Kommunikation am Standort A2.....	197
Tabelle 29:	Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf das Integrationsklima am Standort A2.....	198
Tabelle 30:	Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf das Commitment am Standort A2.....	199
Tabelle 31:	Einfluss der Unternehmenskultur und der Information/ Kommunikation auf das Integrationsklima am Standort A2.....	200
Tabelle 32:	Einfluss der Unternehmenskultur, der Information/Kommunikation und des Integrationsklimas auf das Commitment am Standort A2.....	202
Tabelle 33:	Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für die Skala „Partizipation“.....	212
Tabelle 34:	Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für die Skala „Information/Kommunikation“.....	213
Tabelle 35:	Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für die Skala „Integrationsklima“.....	214

---

Tabelle 36:	Zusammenhänge zwischen Partizipation, Information/Kommunikation und Integrationsklima.....	216
Tabelle 37:	Einfluss der Partizipation und der Information/Kommunikation auf das Integrationsklima .....	217
Tabelle 38:	Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für die Skala „Information/Kommunikation“ zu beiden Befragungszeitpunkten .....	219
Tabelle 39:	Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für die Skala „Integrationsklima“ zu beiden Befragungszeitpunkten.....	220
Tabelle 40:	Mittelwertsvergleiche der Längsschnittdaten.....	221
Tabelle 41:	Kreuzkorrelationen zwischen Information/Kommunikation und Integrationsklima zu den Befragungszeitpunkten $t_1$ und $t_2$ .....	221

# **I Einleitung**

## **1 Aktualität und Relevanz des Themas**

Fusionen und Akquisitionen gehören zu den Tagesmeldungen der internationalen Wirtschaftspresse (Hesse, 2005). Als Auslöser für die gegenwärtig fünfte Welle von Akquisitionen gelten unter anderem die voranschreitende Globalisierung, die Schaffung eines einheitlichen europäischen Marktes (Keller, 2003) und die erhöhte Liquidität der Unternehmen (Hesse, 2005). Im Rahmen dieser Entwicklungen sehen sich auch deutsche Unternehmen mit einem gestiegenen Interesse ausländischer Käufer konfrontiert, welches in der Politik zunehmend für Beunruhigung sorgt. Dementsprechend rief Bundeskanzler Schröder angesichts des befürchteten Ausverkaufs des deutschen Kreditwesens im Mai 2004 die Kreditinstitute zu einem nationalen Konsolidierungsprozess auf (Schäfer, 2004). Gemäß einer Konsolidierung zumindest der europäischen Bankenlandschaft wurde im darauf folgenden Jahr die Hypo Vereinsbank von der italienischen Unicredito übernommen, begleitet von einem weltweiten Stellenabbau von voraussichtlich über 9000 Arbeitsplätzen (Theurer, 2005). In der Chemiebranche nahm die spektakuläre feindliche Übernahme von Aventis durch Sanofi-Synthélabo politische Dimensionen an, denn während die Akquisition von der französischen Seite ausdrücklich begrüßt wurde, brachten deutsche Politiker ihre Sorge um deutsche Arbeitsplätze und die Mitwirkung der französischen Regierung bei den Übernahmeverhandlungen zum Ausdruck (Piper, 2004). Selbst der deutsche Biermarkt bleibt von Akquisitionen nicht verschont, und es ist anzunehmen, dass in dieser Branche ebenfalls eine Konsolidierung stattfinden wird (Bauchmüller, 2003). Schließlich ist auch im öffentlichen Sektor ein gestiegenes, vor allem finanziell motiviertes Interesse an Fusionen und Akquisitionen zu verzeichnen, welches sich jüngst in Überlegungen zur Fusion der Ludwig-Maximilians-Universität mit der Technischen Universität in München äußerte (Burtscheidt, 2004).

Demgegenüber werden Akquisitionen von den betroffenen Stakeholdern bzw. Anspruchsgruppen eher kritisch aufgenommen. Während die Kunden oftmals verunsichert reagieren (Bucerius, 2004), bringen die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte die angekündigten Synergieeffekte zunächst mit der Frage nach der Zukunft des eigenen Arbeitsplatzes in Verbindung (Berner, 2002; Hesse, 2005). Gleichzeitig nutzen die Konkurrenten die Integrationsphase für die Gewinnung von Marktanteilen (Homburg & Bucerius, 2004). Das eher negative Image von Unternehmensübernahmen wird durch die

Misserfolgsquoten bestätigt, die zwar je nach zugrunde gelegter Statistik variieren, insgesamt jedoch auf einem hohen Niveau angesiedelt und von Cartwright und Cooper (2000) mit 40% bis 80% beziffert werden.

Auf der Suche nach den Ursachen für den Erfolg von Akquisitionen wird auf Seiten von Praxis und Wissenschaft häufig der Einfluss der so genannten weichen Faktoren hervorgehoben (z. B. Gerpott, 1993; Jansen, 2002). In diesem Zusammenhang wird beispielsweise der Information und Kommunikation, dem Stressempfinden oder dem Commitment der Mitarbeiter eine hohe Bedeutung beigemessen (z. B. Cartwright & Cooper, 1993; Schweiger & DeNisi, 1991). Dennoch wird in der Praxis nach wie vor die unzureichende Vorbereitung der Mitarbeiter auf die Veränderungen beklagt (Noack, 2005), während auf wissenschaftlicher Seite ein erheblicher Mangel an Untersuchungen zur Wirkungsweise der weichen Faktoren zu konstatieren ist (Schmickl & Jöns, 2004). Insbesondere zur Rolle der Unternehmenskultur bei Akquisitionen werden divergierende Meinungen vertreten (vgl. z. B. Davidson & Neumann, 1997; Jansen, 2002), die jedoch nur selten durch fundierte empirische Untersuchungen untermauert werden. Die Großzahl der Studien zu den weichen Faktoren zeichnet sich zudem durch das Fehlen theoretischer Konzepte zur Erklärung der Veränderungen aus. Eine der wenigen Ausnahmen bildet die Studie von Ivancevich, Schweiger und Power (1987), in der das Stresserleben bei Akquisitionen in Anlehnung an das transaktionale Stressmodell von Lazarus (Lazarus, 1966; Lazarus & Folkman, 1984) erklärt wird. Zudem wird in der Sozialpsychologie in verschiedenen Untersuchungen die Theorie der sozialen Identität nach Tajfel und Turner (1979) herangezogen, um die negative Einstellung gegenüber den neuen Kollegen und Veränderungen der Identifikation der Mitarbeiter bei Akquisitionen zu untersuchen (z. B. Terry & O'Brien, 2001; van Dick, 2004b; van Leeuwen, van Knippenberg & Ellemers, 2003). Insgesamt ist nicht nur in der praxisorientierten, sondern auch in der wissenschaftlichen Literatur ein erheblicher Mangel an theoretisch fundierten Untersuchungen zu verzeichnen. Vielmehr dominieren anekdotenhafte Erfahrungsberichte und Einzelfallanalysen, in denen rückwärtsgerichtet Spekulationen über die Erfolgsursachen einer Akquisition angestellt und sodann auf das gesamte Themengebiet generalisiert werden (Hogan & Overmyer-Day, 1994).

Indes muss eingeräumt werden, dass die Rolle der weichen Faktoren bei Akquisitionen nur schwerlich systematisch untersucht werden kann, da sich jede Firmenübernahme durch spezielle Merkmale beispielsweise unternehmens- oder landeskultureller Art auszeichnet.

Hinzu kommen branchenspezifische Merkmale oder Aspekte der Größe der Unternehmen, deren Berücksichtigung die Komplexität der Zusammenhänge weiter erhöhen würde. Darüber hinaus lassen sich selbst im Rahmen von Einzelfallstudien kaum Ursache-Wirkungs-Beziehungen nachweisen, da sowohl weiche als auch harte Faktoren auf verschiedenen Ebenen miteinander verknüpft sind (Nagel, 2003). Schließlich wird die Feldforschung zu Akquisitionen durch Geheimhaltungsbestrebungen und mangelnde Kooperationsbereitschaft auf Seiten der Unternehmen erschwert. Diese sind einerseits durch juristische und börsenorientierte Überlegungen vor dem Abschluss von Übernahmeverträgen motiviert, betreffen aber auch die Integrationsaktivitäten selbst, da angesichts der hohen Misserfolgsquoten mögliche Integrationsprobleme nur ungern externen Experten zugänglich gemacht werden. Aus diesen Gründen kann die Rolle der weichen Faktoren bei Akquisitionen bislang lediglich anhand der Ergebnisse von Einzelfallstudien schrittweise spezifiziert, nicht jedoch allgemein oder gar abschließend beurteilt werden. Für eine meta-analytische Untersuchung wird eine Vielzahl differenzierter und theoretisch fundierter Studien benötigt, die gegenwärtig weder in ausreichender Zahl noch Güte vorliegen.

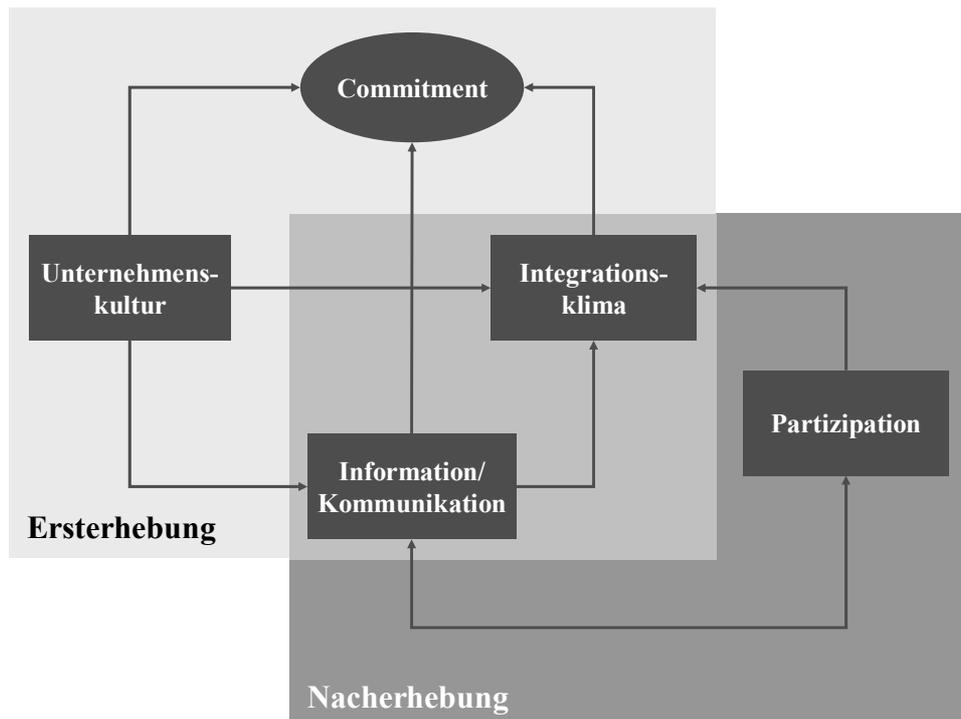
## **2 Zielsetzung der Arbeit**

Angesichts der ungenügenden theoretischen Fundierung der Großzahl der Arbeiten zur Bedeutung der weichen Faktoren bei Akquisitionen sowie mangelnder empirischer Befunde auf diesem Forschungsgebiet verfolgt die vorliegende Arbeit zwei wesentliche Zielsetzungen.

Es wird erstens das wissenschaftliche Ziel angestrebt, die Erfolgsrelevanz der weichen Faktoren bei Akquisitionen durch die Übertragung systemtheoretischer und sozialpsychologischer Ansätze auf die Integrationsphase theoriegestützt abzuleiten. Im Vordergrund der Untersuchung stehen die weichen Faktoren Unternehmenskultur, Partizipation, Information und Kommunikation, Integrationsklima, Commitment und die verzerrte Gruppenwahrnehmung auf Seiten der betroffenen Mitarbeiter. Die Erkenntnisse der allgemeinen Systemtheorie nach Luhmann (1984) und Willke (1996a) werden genutzt, um auf *organisationaler Ebene* die Notwendigkeit der Berücksichtigung der weichen Faktoren aufzuzeigen. Darüber hinaus wird die Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985, 1991; Ajzen & Madden, 1986) auf die Integrationsphase von Akquisitionen übertragen, um die Erfolgsrelevanz der weichen Faktoren auf der *Ebene der betroffenen Individuen* zu

begründen. Zusätzlich wird bei der Erläuterung des Phänomens der verzerrten Gruppenwahrnehmung die Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) vorgestellt, welche zur Erklärung der Relevanz dieses weichen Faktors und anderer Mitarbeiterreaktionen bei Akquisitionen beitragen kann. Durch den Transfer der systemtheoretischen und sozialpsychologischen Konzepte auf Akquisitionen werden die integrationsbedingten Veränderungen schließlich auch systematisiert und in ihrem Auftreten vorhersehbar gemacht.

Auf Basis der theoretischen Ergebnisse werden schließlich die Forschungsmodelle bezüglich der Beziehungen zwischen den weichen Faktoren entwickelt und Hypothesen abgeleitet, die im empirischen Teil der Arbeit im Rahmen einer Fallstudie auf ihre Richtigkeit überprüft werden. Mit diesem Vorgehen wird die zweite Zielsetzung verfolgt, die Erfolgsrelevanz der weichen Faktoren und insbesondere der Unternehmenskultur auch empirisch zu begründen, um nachhaltige Implikationen für die Forschung und die Praxis der Integrationsarbeit von Akquisitionen ableiten zu können. Zu diesem Zweck werden in der Ersterhebung der Fallstudie zunächst die Einflusspfade des weichen Faktors Unternehmenskultur auf die Information und Kommunikation, das Integrationsklima und das Commitment sowie deren wechselseitige Zusammenhänge analysiert. Darüber hinaus wird im Rahmen einer Nachfolgerhebung untersucht, inwiefern die weichen Faktoren Partizipation sowie Information und Kommunikation mögliche Einflussfaktoren des Integrationsklimas darstellen. Die Forschungsmodelle der beiden Untersuchungen werden in Abbildung 1 vorgestellt.



**Abbildung 1: Forschungsmodelle zum Einfluss der Unternehmenskultur und zu den Determinanten des Integrationsklimas**

Bei dem in Abbildung 1 dargestellten Forschungsmodell der Ersterhebung zum Einfluss der Unternehmenskultur handelt es sich um ein übergreifendes Gesamtmodell. Eine wesentliche Zielsetzung der vorliegenden Arbeit besteht darin, in Abhängigkeit von der Machtstellung der beteiligten Unternehmen differenzierte Aussagen hinsichtlich der Einflusswege der Unternehmenskultur abzuleiten. Eine diesbezügliche Spezifizierung der Modellannahmen erfolgt in der Synthese der vorliegenden Arbeit (s. II.5.2). In Abbildung 1 wird weiterhin deutlich, dass die weichen Faktoren Information und Kommunikation sowie Integrationsklima Gegenstand beider Erhebungen sind. Mit diesem Vorgehen wird die Zielsetzung verfolgt, anhand von Längsschnittdaten die kausale Einflussrichtung von der Information und Kommunikation auf das Integrationsklima zu untersuchen. Dabei dienen die systemtheoretische und die sozialpsychologische Fundierung der Forschungsannahmen dem Zweck, die Generalisierbarkeit der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit über den Rahmen einer Fallstudie hinaus zu erhöhen.

### 3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in drei übergeordnete Abschnitte gegliedert. Während Teil I die allgemeine Einführung in das Themengebiet, die Zielsetzung und den Aufbau der Arbeit zum Gegenstand hat, erfolgt in Teil II die theoriegeleitete Begründung für die Erfolgsrelevanz von ausgewählten weichen Faktoren bei Akquisitionen. In Teil III werden im Rahmen einer Fallstudie die Einflussbeziehungen zwischen den weichen Faktoren empirisch untersucht. Im abschließenden Teil IV werden die Ergebnisse zusammengefasst und kritisch diskutiert. In Abbildung 2 wird der Aufbau der Arbeit graphisch veranschaulicht.

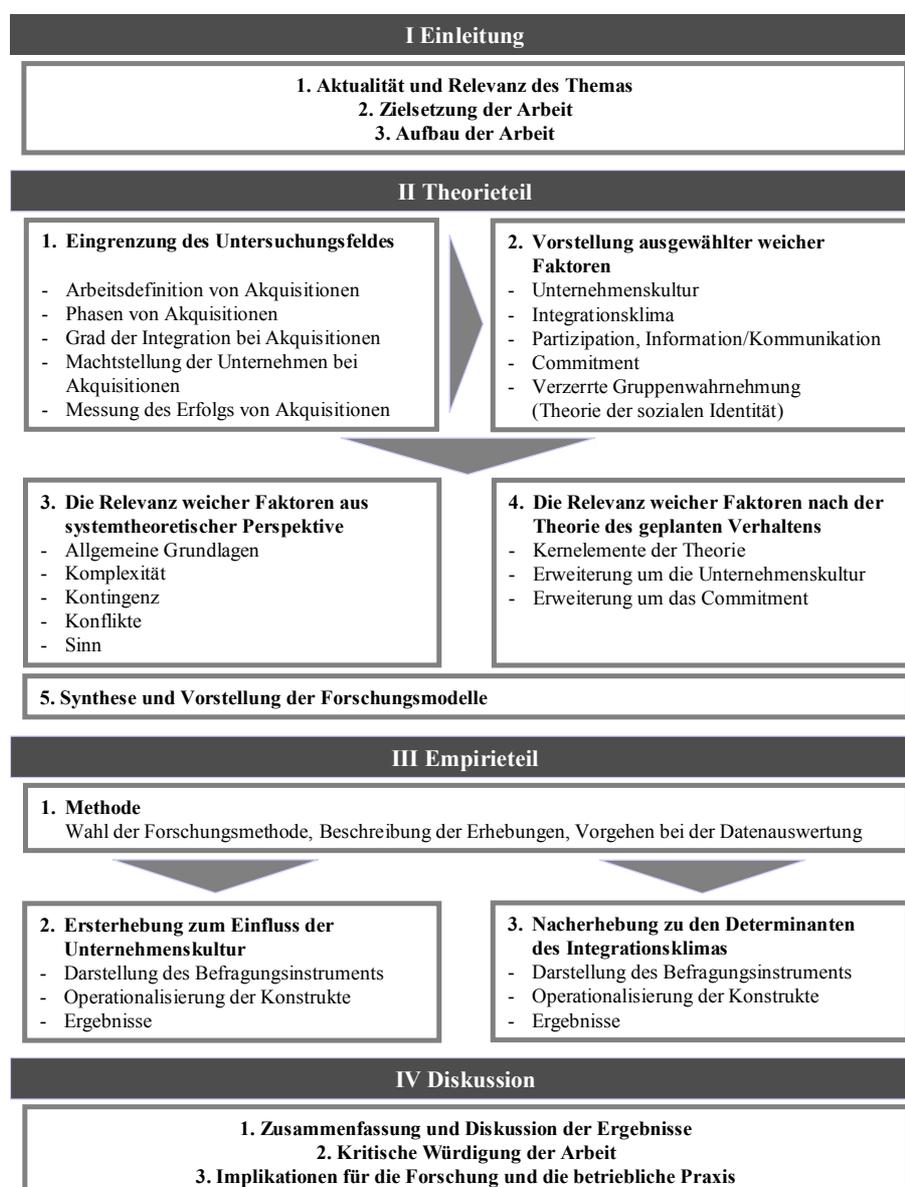


Abbildung 2: Aufbau der Arbeit

Im Folgenden wird auf den Inhalt der Gliederungspunkte II bis IV eingegangen.

## **II Theorieteil**

In Kapitel 1 des Theorieteils wird der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit eingegrenzt. Nach einer Arbeitsdefinition von Akquisitionen werden die in der Literatur unterschiedenen Phasen von Akquisitionen vorgestellt. Sodann werden die im Schrifttum üblichen Differenzierungen bezüglich des strategischen und organisatorischen sowie des kulturellen Integrationsgrades erläutert, da eine zentrale Voraussetzung für die in dieser Arbeit formulierten Hypothesen in einem Mindestmaß an struktureller und kultureller Integration besteht. Im Anschluss daran werden die unterschiedlichen Machtstellungen der an der Akquisition beteiligten Unternehmen erläutert, wodurch die differenzierte Ableitung von Aussagen hinsichtlich der Erfolgswirksamkeit der weichen Faktoren ermöglicht werden soll. Abschließend wird auf die Möglichkeiten der Messung des Erfolgs von Akquisitionen eingegangen.

In Kapitel 2 werden ausgewählte weiche Faktoren konzeptionell vorgestellt und bezüglich ihrer Relevanz für die Integrationsphase diskutiert. Auf der organisationalen Ebene handelt es sich hierbei um die Unternehmenskultur, das Integrationsklima und schließlich die Partizipation, Information und Kommunikation. Auf der Ebene der betroffenen Individuen wird auf den weichen Faktor Commitment eingegangen. Darüber hinaus wird hier auch die verzerrte Gruppenwahrnehmung und die theoretische Fundierung dieses Phänomens durch die Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) erläutert.

In Kapitel 3 wird die Relevanz der weichen Faktoren aus systemtheoretischer Perspektive erörtert. Zunächst wird darauf eingegangen, warum die Systemtheorie nach Luhmann (1984) für die theoretische Fundierung der Erfolgsrelevanz der weichen Faktoren besonders geeignet erscheint. Im Anschluss daran erfolgt eine Einführung in die Grundbegriffe der Theorie. Daraufhin werden die Konzeptionen von Komplexität, Kontingenz, Konflikt und Sinn gemäß ihrer systemtheoretischen Bedeutung vorgestellt und auf die Integrationsphase von Akquisitionen übertragen. Durch diese Vorgehensweise soll die Erfolgsrelevanz der weichen Faktoren ausgehend von den organisationalen Veränderungen auf Unternehmensebene aufgezeigt werden.

In Kapitel 4 wird die Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985, 1991) vorgestellt. Nach der Erläuterung der Grundlagen der Theorie wird das Modell der Determinanten der Verhaltensabsicht nach Ajzen (1991) konzeptionell um die Elemente Unternehmenskultur und Commitment ergänzt. Im Anschluss daran wird dieses erweiterte Modell hinsichtlich seiner Relevanz für die von der Akquisition betroffenen Mitarbeiter diskutiert. Die Übertragung der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985, 1991) auf die Integrationsphase von Akquisitionen dient dazu, die Erfolgsrelevanz der weichen Faktoren über ihre Verhaltensrelevanz auf der individuellen Ebene zu begründen.

Schließlich erfolgt in Kapitel 5 die Synthese aus den vorangegangenen theoretischen Überlegungen und deren Zusammenfassung in einem Prozessmodell. Weiterhin werden hier die Forschungsmodelle der vorliegenden Arbeit vorgestellt sowie die konkreten Hypothesen und explorativen Forschungsfragen formuliert.

### **III Empirieteil**

Im empirischen Teil der Arbeit wird in Kapitel 1 zunächst ausführlich auf die in der Fallstudie verwendeten Methoden eingegangen. In diesem Zusammenhang wird übergreifend für beide Untersuchungen der Fallstudie die Wahl der Forschungsmethode begründet und auf die integrationsbezogene Mitarbeiterbefragung als Erhebungsinstrument eingegangen. Im Anschluss daran wird der Ablauf der Untersuchungen beschrieben. Des Weiteren werden die Besonderheiten von internetgestützten Befragungen erläutert und die Merkmale der Stichproben aus beiden Befragungen berichtet. Abschließend wird auf das Vorgehen bei der Datenauswertung eingegangen. Hier wird begründet, warum die Auswertungen getrennt nach den Unternehmensstandorten durchgeführt werden. Darüber hinaus werden die verwendeten Analysemethoden und die Kriterien der Gütebeurteilung vorgestellt.

In Kapitel 2 wird die Ersterhebung der Fallstudie zum Einfluss der Unternehmenskultur ausführlich beschrieben. Nach der Darstellung des Befragungsinstruments wird auf die Operationalisierung der forschungsrelevanten Konstrukte eingegangen, wobei gleichzeitig die Gütekriterien der Skalen berichtet werden. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse der Analysen zum Einfluss der Unternehmenskultur getrennt für die untersuchten Standorte vorgestellt. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst.

In Kapitel 3 wird auf die Nacherhebung der Fallstudie zu den Einflussfaktoren des Integrationsklimas eingegangen. Zunächst wird analog zur Struktur von Kapitel 2 des Empirieteils auf das Befragungsinstrument eingegangen, welches der Nacherhebung zugrunde lag, und die Operationalisierung der Konstrukte erläutert. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse der Nacherhebung berichtet, die sich auf eine Querschnitt- und eine Längsschnittanalyse stützen.

#### **IV Diskussion**

Im abschließenden Teil der Arbeit werden in Kapitel 1 die Ergebnisse der Untersuchungen zusammengefasst und diskutiert. Im Anschluss daran wird in Kapitel 2 die methodische Vorgehensweise einer kritischen Würdigung unterzogen. Schließlich werden in Kapitel 3 die Implikationen der vorliegenden Arbeit für die Forschung und die betriebliche Praxis erörtert.

## II Theorieteil

Akquisitionen sind mit zahlreichen Herausforderungen und komplexen Anforderungen auf verschiedenen Organisationsebenen verbunden. Zum Zweck einer Eingrenzung des Forschungsfeldes wird im Folgenden zunächst darauf eingegangen, welche Arten von Akquisitionen untersucht werden, welche Machtstellung die an der Akquisition beteiligten Unternehmen haben und wie der Erfolg von Akquisitionen gemessen werden kann. Daraufhin werden die weichen Faktoren vorgestellt, die Gegenstand der vorliegenden Arbeit sind. Neben der Darlegung der Begriffsbestimmungen der einzelnen Faktoren wird auch der Forschungsstand zu ihrer Relevanz bei Unternehmensübernahmen erläutert. Im Anschluss daran wird erörtert, inwiefern die Erfolgswirksamkeit der weichen Faktoren durch systemtheoretische Konzepte auf der organisationalen Ebene der beteiligten Unternehmen und durch die Zugrundelegung der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985, 1991) auf der Ebene der betroffenen Individuen begründet und erklärt werden kann.

Die Begriffe *Organisation* und *Unternehmen* werden im Folgenden synonym verwendet, da im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht wirtschaftliche Zielsetzungen am Markt, sondern das Erleben und die Interaktion von Menschen in den jeweiligen sozialen Systemen im Vordergrund stehen (vgl. Greif, 1983; Jöns, 1995). Dadurch werden in den nachfolgenden theoretischen Überlegungen auch Unternehmenszusammenschlüsse von Organisationsformen wie Krankenhäusern oder Universitäten berücksichtigt.

### 1 Eingrenzung des Forschungsfeldes

Unter der Zielsetzung einer Gegenstandsbestimmung wird zunächst eine grundlegende Begriffsklärung der Bezeichnungen *Fusion* und *Akquisition* vorgenommen. Zur weiteren Eingrenzung des Untersuchungsfeldes wird auf die verschiedenen Phasen von Akquisitionen eingegangen und festgelegt, welche Phase in der vorliegenden Arbeit untersucht wird. Im Anschluss daran werden die Möglichkeiten der Differenzierung der Integrationstiefe erläutert. Sodann folgt die Darlegung der unterschiedlichen Machtpositionen der beteiligten Unternehmen. Abschließend werden Indikatoren für die Erfolgsmessung von Akquisitionen vorgestellt.

## 1.1 Arbeitsdefinition von Akquisitionen

In der angloamerikanischen Literatur werden die Begriffe *merger* und *acquisition*, die auch im deutschen Schrifttum zu finden sind (vgl. z. B. Jansen, 1999; Nagel, 2003), sowohl mit unterschiedlichem Bedeutungsgehalt als auch sinngleich verwendet. Ähnlich uneinheitliche Begriffsverwendungen sind auch für die Bezeichnungen *Fusion* und *Akquisition* festzustellen, die einerseits mit unterschiedlichen und darüber hinaus nicht eindeutig definierten Inhalten belegt sind, andererseits aber auch häufig synonym verwendet werden. Aus diesem Grund beziehen sich viele der in der vorliegenden Arbeit aufgeführten Studien und empirischen Befunde undifferenziert auf beide Transaktionsformen.

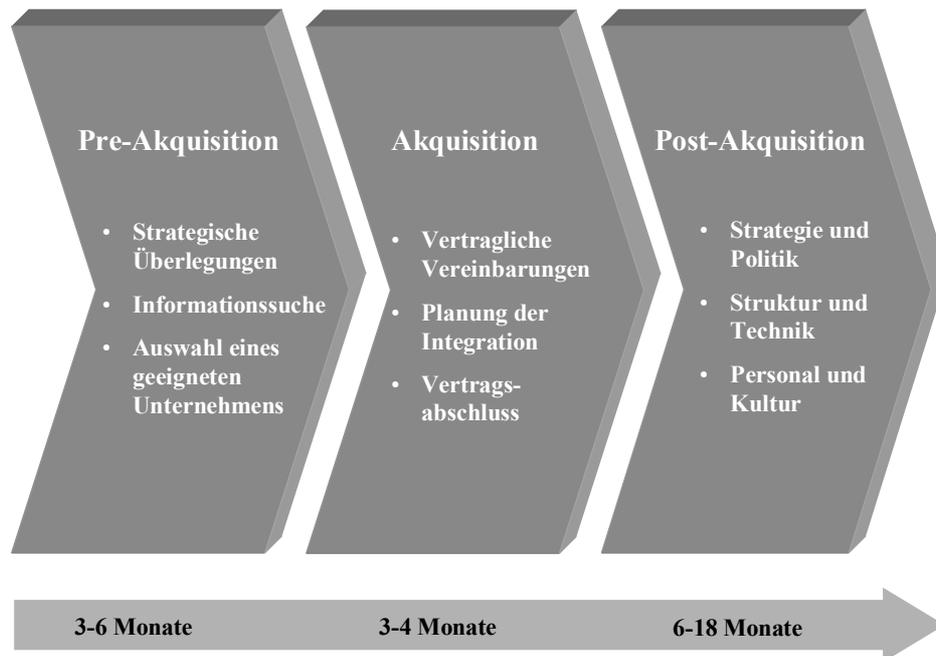
Nach Gerpott (1993) kann eine betriebswirtschaftliche Unterscheidung der Begriffe Fusion und Akquisition anhand der Kapitalverteilung und des rechtlichen Status der beteiligten Unternehmen vorgenommen werden. Demnach werden Unternehmenstransaktionen dann als Akquisitionen bezeichnet, wenn abhängig von der Rechtspersönlichkeit des Akquisitionsobjekts entweder eine Kapitalbeteiligung von mehr als 50% erworben wird, oder alle wesentlichen, zur wirtschaftlichen Zweckbestimmung unabdingbaren Vermögensbestandteile übertragen werden, womit das Unternehmen seine wirtschaftliche Selbständigkeit verliert (Gerpott, 1993). Als eigentliche, weil nicht unter den weiten Akquisitionsbegriff des Autors zu subsumierende, Fusion gilt nach Gerpott (1993) nur die Fusion durch Neugründung. Hierbei entsteht ein neues Unternehmen, auf das die Vermögensmassen der fusionierenden Unternehmen übertragen werden. Zudem verlieren bei dieser Transaktionsform beide Unternehmen nicht nur ihre wirtschaftliche Selbständigkeit, sondern auch ihre bisherige rechtliche Identität (Gerpott, 1993).

Dieser Definition zufolge sind ein Großteil der so genannten Fusionen tatsächlich Akquisitionen, es sei denn es handelt sich um die in der Praxis nur selten anzutreffende Fusion durch Neugründung. Es ist anzunehmen, dass zahlreiche Akquisitionen lediglich als Fusion bezeichnet werden, um den Eindruck der Dominanz des Käuferunternehmens zu vermeiden und unter dem Deckmantel einer gleichberechtigten Partnerschaft die Attraktivität des Transaktionsgeschäfts zu erhöhen, wie geschehen bei der Übernahme von Chrysler durch Daimler-Benz im Jahr 1998.

In diesem Zusammenhang stellt van Dick (2004a; 2004b) fest, dass eine Unterscheidung zwischen Fusionen und Akquisitionen aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter wenig sinnvoll ist (vgl. auch Barmeyer, 2003). Van Dick (2004a; 2004b) vertritt die Auffassung, dass es sowohl bei Fusionen als auch bei Akquisitionen in der Regel einen stärkeren und einen schwächeren Partner gibt (vgl. auch van Knippenberg, van Knippenberg, Monden & de Lima, 2002). Dieser Umstand resultiert für die betroffenen Mitarbeiter in Statusunterschieden, die unabhängig davon sind, ob der Zusammenschluss als Akquisition oder als Fusion unter Gleichen bezeichnet wird (van Dick, 2004a). Diese Auffassung wird in der vorliegenden Arbeit geteilt. Es wird davon ausgegangen, dass der Großteil der so genannten Fusionen regelmäßig von einem Unternehmen initiiert, gesteuert und dominiert wird und damit aus der Sicht der betroffenen Mitarbeiter als Akquisition wahrgenommen wird. Aus diesen Gründen wird in der vorliegenden Arbeit für alle Transaktionsformen, einschließlich der in der Literatur als mergers bzw. Fusionen bezeichneten Zusammenschlüsse, der Begriff der Akquisition nach Gerpott (1993) und als Synonym hierfür die Bezeichnung Übernahme verwendet. Die an der Akquisition beteiligten Unternehmen werden durch die Bezeichnungen *Käuferunternehmen K* und *akquiriertes Unternehmen A* spezifiziert. Im Anschluss wird erläutert, welche Phasen des Akquisitionsprozesses unterschieden werden können, und welche dieser Phasen Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist.

## 1.2 Phasen von Akquisitionen

Der Ablauf von Akquisitionen kann in verschiedene Phasen unterteilt werden. Zwar gibt es Autoren, die fünf Phasen differenzieren (z. B. Cartwright & Cooper, 2000; Ivancevich et al., 1987), weitaus häufiger anzutreffen ist jedoch eine praxisorientierte Einteilung in drei Phasen, welche zusammenfassend auch die Schritte der ausführlicheren Modelle beinhaltet (z. B. Gut-Villa, 1997; Jaeger, 2001; Marks & Cutcliffe, 1988; Schäfer, 2001). In Abbildung 3 erfolgt die Darstellung des Akquisitionsprozesses anhand eines Drei-Phasen-Modells.



**Abbildung 3: Phasen des Akquisitionsprozesses (nach Marks & Cutcliffe, 1988)**

Die hier differenzierten drei Phasen eines Akquisitionsprozesses umfassen unterschiedliche Aufgaben. Die Phase vor der Akquisition ist unter anderem durch strategische Überlegungen hinsichtlich der Auswahl eines geeigneten Übernahmekandidaten gekennzeichnet. In der Akquisitionsphase selbst ist neben den vertraglichen Vereinbarungen die Integration des akquirierten Unternehmens in die Wege zu leiten, welche eine personalplanerische Erfassung der neuen Mitarbeiter, ihres Qualifikationsniveaus sowie des unternehmensspezifischen know-hows erfordert. Der Post-Akquisitionsphase, welche häufig auch als Integrationsphase bezeichnet wird (z. B. Gerpott, 1993; Gut-Villa, 1997), kommt eine besondere Bedeutung zu. Grüter (1991) beschreibt die Integration als „die Gesamtheit von Aktivitäten, die zum Ziel haben, die beteiligten Unternehmungen bzw. sozialen Systeme so miteinander zu vereinigen, daß daraus eine einzige betriebswirtschaftliche Einheit entsteht“, (S. 81). Eine umfassende Definition der Integrationsphase von Akquisitionen liefert Gerpott (1993). Diesem Autor zufolge ist die Integrationsphase:

- der hauptsächlich vom erwerbenden Unternehmen (= *Integrationsinitiator*) vorangetriebene evolutionäre Prozeß,
- in dem primär über Interaktionen (= *Integrationsmittel*) der Mitarbeiter des Akquisitionssubjektes und -objektes
- immaterielle Fähigkeiten/ Know-how bei beiden Unternehmen beeinflusst und zwischen ihnen übertragen werden (= *Integrationsobjekt I*) sowie

- Veränderungen in der Nutzung materieller Ressourcen zumindest beim Akquisitionsobjekt herbeigeführt werden (= *Integrationsobjekt II*),
- um durch die Akquisition eröffnete Potentiale zur Steigerung des Gesamtwertes beider Unternehmen zu realisieren (= *Integrationsziel*). (Gerpott, 1993, S. 115)

Angesichts der in dieser Definition beschriebenen Aufgaben der Integrationsphase können die beiden vorangehenden Phasen als Vorbereitungen der Hauptaufgabe der Integrationsleistung betrachtet werden. Dabei sind die Pre-Akquisitions- und Akquisitionsphase in ihrer Bedeutung für den Erfolg von Akquisitionen keinesfalls zu unterschätzen. Da jedoch in der Integrationsphase die eigentlichen Aktivitäten zur Realisierung der Integrationsziele eingeleitet und durchgeführt werden, kommt dieser Phase bezüglich Aufwandsleistung und Erfolgsrelevanz die größte Bedeutung zu. Aus diesem Grund werden in der vorliegenden Arbeit weiche Erfolgsfaktoren in der Integrationsphase von Akquisitionen untersucht.

Nachdem auf die Bedeutung der Integrationsphase für den Erfolg von Akquisitionen eingegangen wurde, soll im nachfolgenden Abschnitt dargelegt werden, welche Integrationsgrade bei Akquisitionen unterschieden werden können, und inwiefern ein Mindestmaß an Integration eine Voraussetzung für die in dieser Arbeit untersuchten Akquisitionen darstellt.

### 1.3 Grad der Integration bei Akquisitionen

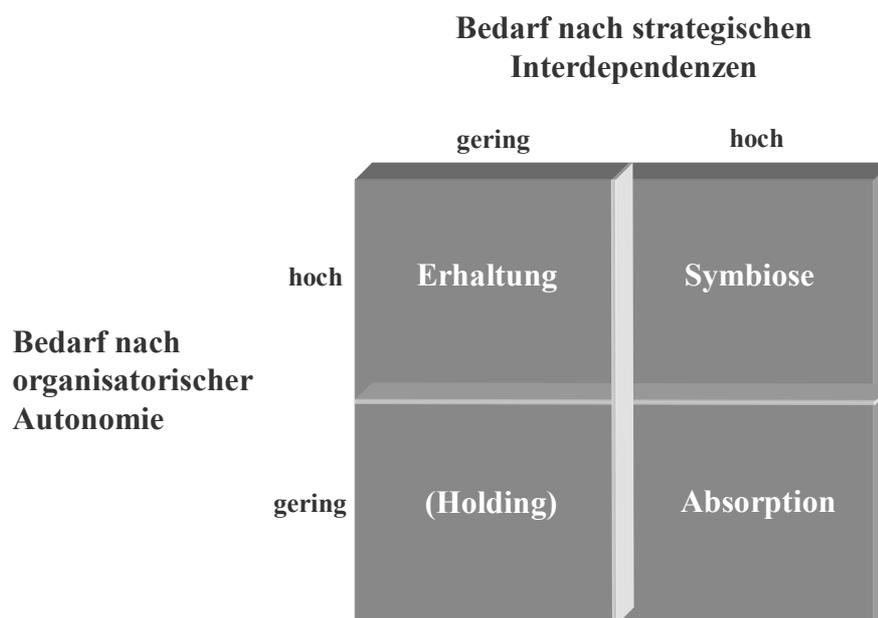
Zum Zweck einer ersten Kategorisierung lässt sich der Grad der Integration bei Akquisitionen zunächst anhand der strategischen Zielsetzung, welche der Akquisitionsentscheidung zugrunde liegt, sowie der Ähnlichkeit der bearbeiteten Produkt-Markt-Felder bestimmen (vgl. Müller-Stewens & Frankenberger, 2004). Bei so genannten *horizontalen* Übernahmen wird meist ein hohes Maß an Integration angestrebt, da die involvierten Unternehmen gleiche bzw. stark miteinander verknüpfte Produkte herstellen und beispielsweise in den Bereichen Produktion und Marketing operative Synergien erzielen können. Bei *vertikalen* Transaktionen, wie z. B. dem Kauf eines Zuliefererunternehmens durch einen Automobilhersteller, liegt das strategische Ziel der Übernahme oftmals darin, Unsicherheiten im Unternehmensumfeld durch die Erlangung von Kontrolle über vor- oder nachgelagerte Prozesse und Operationen zu reduzieren (Heini, 2003). Diese Transaktionsform setzt ein Mindestmaß an Integration voraus. Unternehmensübernahmen werden als *konzentrische*

Akquisitionen bezeichnet, wenn mit dem Ziel der Expansion in eine fremde Branche ein anderes Unternehmen erworben wird (Cartwright & Cooper, 1992). Bei dieser Akquisitionsform ist von einem eher geringen Integrationsgrad auszugehen. Die an *konglomeraten* Übernahmen beteiligten Unternehmen weisen weder in der Produktion noch im Absatzmarkt Gemeinsamkeiten auf (Gerpott, 1993). Derartige Akquisitionen werden oftmals durchgeführt, um finanzielle Synergien, wie beispielsweise Risikominimierung durch Diversifikation, zu erzielen (Steiner, 1975), so dass hier nur minimaler Integrationsbedarf besteht. Es ist anzunehmen, dass horizontale Akquisitionen den höchsten Grad an Integration erfordern, da durch die Übernahme von Unternehmen im gleichen Produkt-Marktfeld eine große Zahl von Funktionen dupliziert wird (Hogan & Overmyer-Day, 1994; Müller-Stewens & Frankenberger, 2004).

Es wird davon ausgegangen, dass weiche Faktoren wie die Unternehmenskultur oder das Commitment der Mitarbeiter bei Akquisitionen erst dann erfolgsrelevant werden, wenn eine Integration stattfindet, die mit nachhaltigen strukturellen, kulturellen und personellen Veränderungen zumindest im akquirierten Unternehmen verbunden ist. Dies bedeutet, dass in der vorliegenden Arbeit für die Erfolgswirksamkeit der weichen Faktoren ein Mindestmaß an Integration des gekauften Unternehmens A in die Strukturen des Käuferunternehmens K vorausgesetzt wird. Nachfolgend wird erörtert, für welche Arten von Akquisitionen die Voraussetzung eines Mindestmaßes an Integration gültig ist. Zu diesem Zweck werden zwei bedeutsame Kategorisierungssysteme des Integrationsgrades von Akquisitionen vorgestellt. Während das häufig zitierte Modell von Haspeslagh und Jemison (1992) vornehmlich strategische und organisatorische Merkmale der Akquisition berücksichtigt, beschreiben Nahavandi und Malekzadeh (1988) vier verschiedene Modi der kulturellen Integration jeweils aus der Sicht des Käuferunternehmens und aus der Sicht des akquirierten Unternehmens.

### 1.3.1 Strategischer und organisatorischer Integrationsgrad

Bei der Betrachtung der Integrationstiefe von Akquisitionen nehmen zahlreiche Autoren auf die Unterscheidung von Haspeslagh und Jemison (1992) Bezug (vgl. Jaeger, 2001; Jansen, 1999; Schawel, 2002). Ausgehend von den beiden Kriterien *Bedarf nach organisatorischer Autonomie* und *Bedarf nach strategischen Interdependenzen* entwickelten die Autoren eine Matrix, mit deren Hilfe vier Integrationsansätze unterschieden werden können (Haspeslagh & Jemison, 1992, s. Abbildung 4).



**Abbildung 4: Integrationsansätze nach strategischen und organisatorischen Kriterien (nach Haspeslagh & Jemison, 1992)**

Der Integrationsansatz  *Holding*  umfasst Akquisitionen, bei denen außer durch Kapitaltransfer oder Risikoverteilung keine Integration oder Wertvermehrung angestrebt wird. Dementsprechend besteht die einzige Integrationsmaßnahme in der Ausübung der Holdingfunktion (Haspeslagh & Jemison, 1992). Da keinerlei Integration von Strukturen, Personen oder Kulturen stattfindet, ist dieser Ansatz für die vorliegende Arbeit unerheblich.

Bei der Strategie der  *Erhaltung*  besteht die wesentliche Zielsetzung des kaufenden Unternehmens darin, die Quelle der übernommenen Vorteile, die beispielsweise in der Führung, den Verfahrensweisen und auch dem Wissen der Mitarbeiter bestehen können, zu bewahren (Haspeslagh & Jemison, 1992). Dies führt zwangsläufig dazu, dass das gekaufte

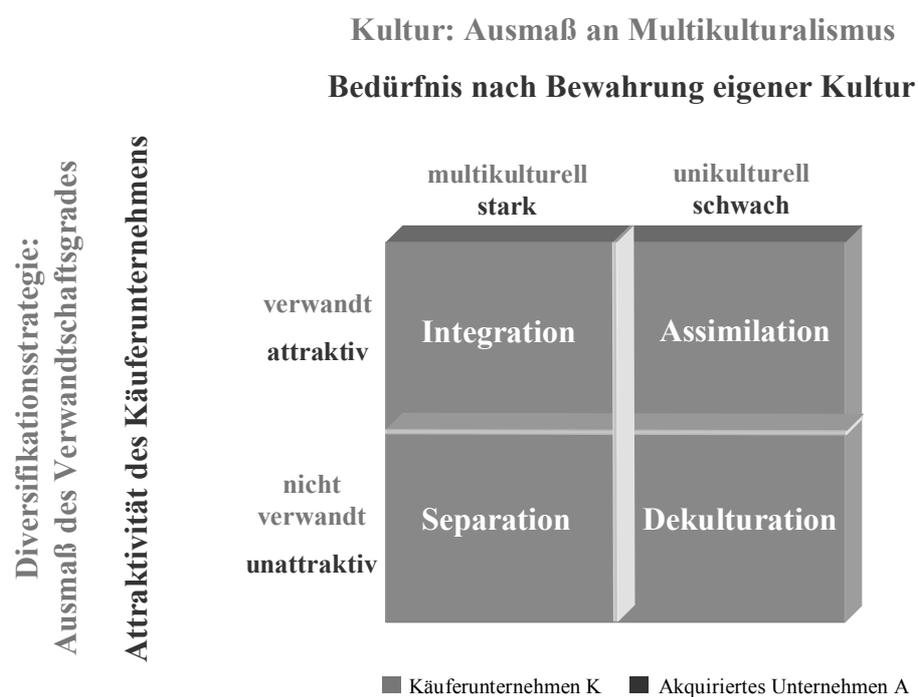
Unternehmen so wenig wie möglich integriert wird. Die Strategie der Erhaltung wird gewählt, wenn die Unternehmensziele der beteiligten Unternehmen divergieren und komplementäre Märkte und Produkte bestehen (Steinöcker, 1993). Da die Realisierung von Synergien nicht im Vordergrund steht und nur ein möglichst niedriger Grad an Integration angestrebt wird, sind die Forschungsannahmen der vorliegenden Arbeit für diesen Ansatz nur bedingt gültig.

Der Integrationsansatz der *Symbiose* verlangt nach einer Balance zwischen Integration und Autonomie, die als schwierig zu realisieren gilt. Das hohe Ausmaß an strategischer Interdependenz erfordert einen beträchtlichen Transfer von Fähigkeiten und know-how. Da diese Kompetenzen jedoch unter anderem auch an ihren organisatorischen Kontext gebunden sind, ist deshalb gleichzeitig ein hohes Maß an organisatorischer Autonomie notwendig (Haspeslagh & Jemison, 1992). Dennoch findet bei diesem Ansatz eine Integration statt, indem Unternehmensbereiche, die eindeutige Überschneidungen aufweisen, integriert, Doppelfunktionen hingegen liquidiert werden (Jansen, 1999). Da bei der Integrationsform der Symbiose zumindest eine partielle Zusammenführung von Unternehmensteilen stattfindet, sind die nachfolgenden theoretischen Überlegungen für diesen Ansatz als gültig anzusehen.

Beim Integrationsansatz der *Absorption* ist ein großer Bedarf an strategischen Interdependenzen zu konstatieren, während organisatorische Autonomie nur in geringem Maße erforderlich ist. Dies bedeutet, dass durch eine vollständige Integration von Aktivitäten, Strukturen und Kulturen Synergieeffekte ausgenutzt und Kosten gesenkt werden können. Demzufolge werden hier so viele Unternehmensbereiche wie möglich zusammengeführt, so dass eine große Zahl der Mitarbeiter von den integrationsbedingten Veränderungen betroffen ist. Die in der vorliegenden Arbeit aufgestellten Forschungshypothesen sind deshalb insbesondere auch für diesen Ansatz gültig.

### 1.3.2 Kultureller Integrationsgrad

Während der Ansatz von Haspeslagh und Jemison (1992) aus der Perspektive des Käuferunternehmens harte Fakten wie die strategische Orientierung und die organisatorischen Abhängigkeiten fokussiert, berücksichtigen Nahavandi und Malekzadeh (1988) in ihrem Modell explizit nicht nur die strategischen Interessen des Käufers, sondern auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter des Akquisitionsobjekts sowie Merkmale der vorherrschenden Unternehmenskulturen. Für beide Unternehmen werden aufbauend auf Berry (1983, 1984) vier Akkulturationsformen unterschieden (Nahavandi & Malekzadeh, 1988; s. Abbildung 5).



**Abbildung 5: Akkulturationsformen bei Akquisitionen (nach Nahavandi & Malekzadeh, 1988)**

Die Akkulturationsmodelle für das akquirierte Unternehmen A werden vom Bedürfnis nach Bewahrung der eigenen Kultur und der wahrgenommenen Attraktivität des Partnerunternehmens determiniert. Demgegenüber bestimmen strategische Faktoren wie das Ausmaß an Multikulturalismus und der Verwandtschaftsgrad der Unternehmen die Möglichkeiten der Akkulturation aus Sicht des Käuferunternehmens K. Eine bedeutsame Annahme des Modells liegt darin, dass das Ausmaß der Übereinstimmung zwischen den Akkulturationspräferenzen der beteiligten Unternehmen das kulturbedingte Stressempfinden der Mitarbeiter in der Integrationsphase beeinflusst. Die verschiedenen Akkulturationsformen werden nachfolgend aus der Sicht des akquirierten Unternehmens beschrieben.

Bei der kulturellen Anpassungsform der *Integration* wird versucht, die eigene Kultur als Quelle der Identität zu bewahren, während bei hoher Attraktivität des Käuferunternehmens gleichzeitig die Bereitschaft für eine Integration in dessen Unternehmensstrukturen vorhanden ist. Bei der Akkulturationsform der *Assimilation* hingegen wird die Kultur des Käuferunternehmens bereitwillig angenommen, ohne die eigene Kultur bewahren zu wollen. Dies ist z. B. der Fall, wenn die Mitarbeiter der Ansicht sind, dass ihre eigene Kultur nur suboptimal ist und die organisationale Leistungsfähigkeit behindert. In diesem Fall hört die Kultur des akquirierten Unternehmens allmählich auf zu existieren und wird vollständig von der des Käuferunternehmens ersetzt. Demgegenüber ist das Modell der *Separation* dadurch gekennzeichnet, dass die Mitarbeiter des gekauften Unternehmens jede Form der kulturellen Integration in das Käuferunternehmen ablehnen und gleichzeitig ihre eigene Kultur aufrechterhalten wollen. Bei diesem Modell gibt es nur ein Minimum an kulturellem Austausch zwischen den betroffenen Mitarbeitern. Bei der Form der *Dekulturation* schätzen die Mitarbeiter des gekauften Unternehmens weder ihre eigene Kultur, noch wünschen sie eine Integration in das Käuferunternehmen.

Das Ausmaß der Durchsetzung der präferierten Akkulturationsformen des akquirierten Unternehmens wird von den Interessen und Absichten des Käuferunternehmens bestimmt. Im Modell kennzeichnet der Begriff *Multikulturalismus* das Ausmaß, in dem das Käuferunternehmen kulturelle Vielfalt schätzt und fördert. Der zweite bestimmende Faktor der Akkulturationsform aus Sicht des Käuferunternehmens, nämlich der Verwandtschaftsgrad der beiden Unternehmen, ist vergleichbar mit der unter II.1.3 beschriebenen Ähnlichkeit der Produkt-Marktfelder. In Abhängigkeit davon, inwieweit das Käuferunternehmen multikulturell orientiert ist und die Transaktion sich auf ein Unternehmen aus einem verwandten Produkt-Marktfeld bezieht, werden unterschiedliche Integrationsstrategien bevorzugt und Akkulturationswünsche des akquirierten Unternehmens zugelassen. Das für die Forschungshypothesen der vorliegenden Arbeit vorausgesetzte Mindestmaß an struktureller und kultureller Integration ist insbesondere für die von Nahavandi und Malekzadeh (1988) formulierte Akkulturationsform der *Assimilation* und bedingt auch für den Modus der Integration anzunehmen.

## 1.4 Machtstellung der Unternehmen bei Akquisitionen

In der vorliegenden Arbeit wird angenommen, dass der Einfluss der weichen Faktoren in der Integrationsphase von Akquisitionen in Abhängigkeit von der Machtposition der beteiligten Unternehmen variiert. Aus diesem Grund werden nachfolgend die Machtverhältnisse auf organisationaler Ebene erläutert. Zunächst werden allgemeine Definitionen von Macht vorgestellt. Im Anschluss daran wird dargelegt, über welche Machtmittel die Unternehmen verfügen und mit welchen Kosten die Machterhaltung verbunden ist.

Eine bekannte soziologische Definition der Macht stammt von Max Weber (1972), demzufolge Macht „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“ (S. 28) kennzeichnet. Hervorzuheben ist hier die ausdrückliche Formulierung der Möglichkeit der Machtausübung *auch* gegen Widerstand, da aus Gründen der Konformität oder Instrumentalität dem Fremdwillen freiwillig Folge geleistet werden kann.

Fischer und Wiswede (1997) beschreiben Macht als „eine asymmetrische Interaktionsbeziehung, in der die Mittel der Austauschpartner ungleich verteilt sind“ (S. 463). Diese Definition ist für die Zwecke der vorliegenden Arbeit angemessen und hinreichend, da die Machtverhältnisse nicht explizit untersucht, sondern die theoretischen Annahmen und empirischen Analysen entsprechend der unterschiedlichen Machtstellungen der beteiligten Unternehmen differenziert werden sollen.

### 1.4.1 Grundlagen der Macht

Es wird davon ausgegangen, dass das Käuferunternehmen über ungleich mehr Macht verfügt als das gekaufte Unternehmen. Im Folgenden wird erläutert, auf Basis welcher Machtmittel die asymmetrische Interaktionsbeziehung zwischen dem Käuferunternehmen und dem akquirierten Unternehmen beruht. Von herausragender Bedeutung ist die durch die Übernahme begründete Macht des Käuferunternehmens, Entscheidungen für das gekaufte Unternehmen zu treffen, da Entscheidungsrechte als das wichtigste Machtpotenzial in Organisationen angesehen werden können (Scholl, 2004). Nachfolgend wird erläutert, auf welchen weiteren Grundlagen die Macht der an der Akquisition beteiligten Unternehmen beruht.

Witte (2002) unterscheidet aufbauend auf den Arbeiten von French und Raven (1968) sowie von Kipnis, Schmidt und Wilkinson (1980) verschiedene Mittel sozialer Machtanwendung, die nachfolgend den an der Akquisition beteiligten Unternehmen zugeordnet werden (s. Tabelle 1).

**Tabelle 1: Machtgrundlagen der Unternehmen bei Akquisitionen (nach Witte, 2002)**

<b>Machtmittel</b>	
<b>Käuferunternehmen K</b>	<b>Akquiriertes Unternehmen A</b>
Legitimierte Macht	Macht durch Verweigerung
Macht durch Belohnung	Macht durch Koalitionsbildung
Macht durch Zwang / Bestrafung	
Identifikationsmacht	
Expertenmacht	Expertenmacht
Informationsmacht	

Es ist festzuhalten, dass die Machtposition des Käuferunternehmens durch die *legitimierte Macht* begründet wird, welche durch den Kauf von A juristisch und vertraglich abgesichert ist. Ein Großteil der weiteren Machtmittel von K, wie *die Macht durch Belohnung* in Form von Beförderung oder Gehaltserhöhung, die *Macht durch Zwang oder Bestrafung* in Form von Entlassungen und schließlich die *Macht über Informationen*, lässt sich aus dieser legitimierten Macht ableiten. Eine Ausnahme bildet die *Identifikationsmacht*, welche durch die Statusposition des Käuferunternehmens K und der von A entgegengebrachten Wertschätzung entsteht (Witte, 2002). Dieses Machtmittel wird vermutlich durch weiche Faktoren wie eine attraktive Unternehmenskultur begründet, welche beispielsweise in einer hohen Teamorientierung, einem partizipativen Führungsstil oder Nachhaltigkeit im Umwelt- und sozialen Bewusstsein ihren Ausdruck finden und die Identifikation von Mitarbeitern positiv beeinflussen kann.

Die *Expertenmacht* bezieht sich auf einen spezifischen Inhalt und kann nur dann eingesetzt werden, wenn die eigenen Kenntnisse denen des anderen Unternehmens überlegen sind (vgl. Witte, 2002). Sie ist häufig an Informationsmacht gekoppelt und kennzeichnet das Verfügen über Mittel zur Zielerreichung, die erfolgreich eingesetzt, vorenthalten oder missbraucht werden können (Fischer & Wiswede, 1997). Expertenmacht kann sowohl von K als auch von

A eingesetzt werden, da es in jedem Unternehmen ein spezifisches Wissenspotential gibt, welches mithin eine der Ursachen für Akquisitionen darstellen kann. Neben der Expertenmacht beschränken sich die Machtmittel von A aufgrund der juristisch legitimierten Macht von K auf Macht durch Verweigerung, beispielsweise des Expertenwissens oder der Mitarbeit, sowie auf Macht durch Koalitionsbildung.

Durch die Betrachtung der Machtmittel der an Akquisitionen beteiligten Unternehmen wurde deutlich, dass die Interaktionsbeziehungen zwischen K und A nach der oben aufgeführten Definition von Fischer und Wiswede (1997) zugunsten von K asymmetrisch gestaltet sind. Im Folgenden werden die Kosten der Macht erörtert, die das Käuferunternehmen beim Einsatz der Machtmittel berücksichtigen sollte.

#### **1.4.2 Kosten der Macht**

Nach Fischer und Wiswede (1997) umfasst die Machtausübung Kosten für die Erlangung von Macht, deren Aufrechterhaltung oder die Institutionalisierung von Macht, die wiederum in Abhängigkeit von den Machtmitteln unterschiedlich hoch ausfallen können. In diesem Zusammenhang gelten die Belohnungs- und Bestrafungsmacht als verhältnismäßig kostspielig, während die Identifikationsmacht kaum Kosten verursacht (Fischer & Wiswede, 1997). Für das Käuferunternehmen K bedeutet dies, dass Belohnungen in Form von Beförderungen oder Gehaltserhöhungen mit enormen Kosten, Entlassungen hingegen mit dem Verlust von Wissen und den Kosten für mögliche Neueinstellungen einhergehen. Demgegenüber ist anzunehmen, dass Identifikationsmacht kaum Kosten verursacht und darüber hinaus die Entwicklung von Commitment bzw. von organisationaler Verbundenheit der Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens mit dem Käuferunternehmen positiv beeinflusst (s. II.2.3.1).

Nach Raven und Rubin (1983) können bestimmte Machtmittel wie die Experten- oder die Identifikationsmacht auch einen negativen, vom Machthabenden nicht intendierten Einfluss ausüben. Wenn beispielsweise Anlass zu der Vermutung besteht, dass der Experte sein überlegenes Wissen zur Manipulation oder Durchsetzung eigennütziger Motive einsetzt, wird seine Expertise bewusst nicht berücksichtigt. Die Identifikationsmacht wurde von Raven und Rubin (1983) in Anlehnung an Studien zum sozialen Vergleich ursprünglich als

Referenzmacht bezeichnet. Ein ungewollter Effekt dieser Referenzmacht kann darin bestehen, dass bei negativen sozialen Vergleichen versucht wird, eigenes Verhalten oder eigene Meinungen eindeutig von der abgelehnten Gruppe abzugrenzen (s. dazu ausführlich II.2.3.2).

Im Kontext von Akquisitionen kommt diesen negativen, nicht intendierten Auswirkungen der eingesetzten Machtmittel eine nachhaltige Bedeutung zu. Da sowohl das Käuferunternehmen als auch das akquirierte Unternehmen prinzipiell über Expertenmacht verfügen, und die Nutzung von Expertenwissen maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg der Akquisition beitragen kann, sollte die Entstehung von Misstrauen gegenüber den Motiven der Experten möglichst vermieden werden. Tatsächlich ist aber anzunehmen, dass bei allen Akquisitionen mit einem Mindestmaß an Integration Synergieeffekte über Kosteneinsparungen angestrebt werden, deren Realisierung auf Seiten der betroffenen Mitarbeiter Misstrauen gegenüber den Entscheidungsträgern begründet.

Abschließend sei an dieser Stelle auf die empirische Untersuchung von Covin, Kolenko, Sighler und Tudor (1997) verwiesen, in der die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Akquisition in Abhängigkeit vom Führungsstil und den von den Führungskräften verwendeten Machtmitteln untersucht wurde. In dieser Studie konnte der Nachweis erbracht werden, dass Macht durch Belohnung und Expertenmacht einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Akquisition ausüben, während Macht durch Zwang bzw. Bestrafung einen negativen Einfluss auf die Kriterienvariablen aufweist. Mit dem Verweis auf die Kosten von Machtmitteln vertreten die Autoren die Ansicht, „that tactics for reducing resistance to change based on threats, manipulation, or misinformation are likely to backfire“ (Covin et al., 1997, S. 29).

## **1.5 Messung des Erfolgs von Akquisitionen**

In Übereinstimmung mit Gerpott (1993) wird davon ausgegangen, dass das Endziel von Akquisitionen in der Steigerung des Gesamtwertes der beteiligten Unternehmen liegt. Bezüglich der optimalen Messung des Akquisitionserfolgs bestehen unterschiedliche Auffassungen, die von divergierenden Meinungen über die angemessenen Dimensionen des Erfolgs und von den spezifischen Interessen der Messenden bestimmt werden. Durch die Verwendung unterschiedlicher Indikatoren wird jedoch eine Vergleichbarkeit der diesbezüglichen Studien erheblich erschwert (Gerpott, 1993). Zum Zweck einer Ordnung der verschiedenen Erfolgsindikatoren wird in der Literatur oftmals eine Unterscheidung zwischen objektiven und subjektiven Kriterien des Akquisitionserfolgs getroffen (vgl. Hogan & Overmyer-Day, 1994; Schäfer, 2001), auf die im Folgenden eingegangen wird.

### **1.5.1 Objektive Erfolgskriterien**

Zu den objektiven Erfolgskriterien zählen kapitalmarkt- und jahresabschlussorientierte Kennzahlen wie die Entwicklung des Börsenkurses oder der return on investment bzw. die Kapitalrendite (Schäfer, 2001), aber auch Kennzahlen wie der Marktanteil des neuen Unternehmens (Hogan & Overmyer-Day, 1994) oder die Produktinnovationsquoten (Gerpott, 1993). Darüber hinaus gibt es auch ereignisorientierte Erfolgsindikatoren. Hierzu zählen beispielsweise der gesellschaftsrechtliche Verbleib des gekauften Unternehmens beim Käuferunternehmen oder die Fluktuationsrate der Führungskräfte (Schäfer, 2001).

Die Vorteile der objektiven Erfolgskriterien liegen in ihrer relativ leichten Verfügbarkeit und der Möglichkeit ihrer Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Unternehmen (Hogan & Overmyer-Day, 1994). Jedoch ist einschränkend festzuhalten, dass die Vergleichbarkeit der Kennzahlen nur bedingt gegeben ist, da die objektiven Erfolgskriterien nur unter Berücksichtigung bestimmter Rahmenbedingungen wie beispielsweise der Größe und der Branche der betrachteten Unternehmen oder der nationalen wirtschaftlichen Entwicklungen sinnvoll interpretiert werden können. Zudem wird bei diesen Kennzahlen oftmals der Einfluss der Integrationsgeschwindigkeit (Schäfer, 2001) oder der Messzeitpunkte (Gerpott, 1993) außer Acht gelassen. Weiterhin ist die so genannte Objektivität der objektiven Erfolgsindikatoren selbst in Frage zu stellen, da insbesondere die jahresabschlussorientierten Kennzahlen durch die zielgerichtete Ausnutzung gesetzlich verankerter Ansatz- und

Bewertungswahlrechte vom Management des Käuferunternehmens gezielt beeinflusst werden können (Gerpott, 1993). Ferner ist anzuzweifeln, ob der Börsenwert eines Unternehmens tatsächlich dazu geeignet ist, den Gesamtwert eines Unternehmens oder den Erfolg einer Akquisition widerzuspiegeln.

Als wesentlicher Nachteil des ereignisorientierten Erfolgsindikators des gesellschaftsrechtlichen Verbleibs des akquirierten Unternehmens beim Käuferunternehmen ist anzuführen, dass die Gründe für eine Veräußerung des ehemals akquirierten Unternehmens nicht zwangsläufig etwas über den Erfolg der Übernahme aussagen. Es ist möglich, dass trotz des Misserfolgs einer Akquisition von einem Wiederverkauf aus finanziellen oder strategischen Gründen abgesehen werden kann. Ebenso ist die Fluktuationsrate von Führungskräften ohne die Berücksichtigung der Fluktuationsursachen als kritisch hinsichtlich ihrer Aussagekraft als Indikator für den Akquisitionserfolg zu beurteilen. Schließlich besteht die Möglichkeit, dass Kündigungen der Führungskräfte des akquirierten Unternehmens vom Käuferunternehmen gewünscht oder bewusst forciert werden (Gerpott, 1993; Schäfer, 2001).

### **1.5.2 Subjektive Erfolgskriterien**

Als subjektive Erfolgskriterien gelten quantifizierte Erfolgswahrnehmungen von betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern sowie von unternehmensinternen und externen Akquisitionsexperten (Gerpott, 1993; Schäfer, 2001). Wenn Manager befragt werden, handelt es sich meist um Umfragen, die eine größere Zahl unterschiedlicher Akquisitionen berücksichtigen, während die Befragung von Mitarbeitern oftmals im Rahmen von Fallstudien einzelner Akquisitionen stattfindet (Gerpott, 1993).

Bei Umfragen unter Managern sind zunächst die Rücklaufquoten als problematisch zu betrachten, da möglicherweise Führungskräfte, die eine Akquisition im eigenen Unternehmen als Misserfolg bewerten, nicht an der Befragung teilnehmen. Weiterhin ist die Vergleichbarkeit der Ergebnisse eingeschränkt, wenn die Manager in den jeweiligen Unternehmen über unterschiedliche Referenzwerte verfügen und hierdurch von unterschiedlichen Anspruchsniveaus und Zielvorstellungen ausgehen (Schäfer, 2001).

Während sich die breit angelegte Befragung von Mitarbeitern im Rahmen einer Fallstudie dazu eignet, den Erfolg einer Akquisition und den Erfolgsbeitrag einzelner Integrationsmaßnahmen transparent zu machen, liegt ihr Nachteil in der mangelnden Generalisierbarkeit der Befunde auf andere Akquisitionen (Gerpott, 1993). Außerdem können die Ergebnisse durch die persönliche Motivationslage der Mitarbeiter sowie ihre Zugehörigkeit zum akquirierten Unternehmen oder zum Käuferunternehmen verzerrt sein (Hogan & Overmyer-Day, 1994).

Durch die Befragung interner Akquisitionsexperten wird oftmals versucht, ohne den Aufwand einer breit angelegten Befragung Informationen über die Mitarbeiterreaktionen auf die Akquisition zu gewinnen. Es ist jedoch anzuzweifeln, ob einige wenige ausgewählte Experten über die Bewertung der Akquisition aus Mitarbeitersicht repräsentativ Auskunft geben können, so dass diese Methode nach Gerpott (1993) eine breit angelegte Mitarbeiterbefragung nicht ersetzen kann. Hingegen weist die Befragung von externen Akquisitionsexperten wie Rechtsanwälten oder Unternehmensberatern die Vorteile auf, dass diese möglicherweise objektivere Urteile abgeben können als die von der Akquisition unmittelbar betroffenen Mitarbeiter, und zudem als externe Experten über ein größeres Maß an Akquisitionserfahrung verfügen (Gerpott, 1993).

Zu den quantifizierten Erfolgswahrnehmungen, die in Fallstudien erhoben werden, zählen nicht nur die bereits vorgestellten so genannten objektiven Kennzahlen wie der Marktanteil oder die Fluktuationsraten, die subjektiv aus Mitarbeitersicht erfasst werden, sondern auch einstellungs- und integrationsbezogene Indikatoren des Akquisitionserfolgs. Beispiele hierfür sind die Arbeitszufriedenheit oder das Commitment der Mitarbeiter, aber auch das wahrgenommene Informationsverhalten des Managements (Gerpott, 1993). Indes ist anzumerken, dass diese Kennzahlen im betriebswirtschaftlichen Sinn nicht unmittelbar erfolgsrelevant sind, sondern „als Indikatoren für eine Stärkung/Schwächung der ökonomischen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens und damit letztlich auch seines ökonomischen Wertes interpretiert werden“ (Gerpott, 1993, S. 214). Die subjektiven Indikatoren des Integrationserfolgs werden von Hogan und Overmyer-Day (1994) als so genannte „penultimate outcomes“ (S. 251; vgl. Kirchoff, 1977) von Akquisitionen aufgefasst. Diese Bezeichnung kann im ursprünglichen Wortsinn mit *vorletzte Ergebnisse* übersetzt und inhaltlich durch den Ausdruck *mittelbare Ergebnisvariablen* charakterisiert werden. Die Bezeichnung *mittelbar* resultiert aus der Annahme, dass auf Mitarbeiterseite die affektiven,

kognitiven und verhaltensbezogenen Konsequenzen der Akquisition Determinanten der oben beschriebenen objektiven Erfolgsfaktoren darstellen (vgl. Buono & Bowditch, 1989; Hogan & Overmyer-Day, 1994). Damit knüpft die Erfolgsmessung von Akquisitionen über subjektive Kriterien an die Tradition des Human-Resource-Management-Ansatzes an, nach dem „Menschen als Erfolgsfaktoren betrachtet werden, die zusammen mit den übrigen Ressourcen des Unternehmens so geführt, motiviert und entwickelt werden müssen, daß dies direkt zum Erreichen von Unternehmenszielen beiträgt“ (Oechsler, 2000, S. 20).

### 1.5.3 Fazit

Sowohl die objektiven als auch die subjektiven Erfolgskriterien von Akquisitionen sind mit verschiedenen Nachteilen verbunden. Bei beiden Arten der Erfolgsmessung ist nicht auszuschließen, dass der Erfolg oder Misserfolg der Akquisition tatsächlich auf andere Ursachen zurückgeht, die durch die Indikatoren nicht berücksichtigt werden. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass innerhalb und zwischen den objektiven und subjektiven Erfolgskriterien Rückkoppelungen bestehen. So wird das objektive Kriterium der Fluktuation der Mitarbeiter vermutlich von der Veränderung des Commitments bei Akquisitionen beeinflusst, während die Zufriedenheit mit der Integration auch von objektiven Kriterien wie der Entwicklung des Marktanteils oder des Aktienkurses beeinflusst wird.

In der vorliegenden Arbeit werden ausschließlich mittelbare Ergebnisvariablen untersucht, die aus der subjektiven Sicht der betroffenen Mitarbeiter erfasst werden. Es wird die Ansicht vertreten, dass die Befragung der Mitarbeiter bezüglich ihrer Wahrnehmung des Integrationsverlaufs und ihrer Verbundenheit mit dem Unternehmen einen differenzierten und validen Einblick in den Stand der Integrationsarbeit und den Erfolg der Akquisition ermöglicht. Sie kann dazu beitragen, „ein reichhaltigeres Bild des Akquisitions- und Integrationsprozesses und der durch die Übernahme ausgelösten Performancewirkung zu entwerfen als die anderen Formen der Akquisitionserfolgsstudien“ (Schäfer, 2001, S. 106 f.).

## 1.6 Zusammenfassung

Die Gegenstandsbestimmung der in der vorliegenden Arbeit untersuchten Akquisitionen diente dem Zweck, zentrale Begrifflichkeiten festzulegen und das Forschungsfeld einzugrenzen. Dementsprechend wurden verschiedene Annahmen getroffen, die eine Fokussierung der theoriegeleiteten und empirischen Argumentationsführung ermöglichen sollen.

Im Rahmen der Erläuterung der verschiedenen Phasen von Akquisitionen wurde festgehalten, dass der Integrationsphase eine nachhaltige Bedeutung für den Erfolg von Akquisitionen zukommt. Weiterhin wurde die Annahme formuliert, dass die weichen Faktoren insbesondere dann erfolgsrelevant werden, wenn ein Mindestmaß an Integration des akquirierten Unternehmens in das Käuferunternehmen angestrebt wird. Diese Voraussetzung wird von horizontalen Akquisitionen, aber auch von vertikalen und konzentrischen Akquisitionen erfüllt. Bei der differenzierten Betrachtung des Integrationsgrades wurde festgehalten, dass ein Mindestmaß an Integration nur bedingt für den Integrationsansatz der Erhaltung nach Haspeslagh und Jemison (1992), im Besonderen aber für die Integrationsformen der Symbiose und der Absorption angenommen werden kann. Auch die Akkulturationsmodelle der Integration und Assimilation nach Nahavandi und Malekzadeh (1988) implizieren ein Mindestmaß an strukturellen und kulturellen Veränderungen für die an der Akquisition beteiligten Unternehmen.

Die Diskussion der Machtverhältnisse bei Akquisitionen führte zu dem Ergebnis, dass die Interaktionsbeziehung zwischen den Unternehmen asymmetrisch gestaltet ist und die Unternehmen über verschiedenartige Machtmittel verfügen, die in ihrer Anwendung mit unterschiedlichen Kosten verbunden sind. Eine Zielsetzung dieser Arbeit besteht darin, die unterschiedlichen Machtpositionen der Unternehmen sowohl im Rahmen der theoretischen Überlegungen zur Erfolgsrelevanz der weichen Faktoren als auch im empirischen Teil der Untersuchung einer internationalen Akquisition zu berücksichtigen. Dabei wird keine differenzierte Analyse von Machtmitteln durchgeführt, sondern auf Unternehmensebene eine Unterscheidung der vermuteten Einflussbeziehungen nach der stärkeren bzw. schwächeren Machtstellung im Integrationsprozess vorgenommen.

Schließlich wurden bei der Erläuterung der Möglichkeiten der Erfolgsmessung von Akquisitionen objektive und subjektive Erfolgskriterien vorgestellt. In diesem Zusammenhang wurde auch auf das Konzept der mittelbaren Ergebnisvariablen eingegangen, welche sich auf die subjektive Erfolgswahrnehmung der betroffenen Mitarbeiter stützen. Schließlich erfolgte der Hinweis, dass in der vorliegenden Arbeit ausschließlich mittelbare Ergebnisvariablen untersucht werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass unter der Voraussetzung eines Mindestmaßes an struktureller und kultureller Integration sowie unter Berücksichtigung der Machtverhältnisse der beteiligten Unternehmen ausgesuchte weiche Faktoren und mittelbare Ergebnisvariablen in der Integrationsphase von Akquisitionen untersucht werden. Nachfolgend werden die weichen Faktoren vorgestellt, auf die im theoretischen Teil der Arbeit wiederholt Bezug genommen wird, und die auch Gegenstand der empirischen Untersuchungen sind.

## **2 Vorstellung ausgewählter weicher Faktoren**

Ein regelmäßig auftretendes Problem bei Veränderungsprozessen in Organisationen liegt darin, dass diese von den Betroffenen meist negativ aufgenommen werden: „Individuals and organizations give preferred treatment to alternatives that represent continuation of present programs over those that represent change“ (March & Simon, 1958, S.173). Akquisitionen können als tiefgreifende Veränderungen betrachtet werden, die sich von anderen organisationalen Umgestaltungsprozessen durch die Zahl und das Ausmaß der Veränderungen sowie den Grad an Ungewissheit, von dem sie begleitet werden, unterscheiden (Marks, 1988). Ein zentrales Merkmal von Veränderungsprozessen allgemein und Akquisitionen im Besonderen ist darin zu sehen, dass sie die Mitarbeiter betreffen und von diesen getragen und unterstützt werden müssen, um erfolgreich sein zu können. Aus dieser Betroffenheit der Mitarbeiter resultiert die Relevanz der weichen Faktoren, die an die Wahrnehmung bzw. das Erleben der Mitarbeiter gekoppelt sind. Im Anschluss erfolgt eine definitorische Begriffsbestimmung der weichen Faktoren. Sodann werden ausgewählte weiche Faktoren vorgestellt und ihre Bedeutung in der Integrationsphase erläutert.

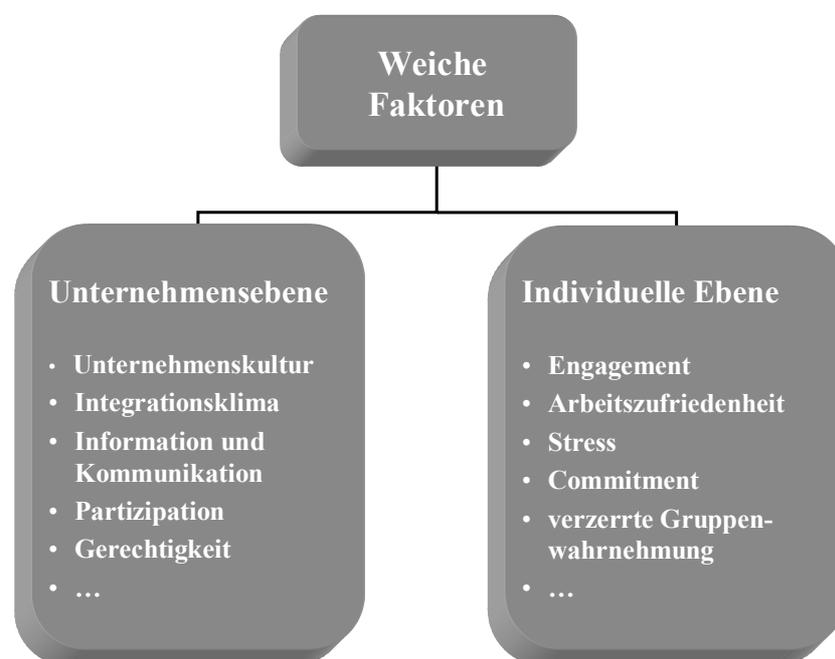
## 2.1 Begriffsbestimmung

Für den Erfolg oder Misserfolg von Akquisitionen werden unterschiedliche Erklärungen herangezogen, die ein breites Spektrum sowohl weicher als auch harter Faktoren umfassen. In diesem Zusammenhang werden mit der Bezeichnung „merger syndrome“ (Marks, 1988, S. 18) verschiedenartige Reaktionen der Mitarbeiter auf Akquisitionen beschrieben, die beispielsweise in vermehrtem Stressempfinden (Gerpott, 1993), abnehmender Motivation (Hohmann & Riediger, 2001), verminderter Leistungsbereitschaft (Gut-Villa, 1997) und erhöhtem Absentismus (Bergh, 2001) ihren Ausdruck finden. Die weichen Faktoren werden sowohl in der wissenschaftlichen als auch in der praxisorientierten, so genannten Managementliteratur, als Ursachen für die hohen Misserfolgsquoten von Akquisitionen herangezogen, wobei oftmals weder angemessene Definitionen für die Begriffe noch fundierte empirische Untersuchungen für die postulierten Zusammenhänge geliefert werden (vgl. Fischer & Steffens-Duch, 2001; Jansen & Pohlmann, 2000).

Schmickl und Jöns (2001) liefern eine umfassende Begriffsbestimmung und definieren weiche Faktoren als emotionale, kognitive und konative intra- und interpersonale Phänomene, die subjektiv erlebt sowie kollektiv von allen in einer Situation anwesenden Personen wahrgenommen werden. Nach dieser Definition umfassen die weichen Faktoren sowohl Vorgänge innerhalb einer Person, wie beispielsweise das Commitment bzw. die Verbundenheit mit dem Unternehmen, als auch Prozesse zwischen Personen, wie die Information und Kommunikation. Ein weiteres Kriterium für die Begriffsbestimmung der weichen Faktoren liegt in ihrer Abgrenzung von den harten Faktoren. Als harte Faktoren im Kontext von Akquisitionen gelten eindeutig messbare und betriebswirtschaftlich unmittelbar erfolgsrelevante Größen wie beispielsweise die Zahl der Produktinnovationen, die Fluktuationsrate der Mitarbeiter oder Umsatz- und Börsenwerte (Schmickl & Jöns, 2004). Wie bei der Erläuterung der Erfolgskriterien von Akquisitionen dargelegt wurde, werden die harten Faktoren mitunter als objektive Indikatoren für den Erfolg von Akquisitionen genutzt (s. II.1.5.1). Demgegenüber handelt es sich bei den weichen Faktoren um psychologische Größen, die subjektiv erlebt werden (Schmickl & Jöns, 2001). Hierzu zählen beispielsweise die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter, aber auch Kommunikationsprozesse und die Unternehmenskultur (Buono, Bowditch & Lewis 1985). Bestimmte weiche Faktoren wie die Zufriedenheit oder das Commitment dienen auch als so genannte mittelbare Ergebnisvariablen für die Beurteilung des Erfolgs von Akquisitionen (Hogan & Overmyer-

Day, 1994; s. II.1.5.2). Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zwischen weichen und harten Faktoren liegt in ihrer Messbarkeit, denn die weichen Faktoren sind nur indirekt mit Hilfe von Verfahren der psychologischen Diagnostik sowie über Indikatorvariablen mess- und quantifizierbar.

In der vorliegenden Arbeit wird die Begriffsdefinition der weichen Faktoren von Schmickl und Jöns (2001) dahingehend erweitert, dass eine Differenzierung zwischen weichen Faktoren auf der individuellen und auf der Unternehmensebene vorgenommen wird (s. Abbildung 6).



**Abbildung 6: Weiche Faktoren bei Akquisitionen**

Die Betrachtung der weichen Faktoren auf den in Abbildung 6 veranschaulichten beiden Ebenen dient in erster Linie analytischen Zwecken, da in der Praxis verschiedene Rückkoppelungen zwischen den Ebenen anzunehmen sind (vgl. Nagel, 2003). Zudem ermöglicht die hier vorgenommene Differenzierung eine Strukturierung des Untersuchungsfeldes nach dem Ausmaß an Kollektivität der weichen Faktoren. Die Zuordnung von weichen Faktoren wie der Unternehmenskultur oder der Information und Kommunikation zur Unternehmensebene verdeutlicht, dass es sich um Prozesse handelt, die auf einem aggregierten Niveau angesiedelt sind und über das individuelle Erleben und Verhalten der Mitarbeiter hinausgehen. Für die Faktoren auf dieser Ebene ist weiterhin

kennzeichnend, dass sie durch Entscheidungen des Unternehmens geprägt und beeinflusst werden können, während die weichen Faktoren auf individueller Ebene vielmehr als Reaktionen der Mitarbeiter auf diese organisatorischen Entscheidungen betrachtet werden können. Charakteristisch für alle weichen Faktoren ist schließlich, dass sie durch die Wahrnehmung der Mitarbeiter vermittelt werden.

Eine wesentliche Zielsetzung der vorliegenden Arbeit liegt in der theoriegeleiteten Erklärung der Erfolgsrelevanz von weichen Faktoren bei Akquisitionen. Eine umfassende Auseinandersetzung mit allen in der Literatur aufgeführten weichen Faktoren kann nicht geleistet werden. Aus diesem Grund musste für die vorliegende Untersuchung nach einer ausführlichen Literaturrecherche eine Auswahl von weichen Faktoren getroffen werden, die sich sowohl an wissenschaftlichen als auch an praxisbezogenen Kriterien orientierte. Auf der Unternehmensebene erfolgt die ausführliche Darstellung der *Unternehmenskultur*, des *Integrationsklimas* sowie der *Partizipation, Information und Kommunikation*, während auf der individuellen Ebene das Konzept des *organisationalen Commitments* und die *verzerrte Gruppenwahrnehmung* erläutert werden. Der weiche Faktor Unternehmenskultur wurde ausgesucht, da bezüglich der Relevanz dieses Faktors für den Erfolg von Akquisitionen in der Literatur unterschiedliche und divergierende Meinungen bestehen (s. II.2.2.1.2). Eine wesentliche Zielsetzung der vorliegenden Arbeit besteht darin, den Einfluss der Unternehmenskultur auf weitere weiche Faktoren nachzuweisen und die Art des Einflusses zu erklären. Da der Untersuchung der Unternehmenskultur insgesamt eine übergeordnete Rolle zukommt, wurden die anderen weichen Faktoren auch aufgrund der vermuteten Einflussbeziehungen mit der Unternehmenskultur ausgesucht. Beim Integrationsklima handelt es sich um einen weichen Faktor, der in der vorliegenden Arbeit konzeptionell neu entwickelt, definitorisch bestimmt und empirisch hinsichtlich seiner Determinanten untersucht wird. Dementsprechend wurden die weichen Faktoren Partizipation sowie Information und Kommunikation ausgesucht, um ihre Einflussbeziehungen mit der Unternehmenskultur und dem Integrationsklima zu analysieren. Das Commitment der Mitarbeiter wurde als Kriteriumsvariable unter den weichen Faktoren ausgewählt, da in zahlreichen Untersuchungen der Einfluss von Commitment auf verschiedene verhaltens- und leistungsbezogene Variablen bestätigt werden konnte (s. II.2.3.1.1). Gleichzeitig erfährt das Commitment bei Akquisitionen oftmals eine nachhaltige Veränderung, so dass es für Forschung und Praxis gleichermaßen von Interesse ist, mögliche Determinanten des Commitments in der Integrationsphase zu identifizieren. Schließlich soll gemäß einer

Replizierung der Ergebnisse vorangehender Studien in der vorliegenden Arbeit untersucht werden, ob die in der Literatur oftmals berichtete verzerrte Gruppenwahrnehmung auch bei der hier untersuchten Akquisition nachgewiesen werden kann.

Übergreifend ist festzuhalten, dass die weichen Faktoren für die vorliegende Arbeit nicht isoliert ausgesucht wurden, sondern im Hinblick auf ihre vermuteten Beziehungen mit der Unternehmenskultur und ihre Einflussbeziehungen untereinander. Im Folgenden werden für die ausgewählten weichen Faktoren konzeptionelle Begriffsbestimmungen vorgenommen und ihre Relevanz für die Integrationsphase erläutert.

## **2.2 Unternehmensebene**

### **2.2.1 Unternehmenskultur**

In der Literatur lassen sich zahlreiche und unterschiedliche Konzeptionen der Unternehmenskultur finden, die in ihrer Ausführlichkeit in dieser Arbeit nicht wiedergegeben werden können. Einen umfassenden Überblick zum Themengebiet bieten beispielsweise Ashkenasy, Wilderom und Peterson (2000), Furnham und Gunter (1993) sowie Sackmann (2002). Eine zusammenfassende Darstellung von quantitativen Instrumenten zur Messung der Unternehmenskultur wird von Simon (2000) und Poech (2001) bereitgestellt. Auf eine ausführliche Unterscheidung zwischen dem Klima und der Kultur von Unternehmen wird in der vorliegenden Arbeit verzichtet (vgl. Denison, 1996). Das Konzept des Organisationsklimas wird jedoch bei der Vorstellung des weichen Faktors Integrationsklima unter II.2.2.2 aufgegriffen, wobei auch eine Abgrenzung vom Konzept der Unternehmenskultur vorgenommen wird.

Zahlreiche Autoren (z. B. Dülfer, 1991; Neubauer, 2003) wenden den Kulturbegriff auf Organisationen an, so dass neben wirtschaftlichen Unternehmen auch andere soziale Systeme wie beispielsweise Schulen, Kirchen oder Vereine berücksichtigt werden können. In der vorliegenden Arbeit stehen zwar kulturelle Prozesse in Unternehmen als sozialen Systemen im Vordergrund, doch findet der hier spezifizierte Kulturbegriff auch auf Organisationen Anwendung, so dass innerhalb des Kulturkonzepts nicht zwischen Unternehmen und Organisationen unterschieden wird. Vielmehr werden, wie unter II erläutert, die Begriffe *Unternehmen* und *Organisation* synonym verwendet. Im Folgenden wird nach einer

Einführung in das Themengebiet festgelegt, welche Konzeption der Unternehmenskultur für die vorliegende Untersuchung gewählt wird. Im Anschluss daran wird erläutert, welche Bedeutung der Veränderung der Unternehmenskultur in der Integrationsphase von Akquisitionen zukommt. Da ausschließlich die Kultur von Unternehmen betrachtet wird, werden die Begriffe *Kultur* und *Unternehmenskultur* synonym verwendet.

#### 2.2.1.1 Begriffsbestimmung

Die zahlreichen Definitionen der Unternehmenskultur lassen sich unterschiedlichen Paradigmen zuordnen. In der so genannten *funktionalistischen Kulturperspektive* wird postuliert, dass ein Unternehmen eine Kultur *hat*, die objektiv erfassbar ist, verändert und gestaltet werden kann. Kultur steht demnach dem Management als Gestaltungsvariable zur Verfügung (Rohloff, 1994; Sackmann, 1989). Hiervon ist die *subjektivistische Kulturperspektive* zu unterscheiden, derzufolge Organisationen Kulturen *sind*, die nur durch die Organisationsmitglieder verstehbar und interpretierbar sind (vgl. Neubauer, 2003; Neuberger & Kompa, 1987). Die Kultur dient hier als Metapher zur Erklärung der Organisation, so dass eine „Verschiebung des Erkenntnisinteresses vom Objekt der Erkenntnis auf die Kenntnis des Objektes“ (Marré, 1997, S. 14) stattfindet. Schließlich knüpft die *integrative bzw. dynamische Kulturperspektive* an Elemente der funktionalistischen und subjektivistischen Ansätze an, indem die Auffassung vertreten wird, dass Unternehmenskulturen sowohl materielle als auch ideelle Ebenen umfassen. Ausgehend von der Annahme, dass Unternehmen Kulturen sind und auch kulturelle Merkmale aufweisen (Sackmann, 1990), integrieren die Vertreter der dynamischen Perspektive die funktionalistische und die subjektivistische Perspektive in umfassende Konzepte (z. B. Hatch, 1993; Sackmann, 2002).

Die dieser Arbeit zugrunde gelegte Konzeption der Unternehmenskultur ist der integrativen Perspektive zuzuordnen. Der diagnostische Fokus liegt auf der Bewertung der Unternehmenskultur aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter, welche sich im Integrationsprozess nicht nur auf die eigene, sondern auch auf die Kultur des anderen Unternehmens bezieht. Weiterhin wird angenommen, dass es sich bei der Unternehmenskultur um ein quantitativ erfassbares und interpretierbares Phänomen handelt. Innerhalb der integrativen Kulturperspektive werden der vorliegenden Arbeit die Konzeptionen der Unternehmenskultur

nach dem Drei-Ebenen-Modell von Schein (1995) und nach dem Modell des kulturellen Wissens von Sackmann (1991, 1992) zugrunde gelegt.

Die Kultur einer Gruppe bzw. eines sozialen Systems wird von Schein (1995) definiert als:

Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rationaler und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.  
(S. 25)

Die Unternehmenskultur kann nach Schein (1995) auf unterschiedlichen Ebenen analysiert werden. Die erste Ebene umfasst mit den Grundprämissen unbewusste und selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle, die den Ausgangspunkt für Werte und Handlungen bilden. Auf der zweiten Ebene finden sich demgegenüber die bekundeten Werte, welche sich in Strategien, Zielen und Philosophien ausdrücken. Auf der dritten Ebene werden schließlich die Artefakte abgebildet, welche die sichtbaren Strukturen und Prozesse umfassen. Diese Konzeption der Unternehmenskultur hat Konsequenzen für die Möglichkeiten ihrer Messung. Die erste Ebene der unbewussten Grundannahmen ist nur durch intensive Beobachtung, zielgerichtete Interviews und Selbstanalysen der involvierten Mitarbeiter zugänglich, wohingegen standardisierte Verfahren die Erfassung von bewussten und beobachtbaren Werten und Strategien sowie von Strukturen und Prozessen ermöglichen (Ashkenasy, Broadfoot & Falkus, 2000).

Im Modell des Kulturwissens von Sackmann (1991, 1992) wird der Kern der Unternehmenskultur aus der kognitiven Perspektive der betroffenen Mitarbeiter beschrieben. Das kulturelle Wissen wird in vier Komponenten gegliedert, die das kollektive Wissen der Mitarbeiter um unternehmensspezifische Bezeichnungen, Handlungsweisen, Prozesse und Ziele umfassen. Die erste Komponente wird als *lexikalisches Wissen* bezeichnet und enthält die für eine Gruppe typischen Beschreibungen, Definitionen und Bezeichnungen, die das *Was* von Situationen kennzeichnen. Das zweite Modellelement beschreibt das *Handlungswissen*, welches sich auf Prozesse und Vorgehensweisen bezieht und beispielsweise Wissen darüber enthält, *wie* Probleme gelöst werden. Die dritte Komponente des *Rezeptwissens* enthält normative Anleitungen bezüglich Verbesserungs- und Veränderungsstrategien und beschreibt damit Empfehlungen, wie man etwas tun *sollte*. Schließlich kennzeichnet das *axiomatische Wissen* grundlegende Annahmen über Ursachen und beschreibt, *warum* Ereignisse

stattgefunden haben. Das axiomatische Wissen ist nach Sackmann (1992) der Konzeption der grundlegenden Überzeugungen von Schein zwar ähnlich, jedoch sind alle vier Wissenskomponenten auf der Basisebene des Kulturkerns angeordnet. Bezüglich der Messung der Unternehmenskultur nach diesem Modell ist festzustellen, dass die vier Komponenten des Kulturwissens einer induktiven Datenerhebung zugrunde gelegt werden können, bezüglich ihrer Handlungsrelevanz aber mit tatsächlichem Verhalten validiert werden müssen (Sackmann, 2002). Positiv hervorzuheben ist, dass das Modell des kulturellen Wissens in anschaulicher Weise die kognitiven Repräsentationen der verschiedenen Merkmale der Unternehmenskultur auf der individuellen Ebene der Mitarbeiter beschreibt.

In der Literatur werden verschiedene Funktionen der Unternehmenskultur angeführt, die trotz der unterschiedlichen zugrunde gelegten Kulturkonzeptionen nur in geringem Maß differieren (vgl. z. B. Dill & Hügler, 1997; Keller, 1990). Sackmann (2004) sieht die Hauptfunktionen der Unternehmenskultur in der Reduktion von Komplexität, der Ermöglichung koordinierten Handelns, der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sowie der Kontinuität liegen. Die komplexitätsreduzierende Funktion der Unternehmenskultur ist darauf zurückzuführen, dass die geteilten grundlegenden Überzeugungen auf Seiten der Mitarbeiter als WahrnehmungsfILTER für die Relevanz eingehender Informationen fungieren. Weiterhin führt die Kollektivität der grundlegenden Überzeugungen dazu, dass den Mitarbeitern eines Unternehmens gemeinsame Orientierungsmuster zur Verfügung stehen, wodurch koordiniertes Handeln entstehen kann. Die Kontinuitätsfunktion der Unternehmenskultur wird durch die Eigenschaft der Unternehmenskultur als kollektives Gedächtnis eines Unternehmens begründet, welches die Fortführung von in der Vergangenheit erfolgreichem Handeln ermöglicht. Schließlich wird die Identifikationsfunktion der Unternehmenskultur darauf zurückgeführt, dass das Ausmaß der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen von der konkreten Ausgestaltung der Unternehmenskultur im Arbeitsalltag determiniert wird (Sackmann, 2004). Kritisch anzumerken ist an dieser Stelle, dass die Identifikationsfunktion keine direkte Funktion der Unternehmenskultur in dem Sinne darstellt, dass die Identifikation der Mitarbeiter eine unmittelbare Konsequenz der Kultur ist. Während die Funktionen der Komplexitätsreduktion, der Koordinierung und der Kontinuität zwangsläufig aus der Existenz einer Unternehmenskultur resultieren, wird in der vorliegenden Arbeit angenommen, dass die Entwicklung von Identifikation bzw. Commitment von der Art der individuellen Bewertung der Kultur abhängig ist. Dementsprechend wird die Ansicht vertreten, dass erst die positive Bewertung der Unternehmenskultur zu Commitment bzw. zur

Identifikation mit dem Unternehmen führen kann (vgl. Jöns, 1995). Die Annahme einer positiven Einflussbeziehung zwischen Unternehmenskultur und Commitment wird durch die Ergebnisse empirischer Studien unterstützt. Neben verschiedenen Antezedenzen von Commitment wie beispielsweise Arbeitserfahrungen oder Personenmerkmalen wurden auch positive unternehmenskulturelle Faktoren wie die Verlässlichkeit der Organisation (Lok & Crawford, 2001) und die durch sie erfahrene Unterstützung (Allen, Shore & Griffeth, 2003; Moidenkutty, Blau, Kumar & Nalaktah, 2001; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001) als Einflussfaktoren von Commitment identifiziert. Zudem konnten Weiss und Jöns (2004) in einer Sekundäranalyse nachweisen, dass die Veränderung des Commitments nach Akquisitionen von der Veränderung der Unternehmenskultur beeinflusst wird.

Die Konzeptionen der Unternehmenskultur nach Schein (1995) und Sackmann (1991) stellen umfassende Modelle dar, die verschiedene Ebenen und kognitive Elemente der Kultur umfassen. Für die Herstellung inhaltlicher Bezüge zwischen der Unternehmenskultur und systemtheoretischen und sozialpsychologischen Konzepten soll eine Arbeitsdefinition zugrunde gelegt werden, welche die Kernelemente der Unternehmenskultur präzise und gleichzeitig hinreichend beschreibt.

Die Unternehmenskultur umfasst die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen von Mitarbeitern und Management, steuert oder beeinflusst deren Verhalten und äußert sich zudem in Prozessen und Vorgehensweisen des Unternehmens (Schmickl & Jöns, 2004).

Die Definition von Schmickl und Jöns (2004) wird als Arbeitsdefinition der Unternehmenskultur gewählt, da hier ausdrücklich darauf hingewiesen wird, welche Kernelemente die Unternehmenskultur umfasst (gemeinsame Werte, Normen und Einstellungen), welche Funktionen die Kultur hat (Steuerung und Beeinflussung von Verhalten) und welche Systeme sie beeinflusst (Mitarbeiter und Unternehmensprozesse).

### 2.2.1.2 Relevanz für die Integrationsphase

Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den Erfolg von Akquisitionen wird in der Literatur zwar prinzipiell anerkannt (z. B. Buono & Bowditch, 1989; Cartwright & Cooper, 2000; Heini, 2003; Jaeger, 2001; Rohloff, 1994), Uneinigkeit besteht jedoch hinsichtlich der Art ihres Einflusses. Während zahlreiche Autoren die Ansicht vertreten, dass große Unterschiede zwischen den Unternehmenskulturen den Erfolg einer Akquisition beeinträchtigen können (z. B. Arlinghaus & Lübbert, 2003; Datta, 1991; Lubatkin, Schweiger & Weber, 1999), weist Berner (2002) darauf hin, dass es gerade bei ähnlichen Unternehmenskulturen Integrationsschwierigkeiten geben kann. Dies ist dann der Fall, wenn die Mitarbeiter unabhängig von den tatsächlichen Kulturunterschieden beim Versuch der Abgrenzung vom anderen Unternehmen bestehende Unterschiede überbetonen und Kontraste verstärken (Berner, 2002). Demgegenüber wird die Diskussion über die Rolle von Kulturunterschieden von Jansen (2002) als eine „der hartnäckigsten und gleichzeitig einfalllosesten“ (S. 51) bezeichnet. Der Autor führt zwei Studien an, die keinen Zusammenhang zwischen Kulturunterschieden und dem Erfolg von Akquisitionen nachweisen konnten und behauptet weiter, dass gerade in wissensorientierten Industriebranchen Kulturunterschiede im Gegenteil wertsteigernd wirken. Indessen erweisen sich die Ausführungen von Jansen (2002) als ähnlich undifferenziert wie die Untersuchungen, auf die der Autor sich bezieht.

Bezüglich der Diskussion über die Erfolgsrelevanz von Kulturunterschieden bei Akquisitionen ist in erster Linie zu bemängeln, dass sowohl die Einflüsse von Rahmenbedingungen als auch von Messinstrumenten unberücksichtigt bleiben. In zahlreichen Studien werden unterschiedliche Skalen für die Erfassung der Unternehmenskulturen und des Akquisitionserfolgs verwendet, so dass die uneinheitlichen Ergebnisse zunächst auf die mangelnde Vergleichbarkeit der Messinstrumente zurückzuführen sind. Darüber hinaus wird oftmals nicht nach der Art der Übernahme und den Machtpositionen der beteiligten Unternehmen unterschieden. Da das Käuferunternehmen über wesentlich mehr Machtmittel als das akquirierte Unternehmen verfügt (s. II.1.4), werden in der vorliegenden Arbeit die unterschiedlichen Machtverhältnisse der Unternehmen insbesondere bei den Annahmen zu den Einflussbereichen der Unternehmenskultur berücksichtigt. Aufgrund der überlegenen und legitimierten Macht des Käuferunternehmens, Entscheidungen zu treffen, wird angenommen, dass die Unternehmenskultur von K nach der Integration von A weitgehend erhalten bleibt oder möglicherweise um einige Elemente der Kultur von A erweitert wird. Demgegenüber

wird für A angenommen, dass in Folge der Integration die eigene Unternehmenskultur an die von K angepasst oder durch sie ersetzt wird. Dies bedeutet, dass die Unternehmenskultur von K für A eine größere Relevanz aufweist als umgekehrt. Insgesamt wird davon ausgegangen, dass der Unternehmenskultur des Käuferunternehmens im Integrationsprozess ein dominierender Einfluss zukommt.

Neben den unterschiedlichen Machtverhältnissen der Unternehmen wurde in zahlreichen Studien die Richtung der kulturellen Unterschiede vernachlässigt (z. B. Datta, 1991; Lubatkin, Schweiger & Weber, 1999). Aus diesem Grund wurde von einigen Autoren darauf hingewiesen, dass nicht die Kulturunterschiede selbst, sondern deren Kompatibilität im Sinne der Vereinbarkeit der Unternehmenskulturen für den Integrationserfolg von Bedeutung ist (z. B. Cartwright & Cooper, 1993; Schäfer, 2001). Stüdlein (1997) unterscheidet insgesamt vier Möglichkeiten des Kulturfits bzw. der kulturellen Passung von Unternehmenskulturen: die Ähnlichkeit der Kulturen, die Kompatibilität der Kulturen, deren Komplementarität im Sinne einer zweckmäßigen Ergänzung der Kulturelemente und schließlich den Misfit, wenn die Kulturen sich weder ähnlich noch vereinbar sind oder sich gegenseitig ergänzen.

Die differenzierte Betrachtung von Stüdlein (1997) lässt zwar die Einseitigkeit einer Diskussion um die Rolle der Ähnlichkeit von Unternehmenskulturen erkennen, berücksichtigt jedoch nicht ausreichend die Perspektive der betroffenen Mitarbeiter. Nahavandi und Malekzadeh wiesen bereits 1988 darauf hin, dass aus der Sicht des akquirierten Unternehmens die Form der Akkulturation von zwei Faktoren abhängt: dem Bedürfnis der Mitarbeiter nach Bewahrung der eigenen Kultur sowie der wahrgenommenen Attraktivität der Unternehmenskultur des Käuferunternehmens (s. II.1.3.2). In der vorliegenden Arbeit wird in Anlehnung an Nahavandi und Malekzadeh (1988) die Ansicht vertreten, dass selbst große Differenzen oder die mangelnde Komplementarität der Unternehmenskulturen den Integrationserfolg dann positiv beeinflussen können, wenn die entsprechenden Unternehmenskulturelemente des Käuferunternehmens von den betroffenen Mitarbeitern positiv bewertet werden, und das Bedürfnis nach Bewahrung der korrespondierenden eigenen Kulturmerkmale gering ist. Als Beispiel hierfür soll die Akquisition eines wenig teamorientierten Unternehmens mit differenzierten Hierarchieebenen durch ein Käuferunternehmen mit einem hohen Maß an Teamarbeit und flachen Hierarchien dienen. Die Kulturunterschiede erscheinen auf den ersten Blick groß und kaum vereinbar. Wenn aber die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens mit den eigenen Kulturdimensionen bislang

unzufrieden waren und die Kultur des Käuferunternehmens positiv bewerten, können sich gerade die Differenzen positiv auf den Integrationserfolg auswirken.

### 2.2.1.3 Fazit

Zur Diskussion um den Einfluss der Unternehmenskulturen auf den Integrationserfolg ist festzuhalten, dass sich soziale Beziehungen nicht auf einfache Kategorien und Gesetzmäßigkeiten reduzieren lassen (vgl. Willke, 1996a). Aus diesem Grund wird der Versuch unternommen, die Komplexität des Gegenstandsbereichs Unternehmenskultur nicht künstlich zu reduzieren, sondern Bedingungen zu formulieren, unter denen Aussagen zur Handhabung dieser Komplexität getroffen werden können. In der vorliegenden Arbeit wird die Ansicht vertreten, dass für eine angemessene Interpretation der Bedeutung von Kulturunterschieden die Unternehmenskulturen aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter erfasst und die Richtung der Differenzen evaluiert werden sollten. Die Unternehmenskultur selbst wird als weicher Faktor, nicht jedoch als mittelbare Ergebnisvariable aufgefasst, da ihre Ausprägungen allein keine Indikatoren für den Erfolg oder Misserfolg einer Akquisition darstellen können. Vielmehr soll in der vorliegenden Arbeit untersucht werden, welchen Einfluss die Unternehmenskultur auf andere weiche Faktoren und mittelbare Ergebnisvariablen hat. Zudem wird postuliert, dass aufgrund der asymmetrischen Machtverhältnisse insbesondere die Unternehmenskultur des Käuferunternehmens in der Integrationsphase von Bedeutung ist.

## 2.2.2 Integrationsklima

Beim Integrationsklima handelt es sich um ein Konzept, das bislang nur selten in der Literatur zu Akquisitionen aufgegriffen wurde und für das keine einheitliche, allgemein anerkannte Definition existiert. Darüber hinaus liegen gegenwärtig keine empirischen Untersuchungen zum Integrationsklima vor. Im Folgenden werden die wenigen in der Literatur angeführten Konzeptionen vorgestellt, um im Anschluss eine eigene Arbeitsdefinition des Integrationsklimas zu entwickeln.

### 2.2.2.1 Verwendung des Begriffs in der Literatur

Verschiedene Autoren weisen zwar generell auf die Relevanz der Stimmung und der Einstellung der Mitarbeiter im Integrationsprozess hin, doch wird diese Bedeutung nicht in einer Konstruktbeschreibung präzisiert und die Bezeichnung Integrationsklima nicht verwendet (z. B. Gairing, 2003; Heini, 2003; Hogan & Overmyer-Day, 1994). Andere Autoren greifen den Begriff des Integrationsklimas zwar auf, schränken ihn jedoch konzeptionell stark ein. So beschreibt Jaeger (2001) mit dem Integrationsklima die „Atmosphäre, die einem Unternehmenszusammenschluss zugrunde liegt“ (S. 20), die des Weiteren vom Autor in vier Kategorien klassifiziert wird: den rettenden Engel, die einvernehmliche Übernahme, die umkämpfte Übernahme und schließlich die feindliche Übernahme. Im Wesentlichen beschreibt das Integrationsklima nach Jaeger (2001) damit das Klima der Vertragsverhandlungen in der Akquisitionsphase, welches Konsequenzen für die Post-Akquisitionsphase aufweisen soll. Dementsprechend wird postuliert, dass etwa bei der Variante des rettenden Engels das Management und die Belegschaft der Akquisition gegenüber zunächst positiv eingestellt sind, dieses Wohlwollen jedoch abhängig von den gewählten Integrationsmaßnahmen rasch umschlagen kann. Weiterhin wird die Annahme formuliert, dass das Integrationsklima die Einstellung von Management und Belegschaft sowie deren offenen oder verdeckten Widerstand beeinflussen kann, und in Konsequenz die Anforderungen an das Personalmanagement relativ zur Feindseligkeit der Übernahmeverhandlungen steigen (Jaeger, 2001).

Die Reduktion des Integrationsklimas auf die Atmosphäre während der Vertragsverhandlungen wird auch von Müller-Stewens und Frankenberger (2004) vorgenommen. Die Autoren unterscheiden jedoch lediglich die drei Übernahmearten der

einvernehmlichen, umkämpften und feindlichen Akquisition. Ähnlich beschreibt Hermsen (1994) mit dem Begriff Integrationsklima die drei Übernahmearten der freundlichen, neutralen und feindlichen Akquisition. Zwar führt der Autor die differenzierende Betrachtung ein, dass die Einstufungen des Integrationsklimas durch das Käuferunternehmen und das akquirierte Unternehmen unterschiedlich ausfallen können, geht jedoch insgesamt von einem eng gefassten Konzept aus, welches vom Ausmaß der Kooperationsbereitschaft der beteiligten Unternehmen geprägt wird (Hermsen, 1994).

Demgegenüber wird das Integrationsklima von Schäfer (2001) als Klima aufgefasst, „das vor dem Beginn der Durchführung der Integrationsmassnahmen und vor allem während des Integrationsprozesses innerhalb der Organisation herrscht“ (Schäfer, 2001, S. 203). Der Autor trifft zudem eine Unterscheidung zwischen dem internen Integrationsklima als Atmosphäre innerhalb des neuen Unternehmens und dem externen Integrationsklima als Atmosphäre, welche die Interaktion mit unternehmensexternen Akteuren wie beispielsweise Kunden oder Lieferanten kennzeichnet. Schäfer (2001) postuliert, dass das Integrationsklima von zwei Faktoren determiniert wird: dem kulturellen Fit und der Akzeptanz der Akquisition durch die Mitarbeiter. Ausgehend von der Annahme, dass das Integrationsklima nur indirekt erfasst werden kann, schlägt Schäfer (2001) zu diesem Zweck Mitarbeiterbefragungen, die Identifikation von Konfliktpotentialen und schließlich die Analyse von Fehlzeiten und Kündigungen vor. Kritisch anzumerken ist, dass der Autor lediglich Vorschläge zur Messung des Integrationsklimas liefert und keine empirische Überprüfung seiner theoretischen Annahmen durchführt (Schäfer, 2001).

#### 2.2.2.2 Eigene Begriffsbestimmung

In der vorliegenden Arbeit wird in Anlehnung an Schäfer (2001) eine umfassende Konzeption des Integrationsklimas entwickelt, welche über die Atmosphäre während der Vertragsverhandlungen hinaus geht und die Einstellung der Mitarbeiter zum gesamten Integrationsprozess und die Zufriedenheit mit demselben in den Vordergrund rückt. Eine Präzisierung dieser Konzeption wird durch die Anlehnung an das Konstrukt des Organisationsklimas ermöglicht, auf das nachfolgend eingegangen wird.

Analog zum Konzept der Unternehmenskultur lassen sich für das Organisationsklima unterschiedliche Forschungsrichtungen und Definitionen finden (vgl. Gontard, 2002). Bögel

(2003) fasst die Gemeinsamkeiten der verschiedenen Konzeptionen dahingehend zusammen, dass das Organisationsklima die relativ überdauernde Qualität der internen Arbeitswelt einer Organisation charakterisiert. Der wesentliche Unterschied zur Unternehmenskultur besteht nach Sackmann (2002) darin, dass es sich beim Organisationsklima um ein individuell verankertes Konzept handelt, welches eine momentane Stimmung beschreibt, während die Unternehmenskultur im Kollektiv der Gruppe ihren Ursprung hat und die Grundorientierung eines Unternehmens kennzeichnet. Wiederum andere Autoren sind der Ansicht, dass es sich bei der Unternehmens- bzw. Organisationskultur um das umfassendere Konzept handelt, welches das Organisationsklima einschließt (z. B. Bögel, 2003; Gontard, 2002). Analog hierzu wird auch die Auffassung vertreten, dass es sich beim Organisationsklima um eine Manifestation der Unternehmenskultur handelt (z. B. Payne, 2000; Schein, 2000).

In Anlehnung an die Abgrenzung des Organisationsklimas von der Unternehmenskultur nach Sackmann (2002) und unter der Zielsetzung einer umfassenden Konzeption des Integrationsklimas, die über die Atmosphäre der Vertragsverhandlungen hinausgeht, wird die folgende Arbeitsdefinition des Integrationsklimas formuliert:

Das Integrationsklima wird als individuell verankerte Atmosphäre bzw. situative Stimmung innerhalb der an der Akquisition beteiligten Unternehmen aufgefasst, welche durch die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Integrationsprozess und die Zufriedenheit mit demselben gekennzeichnet wird.

Übereinstimmend mit Bohner, Stahlberg und Frey (1999) wird die Einstellung als kognitive Repräsentation aufgefasst, welche in der zusammenfassenden Bewertung des Einstellungsobjekts, in diesem Fall des Integrationsprozesses, besteht. Damit ist das Integrationsklima ein Indikator dafür, ob die Erwartungen und Ansprüche der Mitarbeiter an den Integrationsprozess erfüllt werden. In diesem Sinne kann das Integrationsklima nach dem von Kirchoff (1977) geprägten Begriff der penultimate outcomes als mittelbare Ergebnisvariable des Integrationsprozesses betrachtet werden, welche vermutlich mit harten Erfolgsfaktoren in Beziehung steht.

Weiterhin wird durch die hier eingeführten Definitionsmerkmale der situativen Bedingtheit und der individuellen Verankerung verdeutlicht, dass das Integrationsklima nicht allein von der Atmosphäre der Vertragsverhandlungen geprägt wird (vgl. Jaeger, 2001). Vielmehr ist anzunehmen, dass es sich um ein volatiles Konstrukt handelt, welches durch die Aktivitäten

des Integrationsmanagements zumindest mitgestaltet werden kann. Als Beispiel hierfür ist anzuführen, dass eine freundliche Übernahme durch rigorosen und einseitigen Stellenabbau im akquirierten Unternehmen zu einem negativen Integrationsklima unter den verbleibenden Mitarbeitern führen kann. Umgekehrt kann das durch eine feindliche Übernahme zunächst negativ geprägte Integrationsklima durch ein transparentes und zeitnahes Informationsmanagement und eine attraktive Unternehmenskultur des Käuferunternehmens positiv beeinflusst werden.

Nachdem das Integrationsklima in Anlehnung an das Konzept des Organisationsklimas entwickelt wurde, soll nachfolgend eine Abgrenzung von der Unternehmenskultur vorgenommen werden. In Abbildung 7 erfolgt eine Gegenüberstellung der Konstrukte Unternehmenskultur und Integrationsklima, welche sich auf die Unterscheidung zwischen Unternehmenskultur und Organisationsklima nach Sackmann (2002) stützt.



**Abbildung 7: Unterschiede zwischen Unternehmenskultur und Integrationsklima (nach Sackmann, 2002)**

Es wird angenommen, dass es sich beim Integrationsklima um ein quantitativ erfassbares Phänomen handelt, welches mittels Fragebogenmethoden im Integrationsprozess erhoben werden kann. Darüber hinaus wird das Integrationsklima als prozessnaher Indikator

aufgefasst, mit dessen Hilfe mögliche Reibungspunkte und Widerstände im Integrationsprozess frühzeitig erkannt werden können (vgl. Schäfer, 2001).

### 2.2.2.3 Fazit

Die in dieser Arbeit vorgelegte Konzeption des Integrationsklimas beschreibt die individuell verankerte Atmosphäre bzw. die situative Stimmung innerhalb der an der Akquisition beteiligten Unternehmen, welche durch die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Integrationsprozess und die Zufriedenheit mit demselben gekennzeichnet wird. Das Integrationsklima wird als mittelbare Ergebnisvariable von Akquisitionen aufgefasst, die Aufschluss über den Erfolg der Integrationsarbeit geben kann. Es wird angenommen, dass nicht nur das Klima der Vertragsverhandlungen, sondern auch die Maßnahmen des Integrationsmanagements, wie beispielsweise die Partizipation oder die Information und Kommunikation, zu den Determinanten des Integrationsklimas gehören. Auf diese weichen Faktoren wird im Folgenden eingegangen.

## **2.2.3 Partizipation, Information und Kommunikation**

In der vorliegenden Arbeit wird in Anlehnung an Dachler und Wilpert (1978) die Ansicht vertreten, dass Informations- und Kommunikationsmaßnahmen im weitesten Sinn als eine Form der Mitarbeiterpartizipation aufzufassen sind. Aus diesem Grund werden die beiden weichen Faktoren im Rahmen eines übergreifenden Gliederungspunkts gemeinsam vorgestellt. Nachfolgend wird zunächst eine Begriffsbestimmung der Konzepte vorgenommen. Sodann wird die Relevanz von Partizipation, Information und Kommunikation für den Erfolg der Integration erörtert.

### 2.2.3.1 Begriffsbestimmungen

Antoni (1999) definiert Partizipation als „Teilhabe, Teilnahme oder Beteiligung an Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen“ (S. 570). Eine weit verbreitete Kategorisierung der Partizipation unterscheidet sechs prägnante Abstufungen, die von fehlenden Mitsprachemöglichkeiten über Informations-, Vorschlags-, Mitbestimmungs- und Vetorechte bis hin zu völliger Autonomie reichen (Dachler & Wilpert, 1978; vgl. Antoni,

1999). Bei Akquisitionen ist insbesondere die Prozesspartizipation von Bedeutung, über welche die von der Integration betroffenen Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt werden können (Hodapp & Jöns, 2004). Prozesspartizipation kann beispielsweise direkt über die Teilnahme an integrationsbezogenen Workshops oder indirekt über Mitbestimmungsorgane im Unternehmen realisiert werden. In Anlehnung an Jackson (1989) kann außerdem der Managementstil Aufschluss über das Ausmaß an indirekter Partizipation geben. In Abhängigkeit davon, wie demokratisch oder autoritär der Führungsstil ist, erhalten die Mitarbeiter mehr oder weniger Beteiligungsmöglichkeiten an den Entscheidungen der Organisation.

In der vorliegenden Arbeit wird mit den Begriffen Information und Kommunikation auf die gezielte Arbeitnehmerinformation bzw. die innerbetriebliche Kommunikation Bezug genommen (vgl. Macharzina, 1990; Meisert, 1993). Obwohl Information einen einseitigen Vorgang und Kommunikation eine Interaktion beschreibt, ist eine strikte Trennung der Begriffe oftmals nicht möglich und auch nicht sinnvoll. Aus diesem Grund werden die Begriffe Information und Kommunikation in der vorliegenden Arbeit synonym oder als Begriffspaar Information/Kommunikation verwendet (vgl. Schott, 2004). Die von Akquisitionen betroffenen Mitarbeiter verfügen zwar nicht über ein Informationsrecht, das sie etwa bei Vernachlässigung durch das Unternehmen einfordern könnten. Dennoch ist anzunehmen, dass die vom Käuferunternehmen initiierten Informations- und Kommunikationsmaßnahmen in der Integrationsphase eine Form der Teilhabe der Mitarbeiter an den integrationsbezogenen Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen darstellen. Damit wird impliziert, dass Informations- und Kommunikationsmaßnahmen im weitesten Sinne als eine Form der Mitarbeiterpartizipation aufgefasst werden können, welche für die Mitarbeiter die Erklärbarkeit und Vorhersagbarkeit der integrationsbedingten Veränderungen und damit ein Erleben von sekundärer Kontrolle ermöglichen (vgl. Hodapp & Jöns, 2004; Rothbaum, Weisz & Snyder, 1982).

### 2.2.3.2 Relevanz für die Integrationsphase

Es liegen bislang keine Untersuchungen zur Wirkung von Partizipation in der Integrationsphase von Akquisitionen vor. Außerhalb des Akquisitionskontextes gibt es jedoch Befunde zum Zusammenhang zwischen Partizipation und produktivitätsrelevanten Kennzahlen. In einer Meta-Analyse konnte Spector (1986) kleine bis mittlere positive Zusammenhänge zwischen Partizipation und Arbeitszufriedenheit sowie zwischen Partizipation und Leistung nachweisen. Darüber hinaus untersuchte Antoni (2004) bei einem Change-Management-Prozess die Effekte von Partizipation auf die Wahrnehmung des Projekterfolgs aus Mitarbeitersicht. Die Ergebnisse bestätigten die Annahme, dass die Partizipation der Mitarbeiter signifikant positiv mit den subjektiven Ergebnisvariablen zusammenhängt. Da der von Antoni (2004) untersuchte Veränderungsprozess auch strukturelle Veränderungen im Unternehmen und die Zusammenlegung von Abteilungen beinhaltete, können diese Ergebnisse erste Anhaltspunkte für die Konsequenzen von Mitarbeiterpartizipation in der Integrationsphase von Akquisitionen liefern. In der vorliegenden Arbeit wird angenommen, dass sich die Partizipation der Mitarbeiter in der Integrationsphase von Akquisitionen positiv auf das Integrationsklima als subjektive Ergebnisvariable auswirkt.

Bei der Vorstellung der weichen Faktoren wurde dargelegt, dass Akquisitionen als tiefgreifende Veränderungen gelten, die sich insbesondere durch die Zahl und das Ausmaß der Veränderungen sowie den Grad an Ungewissheit, von dem sie begleitet werden, von anderen organisationalen Umgestaltungsprozessen unterscheiden (Marks, 1988; s. II.2). Aus diesem Grund ist anzunehmen, dass der Informations- und Kommunikationsbedarf der Mitarbeiter bei Akquisitionen entsprechend hoch ist (Napier, Simmons & Stratton, 1989; Rausch & Wirtgen, 2002). In der Literatur besteht über die Notwendigkeit angemessener Informationsmaßnahmen im Integrationsprozess weitgehend Einigkeit (z. B. Gut-Villa, 1997; Klendauer, Frey, Jonas & Kauffeld, 2003; Müller-Stewens & Salecker, 2004). Auch in empirischen Arbeiten ist die Erfolgswirksamkeit von Information/Kommunikation wiederholt nachgewiesen worden (z. B. Gerpott, 1993; Schott & Jöns, 2004). Aufgrund ihrer Qualität und Aussagekraft soll an dieser Stelle beispielhaft die Längsschnittstudie von Schweiger und DeNisi (1991) vorgestellt werden, in der über eine Dauer von drei Monaten bei zwei unterschiedlichen Akquisitionen der Einfluss von Informationsmaßnahmen auf verschiedene Kriterienvariablen untersucht wurde. In einem der beiden Unternehmen erfolgten ausführliche und offene Informationsmaßnahmen hinsichtlich der Folgen der Akquisition insgesamt, der

Konsequenzen für die Abteilungen und schließlich auch bezüglich der persönlichen Situation der Mitarbeiter. Das zweite Unternehmen diente als Kontrollgruppe, in der lediglich die absolut notwendigen Informationen vermittelt wurden. Durch die Ergebnisse dieser Studie wurde der empirische Nachweis erbracht, dass im Zuge der Akquisitionen die Unsicherheit und das Stressempfinden der Mitarbeiter zunahm, während die Arbeitszufriedenheit, die Bindung an das Unternehmen und auch die Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit und Ehrlichkeit der Organisation deutlich sanken. Des Weiteren konnten Schweiger & DeNisi (1991) für das Unternehmen mit den ausführlichen Informationen die Bedeutung von realistischen Informationen in der Integrationsphase aufzeigen, welche die wahrgenommene Unsicherheit unter den Mitarbeitern reduzieren sowie die Zunahme von Stress und den Rückgang von Commitment und Zufriedenheit verringern konnten.

Im Rahmen der Untersuchung einer Akquisition von Energieversorgern erbrachten darüber hinaus Schott und Jöns (2004) den Nachweis, dass die Bewertung der Information/Kommunikation über ihren Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeiter indirekt auch deren Engagement beeinflusst. Insgesamt ist auf Basis der bisherigen empirischen Befunde anzunehmen, dass die Bewertungen der Partizipation und Information/Kommunikation mit weiteren mittelbaren Ergebnisvariablen wie dem Integrationsklima und dem Commitment der Mitarbeiter in Beziehung stehen.

In der Praxis scheint die Bedeutung angemessener Informations- und Kommunikationsmaßnahmen jedoch nach wie vor unterschätzt zu werden (z. B. Jansen & Pohlmann, 2000; Rausch & Wirtgen, 2002). Nach den Ergebnissen einer deutschlandweiten Umfrage von Jöns (2002) zu Akquisitionen aus der Sicht der betroffenen Mitarbeiter werden erhebliche Informationsdefizite bezüglich der Konsequenzen für den eigenen Arbeitsplatz berichtet. Darüber hinaus werden auch die Informationen über das Partnerunternehmen und die Kommunikation mit Vorgesetzten eher negativ bewertet (Jöns, 2002).

### 2.2.3.3 Fazit

Gegenwärtig liegen keine empirischen Studien zur Wirkung von Mitarbeiterpartizipation in der Integrationsphase vor. Es wird jedoch angenommen, dass die Partizipation in positiver Beziehung mit subjektiven Ergebnisvariablen aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter steht. Demgegenüber ist der Einfluss des weichen Faktors Information/Kommunikation bei Akquisitionen mehrfach empirisch untersucht worden. Ein wesentliches Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, die Erfolgsrelevanz der weichen Faktoren Partizipation und Information/Kommunikation theoriegestützt zu erklären und darüber hinaus weitere Determinanten und Konsequenzen der Information/Kommunikation zu analysieren. Im Vordergrund stehen der Einfluss der Unternehmenskultur und die Beziehung der Information/Kommunikation mit dem Integrationsklima. Da die weichen Faktoren Partizipation und Information/Kommunikation in der vorliegenden Arbeit aus der Sicht der betroffenen Mitarbeiter evaluiert werden, können sie als subjektive Indikatoren für den Erfolg der diesbezüglichen Integrationsmaßnahmen und damit als mittelbare Ergebnisvariablen von Akquisitionen aufgefasst werden.

## **2.3 Individuelle Ebene**

Im Folgenden wird auf der individuellen Ebene der betroffenen Mitarbeiter das Konzept des organisationalen Commitments vorgestellt. Im Anschluss daran wird auf das Phänomen der verzerrten Gruppenwahrnehmung eingegangen, welches in der Integrationsphase in einer negativ geprägten Einstellung gegenüber den neuen Kollegen zum Ausdruck kommt.

### **2.3.1 Commitment**

Es gibt verschiedene Definitionen von Commitment, die sich sowohl bezüglich der inhaltlichen Konzeption als auch der Zielobjekte, auf die sich das Commitment richten kann, unterscheiden. Als Foki von Commitment werden beispielsweise die Karriere (Carson & Bedeian, 1994), der Beruf (Lee, Carswell & Allen, 2000) oder die Arbeitsgruppe (Ellemers, Gilder & van den Heuvel, 1998) genannt. Einen zusammenfassenden Überblick zu den unterschiedlichen Definitionen und Dimensionen bieten Meyer und Herscovitch (2001), die darüber hinaus eine übergreifende Konzeption von Commitment entwickeln. In diesem Meta-Modell von Commitment postulieren die Autoren, „that commitment (a) is a force that binds

an individual to a course of action of relevance to a target and (b) can be accompanied by different mind-sets that play a role in shaping behaviour” (Meyer & Herscovitch, 2001, S. 299). Der Vorteil dieser Begriffsbestimmung liegt darin, dass eine Kerndefinition für die verschiedenartigen Konzeptionen von Commitment bereitgestellt wird, die beispielsweise das organisationale Commitment nach Porter, Steers, Mowday und Boulian (1974), das Drei-Komponenten-Modell des organisationalen Commitments nach Allen und Meyer (1990) sowie das Zielcommitment nach DeShon und Landis (1997) umfasst, um nur einige zu nennen.

In der vorliegenden Arbeit wird das Commitment zum Unternehmen bzw. das organisationale Commitment betrachtet, da vor dem Hintergrund einer Akquisition diese Form der Verbundenheit eine tiefgreifende Veränderung erfährt, die insbesondere für die Mitarbeiter des gekauften Unternehmens von Bedeutung ist. Eine konzeptionelle Abgrenzung des organisationalen Commitments von verwandten Konstrukten wie der Arbeitszufriedenheit, dem Involvement oder dem sozialpsychologischen Konzept der Identifikation würde über die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit hinausgehen und kann deshalb nicht erfolgen. Eine solche Begriffsbestimmung und –abgrenzung ist beispielsweise bei Moser (1996) oder van Dick (2004b) einzusehen.

Im Anschluss werden die Konzeptionen des organisationalen Commitments von Porter et al. (1974) sowie von Allen und Meyer (1990) vorgestellt, die als im Schrifttum anerkannte und empirisch fundierte Konstrukte der organisationalen Verbundenheit anzusehen sind. Sodann wird auf die Veränderung des Commitments bei Akquisitionen eingegangen.

#### 2.3.1.1 Begriffsbestimmung

Commitment wird in der Literatur häufig als emotionale Bindung an die Organisation charakterisiert (Buchanan, 1974; Kanter, 1968). Diese affektive Komponente wird nach Allen und Meyer (1990) durch die Definition des organisationalen Commitments von Porter et al. (1974) adäquat wiedergegeben: „Organizational Commitment is defined in the present context in terms of the strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization“ (Porter et al., 1974, S. 604). Die Identifikation mit der Organisation und das Involvement als Einbindung in die Organisation sind demzufolge zentrale Aspekte des

organisationalen Commitments, die in ähnlicher Weise auch in anderen Konzeptionen wie beispielsweise von O'Reilly und Chatman (1986) sowie Allen und Meyer (1990) Berücksichtigung finden (vgl. Gauger, 2000). Nach Porter et al. (1974) lässt sich die organisationale Bindung zusätzlich durch folgende Faktoren charakterisieren: „(1) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values, (2) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, (3) a definite desire to maintain organizational membership” (S. 604). Die quantitative Erfassung des organisationalen Commitments nach Porter et al. (1974) wird durch den Organizational Commitment Questionnaire (OCQ, Mowday, Porter & Dubin, 1974; Mowday, Steers & Porter, 1979) ermöglicht, der in empirischen Untersuchungen bereits vielfach eingesetzt wurde (vgl. Mathieu & Zajac, 1990).

Im Drei-Komponenten-Modell des organisationalen Commitments von Allen und Meyer (1990) wird die Koexistenz einer affektiven, fortsetzungsbezogenen und normativen Komponente der Bindung an ein Unternehmen postuliert. Zentral für die Charakterisierung von affektivem Commitment sind die Merkmale Bindung, Identifikation, Involvement und der freie Wunsch, im Unternehmen bleiben zu wollen. Fortsetzungsbezogenes Commitment wird demgegenüber durch die Wahrnehmung von tatsächlichen oder Opportunitätskosten gekennzeichnet, die bei einem Verlassen der Organisation entstehen würden, wie beispielsweise ein geringeres Einkommen oder der Verlust von Pensionsansprüchen. Hieraus entsteht eine Notwendigkeit der Aufrechterhaltung des Arbeitsverhältnisses aufgrund individueller Kosten-Nutzen-Rechnungen. Zentrales Merkmal der normativen Komponente ist das Gefühl einer Verpflichtung, das Arbeitsverhältnis aufrechtzuerhalten. Diese dritte Facette wird als Gesamtheit aller internalisierten normativen Regeln oder Moralvorstellungen begriffen, sich als Mitarbeiter im Sinne der Ziele und Interessen der Organisation zu verhalten. Die affektive Komponente von Allen und Meyer (1990) zeigt konzeptionell eine große Ähnlichkeit zum organisationalen Commitment nach Porter et al. (1974), die auch durch hohe Korrelationen zwischen den jeweiligen Messinstrumenten bestätigt werden konnte (Allen & Meyer, 1990). Die affektive Komponente kann damit als Weiterentwicklung und Präzisierung der organisationalen Verbundenheit nach Porter et al. (1974) angesehen werden, während die fortsetzungsbezogene und die normative Komponente als Erweiterungen des Konzepts der organisationalen Verbundenheit betrachtet werden können. Meyer und Allen (1997) weisen explizit auf die Möglichkeit der Koexistenz der drei Komponenten hin, denn wer affektives Commitment aufweist, verfügt auch über ein Mindestmaß von normativem

Commitment. Daneben ist die gleichzeitige Existenz von fortsetzungsbezogenem Commitment nicht auszuschließen, denn wenn ein Mitarbeiter eine starke emotionale Bindung an sein Unternehmen hat, wird diese Bindung die individuelle Kosten-Nutzen-Rechnung im Fall einer Kündigung weiter erhöhen.

Die affektive Komponente von Commitment stellt sich grundsätzlich als ein wünschenswerter Ausdruck der Bindung an das Unternehmen dar. Mitarbeiter mit hohen Ausprägungen der affektiven Bindung erbringen mehr Leistung (Bycio, Hackett & Allen, 1995; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002), fehlen und kündigen seltener (Mathieu & Zajac, 1990) und zeigen zusätzlich weniger Anzeichen für Stress bzw. Belastung (Begley & Czajka, 1993). Darüber hinaus korreliert affektives Commitment positiv mit der Arbeitszufriedenheit, der Motivation und dem Job Involvement (Mathieu & Zajac, 1990). Im Gegensatz dazu sind Mitarbeiter mit hohem fortsetzungsbezogenem Commitment weniger engagiert, erzielen bezüglich ihrer rollenbezogenen Leistung schlechtere Resultate als Mitarbeiter mit niedrigen Ausprägungen dieser Commitment-Komponente und zeigen darüber hinaus keine Extra-Rollenaktivitäten (Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994). Für die Konsequenzen des normativen Commitments lassen sich ähnliche Aussagen wie für die des affektiven Commitments treffen. Einige Untersuchungen replizieren die Ergebnisse der Folgen von affektivem Commitment, jedoch nicht durchgängig für alle Kriteriumsvariablen und auch nicht mit ähnlich großen Effektstärken (vgl. Meyer & Allen, 1997). Bislang wurden eine Vielzahl von Einflussfaktoren, Konsequenzen und Korrelaten von Commitment untersucht und empirisch bestätigt. Einen ausführlichen Überblick hierzu bieten beispielsweise Mathieu und Zajac (1990), Meyer und Allen (1997) sowie Meyer et al. (2002). Zusammenfassend scheinen sowohl das Unternehmen als auch die Arbeitnehmer insbesondere von der emotionalen Komponente der Bindung an die Organisation zu profitieren. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit das affektive Commitment untersucht und mit der Bezeichnung Commitment auf diese affektive Komponente Bezug genommen. Im Folgenden werden Studien vorgestellt, in denen das affektive Commitment bei Akquisitionen untersucht wurde.

### 2.3.1.2 Relevanz für die Integrationsphase

Es lassen sich zahlreiche Untersuchungen finden, in denen Commitment zwar als wichtiger Faktor im Zusammenhang mit dem Scheitern von Akquisitionen genannt wird, die Verwendung des Begriffs jedoch jeglicher theoretischer Grundlage entbehrt. So sehen Fischer und Steffens-Duch (2001) die ungenügende Berücksichtigung unterschiedlicher Unternehmenskulturen sowie die mangelnde Vermittlung der Sinnhaftigkeit für das Commitment der Mitarbeiter als wichtige Gründe für das Scheitern von Akquisitionen an. Jansen und Pohlmann (2000) berichten von einer Studie von A. T. Kearny, derzufolge das mangelnde Commitment der Mitarbeiter zusammen mit einem hohen Widerstand gegen den integrationsbedingten Wandel als Hauptgründe für das Scheitern von Akquisitionen angegeben werden. Auch Winkler und Dörr (2001) sind der Ansicht, dass die Verbundenheit mit dem Unternehmen gerade bei Akquisitionen über Erfolg oder Misserfolg mitentscheiden kann, und nennen als Einflussfaktoren des Commitments die Kommunikationspflege und die Art des Umgangs mit den Mitarbeitern. Insbesondere in der Managementliteratur erfolgt der Hinweis auf die Bedeutung von Commitment wie selbstverständlich und ohne die Notwendigkeit einer Definition des Konstrukts oder Angaben über die Operationalisierung.

Demgegenüber konnten Newman und Krzystofiak (1993) in einer Längsschnittuntersuchung unter Bankangestellten nachweisen, dass es in Folge einer Akquisition zu einer Verschlechterung der Wahrnehmung von Merkmalen der Arbeitssituation, einem Rückgang der Arbeitszufriedenheit und einer signifikanten Verminderung des Commitments kam. Die Bindung an das Unternehmen wurde durch den OCQ von Mowday et al. (1974) operationalisiert, so dass die Ergebnisse dieser Studie eine Verschlechterung der affektiven Bindung an das Unternehmen im Zuge der Akquisition nahe legen. Bei der ebenfalls im Längsschnitt untersuchten Akquisition von Schweiger und DeNisi (1991) wurde festgestellt, dass das Commitment sowie andere weiche Faktoren wie die Arbeitszufriedenheit und die organisationale Vertrauenswürdigkeit sanken, während das Stressempfinden und die Unsicherheit zunahmen. Diesen negativen Entwicklungen konnte jedoch durch angemessene Kommunikationsmaßnahmen im weiteren Verlauf der Integration entgegengewirkt werden. Schließlich berichtet Jöns (2002) von einem Rückgang des Commitments nach Akquisitionen, der auf allen Führungsebenen gleichermaßen festgestellt werden konnte. Zudem erbrachten Weiss und Jöns (2004) in einer Sekundäranalyse derselben Umfragedaten den Nachweis, dass die Veränderung der Unternehmenskultur eine wesentliche Determinante des Commitments nach Akquisitionen darstellt. Unabhängig vom Akquisitionskontext konnte auch Finegan

(2000) nachweisen, dass die Wahrnehmung der organisationalen Werte auf Seiten der Mitarbeiter mit dem affektiven Commitment zusammenhängt.

Nach dem bisherigen Forschungsstand ist zwar davon auszugehen, dass das Commitment der von Akquisitionen betroffenen Mitarbeiter oftmals sinkt, doch wurden bislang keine Studien zum Zusammenhang von Commitment und harten Erfolgsfaktoren bei Akquisitionen durchgeführt. Dieser Einfluss gilt jedoch für verschiedene Bereiche außerhalb des Akquisitionskontextes als bestätigt. So konnten in zahlreichen Untersuchungen positive Beziehungen von affektivem Commitment mit Indikatoren der Arbeitsleistung (z. B. Angle & Lawson, 1994; Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990; Cohen, 1996; Meyer et al., 2002) sowie negative Zusammenhänge zwischen Commitment und der Fluktuation der Mitarbeiter nachgewiesen werden (z. B. Mathieu & Zajac, 1990; Mowday, Porter & Steers, 1982; Tett & Meyer, 1993).

### 2.3.1.3 Fazit

Der weiche Faktor Commitment gibt Aufschluss über die Verbundenheit und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Es wird davon ausgegangen, dass die positiven Einflussbeziehungen zwischen Commitment und produktivitätsrelevanten Verhaltensweisen sowie die negativen Beziehungen zwischen Commitment und der Fluktuation der Mitarbeiter auch und besonders bei Akquisitionen bestehen. Damit eignet sich das Konzept des organisationalen und hier insbesondere des affektiven Commitments dazu, eine Verbindung zwischen den weichen und den harten Erfolgsfaktoren von Akquisitionen herzustellen. Aus diesem Grund wird das Commitment in der vorliegenden Arbeit als mittelbare Ergebnisvariable aufgefasst, die zudem innerhalb der Modellannahmen zum Einfluss der Unternehmenskultur als Kriteriumsvariable unter den weichen Faktoren konzeptualisiert wird.

### 2.3.2 Verzernte Gruppenwahrnehmung

In der Literatur wird von verschiedenen Autoren darauf hingewiesen, dass es bei Akquisitionen zu einer mehr oder weniger ausgeprägten Ablehnung der Mitarbeiter des jeweils anderen Unternehmens kommen kann (z. B. Kiefer & Eicken, 2002; Müller-Stewens & Frankenberger, 2004). Jansen und Pohlmann (2000) verwenden in diesem Zusammenhang die Bezeichnung „Wir versus Sie“ (S. 33) und beschreiben damit, dass sich die Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen mehr auf die Differenzen zwischen ihnen als auf die Gemeinsamkeiten konzentrieren (vgl. Larsson & Finkelstein, 1999). Ähnlich vertritt Jung (2001) die Ansicht, dass der Akquisitionspartner mit Misstrauen und Ablehnung als Gegner betrachtet wird, während im eigenen Unternehmen ein zunehmendes Bedürfnis nach Zusammenhalt und Schulterschluss entsteht. Die Tendenz zu einem verstärkten Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Mitarbeitergruppen konnte auch empirisch bestätigt werden (Cartwright & Cooper, 2000; Terry & O'Brien, 2001).

Mit dem Begriff der verzernten Gruppenwahrnehmung wird in der vorliegenden Arbeit darauf Bezug genommen, dass bei Akquisitionen unabhängig von den realen Gegebenheiten eine Aufwertung der eigenen und eine Abwertung der fremden Mitarbeitergruppe erfolgen kann. Die Bezeichnung geht zurück auf den so genannten *ingroup bias* (Tajfel & Turner, 1979; Terry & O'Brien, 2001), mit dem die positiv verzernte Wahrnehmung und Bewertung der eigenen Gruppe beschrieben wird. Da es sich bei der verzernten Gruppenwahrnehmung um einen der wenigen weichen Faktoren handelt, der theoretisch fundiert ist, soll im Folgenden ausführlich auf den sozialpsychologischen Erklärungsansatz durch die Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) und diesbezügliche empirische Studien eingegangen werden. In diesem Zusammenhang wird mit der Bezeichnung *Ingroup* auf die Gruppe, zu der eine Mitgliedschaft besteht, Bezug genommen, während der Begriff *Outgroup* die jeweils fremde Gruppe kennzeichnet.

### 2.3.2.1 Theorie der sozialen Identität

Die social identity theory bzw. die Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) wurde vor dem Hintergrund der Diskussion über die Entstehung von Gruppenkonflikten (Sherif, 1966) und über die Ergebnisse des so genannten Minimalgruppen-Paradigmas entwickelt (Tajfel & Turner, 1979). Im Rahmen des Minimalgruppen-Paradigmas wurden reduzierte Intergruppensituationen geschaffen, die in erster Linie durch die zufällige Zuordnung von Individuen zu Gruppen gekennzeichnet waren (Tajfel, Billig, Bundy & Flament, 1971). Ein zentrales Ergebnis dieser Arbeiten liegt darin, dass die bloße und zufällige Kategorisierung von Individuen in unterschiedliche Gruppen ausreichend ist, um eine deutliche Bevorzugung der eigenen Gruppe gegenüber der fremden Gruppe sowie Wettbewerb zwischen den Gruppen zu erzeugen (Tajfel & Turner, 1979). Die soziale Diskriminierung in den Versuchsreihen zum Minimalgruppenparadigma ging so weit, dass die Versuchsteilnehmer bei der Zuweisung kleinerer Geldbeträge an die eigenen und fremden Gruppenmitglieder die Maximierung der Differenz zwischen den Gruppen auf Kosten der Gewinnmaximierung für die eigene Gruppe bevorzugten (Tajfel et al., 1971).

Die Erklärung dieser Kategorisierungseffekte erfolgt über das Postulat einer sozialen Identität. Es wird angenommen, dass Individuen sich nicht nur über eine personale, sondern auch über eine soziale Identität definieren. Die Merkmale der sozialen Identität werden allgemein als diejenigen Aspekte des personalen Selbstbildes beschrieben, die aus individuell relevanten sozialen Kategorien abgeleitet werden (Tajfel & Turner, 1979). Es wird davon ausgegangen, dass aufgrund des Bedürfnisses nach einer positiven Selbstbewertung bzw. einer positiven Identität bei sozialen Vergleichen zwischen Gruppen der Wunsch nach der positiven Distinktheit der eigenen Gruppe entsteht (Fischer & Wiswede, 1997). Dieser Effekt ist an verschiedene Voraussetzungen geknüpft, wie die Verfügbarkeit einer relevanten Vergleichsgruppe, die Identifikation des Individuums mit der Ingroup sowie die Durchführung des Intergruppenvergleichs auf relevanten Dimensionen (Tajfel & Turner, 1979). Demnach ist festzuhalten, dass soziales Verhalten zwischen Gruppen als sozialer Wettbewerb um positive soziale Identität betrachtet werden kann, die nur auf Kosten der jeweiligen Outgroup erzielt wird (Mummendey & Otten, 2002). „The aim of differentiation is to maintain or achieve superiority over an out-group on some dimensions. Any such act, therefore, is essentially competitive” (Tajfel & Turner, 1979, S. 41). Zusammenfassend können die zentralen Annahmen der Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) wie folgt formuliert werden: Es besteht ein Bedürfnis nach positiver sozialer Identität,

welches im Wunsch nach der Herstellung, Aufrechterhaltung oder Erhöhung der wertgeschätzten Distinktheit der Ingroup gegenüber der Outgroup seinen Ausdruck findet. Dieser Wunsch wird in solchen Situationen aktiviert, in denen Individuen sich über Merkmale ihrer Gruppenmitgliedschaft definieren und bewerten (Turner, 1999).

### 2.3.2.2 Relevanz für die Integrationsphase

Es ist davon auszugehen, dass es sich bei der Integrationsphase um eine soziale Situation handelt, in welcher die betroffenen Mitarbeiter sich auch über ihre Gruppenzugehörigkeit definieren und bewerten. Shin (2004) postuliert in diesem Zusammenhang, dass Organisationen eine herausragende Quelle für die soziale Identität von Mitarbeitern darstellen, die eng mit deren sozialem, wirtschaftlichem und psychologischem Wohlbefinden verbunden ist. Es stellt sich die Frage, über welche sozialen Kategorien bzw. Dimensionen die soziale Identität der Gruppenzugehörigkeit zu einem Unternehmen definiert wird. Nach der Arbeitsdefinition der Unternehmenskultur von Schmickl und Jöns (2004) umfasst die Unternehmenskultur die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen von Mitarbeitern und Management, steuert oder beeinflusst deren Verhalten und äußert sich zudem in Vorgehensweisen und Prozessen des Unternehmens. Für die vorliegende Arbeit wird angenommen, dass die Unternehmenskultur kollektiv geteilte Werte, Normen und Einstellungen einer Gruppe beschreibt, die vermutlich auch für die Kategorisierung der sozialen Identität der Mitarbeiter von Bedeutung sind. Diese Annahme wurde in den empirischen Untersuchungen von Terry und O'Brien (2001) sowie Terry, Carey und Callen (2001) ansatzweise überprüft, indem der ingroup bias bzw. die Einstellung gegenüber den neuen Kollegen im Integrationsprozess auf Dimensionen wie z. B. der Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit oder der Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter abgebildet wurde. Diese Dimensionen weisen Ähnlichkeiten zu einigen Skalen zur Erfassung der Unternehmenskultur auf (z. B. Ashkenasy, Broadfoot & Falkus, 2000; Kobi & Wüthrich, 1986; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). Es ist anzunehmen, dass den sozialen Vergleichsprozessen in der Integrationsphase neben den Merkmalen der Unternehmenskultur auch objektive Kriterien, wie z. B. die Größe oder der Aktienkurs des Unternehmens, zugrunde gelegt werden.

Bezüglich der von Tajfel und Turner (1979) aufgeführten Kriterien für das Auftreten des Kategorisierungseffektes kann festgehalten werden, dass in der Integrationsphase die jeweils relevante Vergleichsgruppe des anderen Unternehmens verfügbar ist, und Vergleiche auf

relevanten Dimensionen wie Macht, unternehmerischem Erfolg oder Unternehmenskulturdimensionen wie beispielsweise dem Führungsstil oder der Teamorientierung durchgeführt werden können. Sofern sich die Mitarbeiter darüber hinaus mit ihrer Ingroup identifizieren, ist anzunehmen, dass die beteiligten Unternehmen bzw. Gruppen um positive soziale Identität konkurrieren und den eigenen Status gegenüber der jeweiligen Outgroup erhöhen wollen. Das Konzept Status wird in diesem Zusammenhang nicht als Macht oder Wohlstand aufgefasst, sondern als Ergebnis eines Intergruppenvergleichs, welcher die relative Position einer Gruppe auf einer Vergleichsdimension widerspiegelt (vgl. Tajfel & Turner, 1979). Für die vorliegende Arbeit ist anzunehmen, dass bei Akquisitionen der Status der Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens A insbesondere auf der Vergleichsdimension Macht negativ ausfällt. K verfügt über wesentlich mehr Machtmittel als A, zudem ist dessen Machtbasis juristisch legitimiert und umfasst sämtliche unternehmerischen Entscheidungen (s. II.1.4). Darüber hinaus verfügt das Käuferunternehmen offensichtlich über die wirtschaftlichen Mittel, welche die Akquisition ermöglichen und damit auch auf der finanziellen Vergleichsdimension zu einem höheren Status des Käuferunternehmens führen. Welche anderen Vergleichsdimensionen in der Integrationsphase von den beteiligten Gruppen herangezogen werden und wie das Ergebnis der sozialen Vergleichsprozesse ausfällt, variiert vermutlich in Abhängigkeit von der Art und Bedeutung spezifischer Unternehmenskulturdimensionen für die soziale Identität. Es ist jedoch anzunehmen, dass der Wettbewerb um die positive soziale Identität aufgrund der machtbedingten und finanziellen Überlegenheit des Käuferunternehmens K im Gesamtergebnis eher zugunsten von dessen Mitarbeitern ausfällt.

Im Falle eines negativen sozialen Vergleichsprozesses postuliert die Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) bestimmte Reaktionen bzw. Strategien, die bei Bedrohung des positiven Status der Ingroup angewendet werden können. Als Strategien zur (Wieder-)Herstellung positiver sozialer Distinktheit gelten die individuelle Mobilität, sozialer Wettbewerb und soziale Kreativität.

Bei der Strategie der Mobilität können die betroffenen Mitarbeiter versuchen, die eigene Gruppe zu verlassen und Zugang zu einer statushöheren Gruppe zu finden. Übertragen auf die Integrationsphase bei Akquisitionen bedeutet dies, dass die Mitarbeiter von A das Käuferunternehmen verlassen und sich bei einem neuen Arbeitgeber bewerben können, der eine positive soziale Identität verspricht. Diese Lösungsstrategie wird unter dem Stichwort der Mitarbeiterfluktuation bei Akquisitionen diskutiert (Bergh, 2001; Jansen, 2000; Schmickl &

Jöns, 2001). Zudem besteht die Möglichkeit, dass die Mitarbeiter sich um die Aufnahme in die soziale Gruppe des Käuferunternehmens bemühen und ihre alte Gruppenzugehörigkeit hinter sich lassen. Empirisch wurde in dieser Hinsicht das Konzept der permeability bzw. Gruppendurchlässigkeit des Käuferunternehmens von Terry et al. (2001) untersucht. Die Autoren kamen zu dem Ergebnis, dass die wahrgenommene Durchlässigkeit der Grenzen zwischen den an der Akquisition beteiligten Gruppen auf Seiten des gekauften Unternehmens, welches in dieser Studie auch dasjenige mit dem niedrigeren Status war, mit einer erhöhten Identifikation mit dem Käuferunternehmen und größeren persönlichen Zufriedenheitswerten verbunden war. Demgegenüber wurde ein negativer Zusammenhang zwischen der Durchlässigkeit der Grenzen und persönlichen Ergebnisvariablen wie beispielsweise dem Selbstbewusstsein auf Seiten der Mitarbeiter des statushöheren Käuferunternehmens gefunden (Terry et al., 2001). Diese Resultate stehen in Einklang mit der Theorie der sozialen Identität, welche die Herstellung, Aufrechterhaltung oder Erhöhung von positiven Statusunterschieden postuliert (Turner, 1999).

Eine weitere Verhaltensstrategie besteht darin, dass die unterlegene Ingroup den direkten Wettbewerb mit der überlegenen Outgroup sucht, um die Statusbeziehung umzukehren und damit ihre relative soziale Position zu verbessern. Diese Strategie kann zu Konflikten zwischen den Gruppen führen, da die Outgroup ihren überlegenen Status zumindest aufrechtzuerhalten, wenn nicht sogar zu erweitern versucht (Tajfel & Turner, 1979). Für die Gruppenbeziehungen in der Integrationsphase bedeutet dies, dass statt Kooperation vornehmlich Wettbewerb und Konkurrenzdenken zwischen den von der Integration betroffenen Mitarbeitern vorherrschen.

Wenn die Verhaltensreaktionen der sozialen Mobilität und des sozialen Wettbewerbs nicht eingeschlagen werden können oder wollen, können kognitive Strategien zur Veränderung sozialer Vergleichselemente eingesetzt werden, um die soziale Identität zu verbessern. Es bestehen die Möglichkeiten, neue Vergleichsdimensionen zu schaffen oder unter Beibehaltung der Vergleichsdimensionen die Bewertungsrichtung des sozialen Vergleichs umzukehren. In der Integrationsphase kann die kognitive Strategie der Suche nach neuen Vergleichsdimensionen darin ihren Ausdruck finden, dass den nicht abzustreitenden überlegenen Statusmerkmalen wie der Macht und der finanziellen Position des Käuferunternehmens andere Vergleichsdimensionen wie beispielsweise Teamgeist oder Kundenorientierung entgegengesetzt werden, auf denen das gekaufte Unternehmen als

Ingroup besser abschneiden kann. In empirischen Untersuchungen konnte von Terry et al. (2001) sowie von Terry und O'Brien (2001) der Nachweis erbracht werden, dass bei Akquisitionen die schwächeren Gruppen ihre soziale Identität durch eine höhere Positionierung auf branchenunspezifischen allgemeinen Erfolgsdimensionen zu verbessern suchten, während die stärkeren Gruppen sich auf den branchenrelevanten Erfolgsdimensionen als überlegen bewerteten.

Die Ergebnisse der sozialen Vergleichsprozesse führen je nach Unternehmenszugehörigkeit zu unterschiedlichen Reaktionen unter den betroffenen Mitarbeitern. Terry et al. (2001) weisen in diesem Zusammenhang auf einen fundamentalen Unterschied in der Motivationslage der Mitarbeiter hin. Während die Mitarbeiter der niedrigeren Statusgruppe von Motiven zur Erhöhung ihres sozialen Status angetrieben werden, bemühen sich die Mitarbeiter der statushöheren Gruppe um den Schutz und die Verteidigung ihres hohen Status (vgl. Ellemers, Doosje, van Knippenberg & Wilke, 1992). Dies kann mit der Demonstration einer Gewinnermentalität und anderen Aktivitäten zur Aufrechterhaltung der Statusunterschiede auf Seiten der Mitarbeiter des Käuferunternehmens einhergehen, die den Integrationserfolg beeinträchtigen können (Berner, 2002; Tonscheidt-Gösstl & Stolzenburg, 1998). Die unterschiedliche Motivationslage führt wiederum zu unterschiedlichen Verhaltens- und kognitiven Strategien, deren Wahl von den Merkmalen der Outgroup abhängig ist. Es ist anzunehmen, dass die Mitglieder der statusniedrigeren Gruppe die Strategie der individuellen Mobilität in Form des Versuchs der Aufnahme in die statushöhere Gruppe eher bei durchlässigen Gruppengrenzen wählen, während kollektive Reaktionen wie sozialer Wettbewerb und soziale Kreativität bei starren Gruppengrenzen zum Tragen kommen (Tajfel & Turner, 1979; Terry et al., 2001). Diesbezüglich konnten Terry und O'Brien (2001) in einer Feldstudie sowie Ellemers, Wilke und van Knippenberg (1993) in einer experimentellen Untersuchung nachweisen, dass die Art der Reaktion auf soziale Statusunterschiede zudem von der Wahrnehmung der Legitimität dieser Unterschiede abhängt. Legitimität wird in diesem Zusammenhang als verdientes Ergebnis eines gerechten Vorgangs aufgefasst (Terry & O'Brien, 2001). Nach Ellemers et al. (1993) wird der niedrige Status umso mehr akzeptiert, je eher dieser legitim zustande kam, wohingegen die Illegitimität des negativen sozialen Vergleichsprozesses zu einer erhöhten Identifikation mit der ursprünglichen Ingroup führt. Terry und O'Brien (2001) konnten darüber hinaus nachweisen, dass die Legitimität des Vergleichsergebnisses für die statusniedrige Gruppe zu mehr Identifikation mit der neuen Organisation und größerer Arbeitszufriedenheit führte. Demgegenüber nahmen die Mitglieder

der statushöheren Gruppe umso weniger eine gemeinsame Ingroup-Identität wahr und fühlten sich umso eher durch die neuen Mitarbeiter bedroht, je mehr sie ihren hohen Status als verdientes Ergebnis eines gerechten Vorgangs betrachteten (Terry & O'Brien, 2001).

### 2.3.2.3 Exkurs: Theorie realistischer Konflikte

Unter der Voraussetzung eines Mindestmaßes an struktureller und kultureller Integration (s. II.1.3) können die Annahmen der Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) als gültig für die Integrationsphase von Akquisitionen betrachtet werden. Nachfolgend werden darüber hinaus Überlegungen angestellt, inwiefern ein realistischer Konflikt zwischen den an der Akquisition beteiligten Unternehmen vorliegt und welche Folgen dies für Integration nach sich ziehen kann.

Es ist anzunehmen, dass es sich bei den von der Integration betroffenen Mitarbeitergruppen nicht um reine Minimalgruppen handelt, die etwa aufgrund bloßer Kategorisierung soziale Diskriminierung zeigten. Sofern durch die Übernahme finanzielle Synergien erzielt werden sollen und zwischen den Mitarbeitergruppen ein Wettbewerb um materielle Ressourcen entsteht, kann das Vorliegen eines realistischen Konfliktes konstatiert werden (vgl. Sherif, 1966). Dies bedeutet, dass die von der Integration betroffenen Gruppen abhängig von der Art der Synergierrealisierung um tatsächliche Güter wie beispielsweise den Arbeitsplatz, Karriereoptionen oder Abteilungsbudgets konkurrieren.

Nach der realistic conflict theory bzw. der Theorie realistischer Konflikte (Sherif, 1966) sind die Folgen solcher Konflikte eine hierarchische Organisation der Gruppen, erhöhte Loyalität gegenüber der Ingroup, eine Abwertung der Outgroup sowie eine verbesserte Bewertung der Produkte der Ingroup und eine verschlechterte Bewertung der Produkte der Outgroup (Sabini, 1995). Für die von der Integration betroffenen Mitarbeiter bedeutet dies, dass das Vorliegen realistischer Konflikte neben der bereits erläuterten verzerrten Gruppenwahrnehmung auch zu einer hierarchischeren Organisation führt. Diese Annahme wird durch die Ergebnisse einer Umfrage von Jöns (2002) zum Erleben von Fusionen und Akquisitionen aus der Sicht der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte empirisch unterstützt. Darüber hinaus ist bei Vorliegen eines realistischen Konflikts um materielle Güter auch mit einem verstärkten Konkurrenzverhalten zwischen den Mitarbeitern zu rechnen.

Der Hinweis auf die Möglichkeit des Vorliegens und die Folgen eines realistischen Konflikts erfolgt als Exkurs, der über die festgelegten Rahmenbedingungen für die hier untersuchten Akquisitionstypen hinausgeht (s. II.1.3). Zwar ist unter der Annahme eines Mindestmaßes an Integration des akquirierten Unternehmens A in das Käuferunternehmen K davon auszugehen, dass mit der Integration auch finanzielle Synergien erzielt werden sollen. Inwieweit die Erzielung dieser Synergien jedoch mit der Konkurrenz um materielle Ressourcen zwischen den Mitarbeitergruppen einhergeht, ist vermutlich von Fall zu Fall unterschiedlich. Zudem ist darauf hinzuweisen, dass nur entgegengesetzte Gruppeninteressen Wettbewerb fördern, hingegen das Vorliegen interdependenten oder übergeordneter Ziele die Kooperation zwischen den Gruppen begünstigt (Tajfel & Turner, 1979; Mummendey & Otten, 2002). Demzufolge kann das Integrationsmanagement beispielsweise über Informations- und Kommunikationsmaßnahmen Einfluss darauf nehmen, inwiefern die Integration von den betroffenen Mitarbeitern als Konkurrenz um knappe Güter oder als Zusammenarbeit zur Erreichung übergeordneter Unternehmensziele betrachtet wird. Das vorgestellte Konzept des Integrationsklimas kann in diesem Zusammenhang als Stimmungsbarometer und Indikator für die Einstellung und die Zufriedenheit der Mitarbeiter genutzt werden (s. II.2.2.2).

#### 2.3.2.4 Fazit

Das Auftreten einer verzerrten Gruppenwahrnehmung in der Integrationsphase gilt durch die Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) als theoretisch gestützt und wurde auch in empirischer Hinsicht mehrfach untersucht (z. B. Ellemers et al., 1993; Terry et al., 2001; Terry & O'Brien, 2001). In der vorliegenden Arbeit wurde die Annahme formuliert, dass die sozialen Vergleichsprozesse in der Integrationsphase von Akquisitionen auf Dimensionen durchgeführt werden, die nicht nur objektive Erfolgskriterien wie den Umsatz oder den Börsenwert umfassen, sondern auch weiche Erfolgsdimensionen der Unternehmenskultur wie beispielsweise das Ausmaß der Kundenorientierung, den Führungsstil oder die Teamorientierung der Unternehmen einschließen. Damit kommt der Unternehmenskultur hinsichtlich der Durchführung sozialer Vergleiche in der Integrationsphase eine kognitive Kategorisierungsfunktion zu, indem sie relevante Dimensionen für die Vergleichsprozesse bereitstellt.

## 2.4 Zusammenfassung

In den vorangehenden Kapiteln wurden verschiedene weiche Faktoren auf der Unternehmensebene und auf der individuellen Ebene vorgestellt. Neben einem generellen Mangel an empirischen Studien zur Veränderung der weichen Faktoren bei Akquisitionen und deren Konsequenzen ist ein großes Defizit der Forschung in der mangelnden theoretischen Fundierung der meisten Arbeiten zu sehen. Lediglich die verzerrte Gruppenwahrnehmung wurde durch die Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) fundiert (z. B. Terry et al., 2001; Terry & O'Brien, 2001). Demgegenüber wurde das Konzept des Integrationsklimas in der Literatur bislang nur selten aufgegriffen und auch nicht empirisch untersucht. Schließlich wird die Rolle der Unternehmenskultur und insbesondere der Kulturunterschiede für den Integrationserfolg kontrovers diskutiert, und auch die diesbezüglichen empirischen Untersuchungen erlauben kein abschließendes Urteil. Ein wesentliches Anliegen der vorliegenden Arbeit besteht darin, zur Behebung dieses Defizits beizutragen.

Die weichen Faktoren Partizipation, Information/Kommunikation, Integrationsklima und Commitment werden als mittelbare Ergebnisvariablen aufgefasst, die als Indikatoren für den Erfolg des Integrationsprozesses genutzt werden können. Während die Bewertung der Partizipation, der Information/Kommunikation und des Integrationsklimas eine Beurteilung der Maßnahmen des Integrationsmanagements aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter ermöglicht, wird vom Commitment als finale Kriteriumsvariable angenommen, dass diese von den anderen weichen Faktoren beeinflusst wird und selbst mit Verhaltenskonsequenzen wie der Motivation und der Leistung der Mitarbeiter in Zusammenhang steht.

In den folgenden Kapiteln wird erörtert, inwiefern systemtheoretische Konzepte auf der *organisationalen Ebene* die Relevanz der weichen Faktoren in der Integrationsphase erklären können. Im Anschluss daran wird die sozialpsychologische Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985) herangezogen, um die Erfolgsrelevanz der weichen Faktoren Unternehmenskultur und Commitment auf der *individuellen Ebene* über ihren Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter zu begründen.

### 3 Die Relevanz weicher Faktoren aus systemtheoretischer Perspektive

Die Betrachtung der Integrationsphase aus systemtheoretischer Perspektive dient dem Zweck, die Erfolgsrelevanz der weichen Faktoren Unternehmenskultur, Partizipation, Information/Kommunikation, Integrationsklima und Commitment über die integrationsbedingten Veränderungen auf organisationaler Ebene theoriegestützt abzuleiten. Zu diesem Zweck wird auf die Erkenntnisse der neueren Systemtheorie und dabei auf die funktional-strukturelle Systemtheorie und die Theorie selbstreferentieller bzw. autopoietischer Systeme nach Luhmann (z. B. 1984, 1992, 1997) und Willke (z. B. 1992, 1996a, 1996b) Bezug genommen. Die Systemtheorie nach Luhmann gilt innerhalb der Systemtheorien als sozialwissenschaftlicher Ansatz, der am weitesten entwickelt ist und zahlreiche andere Ansätze integriert (Neuberger, 2002).

Für die Zielsetzung der theoriegestützten Erklärung der Erfolgsrelevanz der weichen Faktoren bietet die Systemtheorie verschiedene Vorzüge. Zunächst kann durch die Übertragung systemtheoretischer Begriffe und Konzepte auf die Integrationsphase eine Ordnungsleistung vollbracht werden, mit deren Hilfe die komplexen Veränderungen strukturiert und in ihren Konsequenzen berechen- und nachvollziehbar gemacht werden können. Über eine begriffliche Neuordnung hinaus soll zusätzlich eine Transfer- und eine Transparenzfunktion erfüllt werden (Raffée, 1993). Durch die Übertragung und Übersetzung von systemtheoretischen Begriffen, die aufgrund ihres Allgemeinheitsgrades auch in anderen Bereichen wie der Betriebswirtschaft (Beisel, 1996; Maier, 1998) oder der Kommunikationswissenschaft (Herger, 2004) Anwendung finden, wird zunächst der Transfer von Erkenntnissen zu anderen Arbeiten und Disziplinen erleichtert. Darüber hinaus wird durch die Transparenzfunktion die „Herausarbeitung des Grundsätzlichen, des Abstrahierens von „Non-Essentials““ (Raffée, 1993, S. 88) ermöglicht, so dass bereits bekannte Sachverhalte nicht nur neu geordnet, sondern in ganzheitlichen Zusammenhängen betrachtet zu neuen Problemlösungsansätzen führen können.

In der vorliegenden Arbeit soll die Übertragung systemtheoretischer Begriffe und Konzepte auf die Integrationsphase einen substantiellen Beitrag zur Erklärung der Veränderungen der sozialen Systeme in der Integrationsphase und die daraus resultierende Erfolgsrelevanz der weichen Faktoren liefern. Aufgrund ihres Allgemeinheitsgrad und der ganzheitlichen Betrachtung von System-Umwelt-Relationen bietet die Systemtheorie ein umfassendes

Theoriegebäude, welches über die Erklärung der Erfolgsrelevanz einzelner weicher Faktoren hinausgeht und die integrierte Untersuchung des Zusammenwirkens verschiedener Faktoren ermöglicht. Weiterhin kann durch die Analyse der integrationsbedingten Veränderungen auf System- bzw. organisationaler Ebene die Akquisition nicht nur als Kontext der Mitarbeiterreaktionen, sondern als Auslöser derselben gezielt untersucht werden. Schließlich ermöglicht die systemtheoretische Konzeption der strukturellen Kopplung von sozialen und psychischen Systemen die unmittelbare Ableitung der Mitarbeiterreaktionen aus den organisationalen Veränderungen, so dass Kontext und Subjekt gleichzeitig untersucht werden können. Damit wird die Erfolgsrelevanz der weichen Faktoren zwar ausgehend von organisationalen Veränderungen begründet, die jedoch nicht für sich betrachtet, sondern immer in ihren Konsequenzen für die betroffenen Mitarbeiter untersucht werden.

Eine vollständige systemtheoretische Analyse der Integrationsphase von Akquisitionen kann in der vorliegenden Arbeit nicht durchgeführt werden. Vielmehr wurden einige grundlegende systemtheoretische Konzepte ausgewählt, welche sich nach der intensiven Auseinandersetzung mit der Systemtheorie nach Luhmann (1984) für die Erklärung der Erfolgsrelevanz der weichen Faktoren als besonders geeignet erweisen. Es handelt sich hierbei um die systemtheoretischen Begriffe von Komplexität, Kontingenz, Konflikt und Sinn. Andere bedeutsame Konzepte, wie beispielsweise Autopoiese bzw. Selbstreferenz, Kommunikation und Entscheidung, werden hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Entwicklung und zum besseren Verständnis der Theorie zwar vorgestellt, aufgrund ihres eher geringen Erklärungsbeitrags für die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit jedoch nicht ausführlich erläutert. Alle nachfolgend aufgeführten systemtheoretischen Konzepte werden von Luhmann in seinem „ebenso faszinierenden wie schwierigen“ (Willke, 1996a, S. 9) Hauptwerk *Soziale Systeme* (Luhmann, 1984) detailliert erläutert. Einen zusammenfassenden Überblick zu Luhmanns Arbeit bieten beispielsweise Kneer und Nassehi (1997) oder Kiss (1990).

Da es sich bei der Systemtheorie um ein umfassendes und komplexes Theoriegebäude handelt, ist der Großteil der systemtheoretischen Begriffe und Konzepte ohne einführende Erläuterungen nicht unmittelbar zugänglich.

Die Begriffe der Systemtheorie sind zum Teil sehr voraussetzungsvoll und abweichend von der Alltagssprache konstruiert. Was z. B. für Physik und Chemie ohne weiteres akzeptiert wird – dass Laien nicht mitreden können, wenn sie sich vorher nicht in die Spezialsprache eingearbeitet haben – wird Sozialwissenschaften nicht zugestanden: Sie

sollen allgemein und sofort verstehbar sein. Die Systemtheorie enttäuscht diese Erwartung und nimmt für sich in Anspruch, den Interessierten die 'Anstrengung des Begriffs' zuzumuten; sie müssen sich mit den Voraus-Setzungen vertraut machen, wenn sie sachverständig mitreden wollen. (Neuberger, 2002, S. 593)

Im Anschluss erfolgt zunächst eine allgemeine Einführung in die Systemtheorie. Nach einem Abriss der Theorieentwicklung werden die grundlegenden systemtheoretischen Konzepte von sozialen Systemen, Kommunikation und System-Umwelt-Relationen erläutert. Sodann werden die systemtheoretischen Grundannahmen dieser Arbeit abgeleitet. Im Anschluss daran werden schließlich die systemtheoretischen Begriffe von Komplexität, Kontingenz, Konflikt und Sinn vorgestellt und auf die Integrationsphase von Akquisitionen übertragen. Dabei wird übergreifend die Zielsetzung verfolgt, die unterschiedlichen Perspektiven der an der Akquisition beteiligten Unternehmen zu berücksichtigen.

### **3.1 Allgemeine Grundlagen der Systemtheorie**

#### **3.1.1 Entwicklung der Systemtheorie**

Die Systemtheorie geht auf eine Wissenschaftsentwicklung in den 20er und 30er Jahren des 20. Jahrhunderts zurück (Kneer & Nassehi, 1997). Zu dieser Zeit erwiesen sich die deduktiven Verfahren der Physik und die isolierten labortechnischen Untersuchungen von Einzelphänomenen für zahlreiche biologische Fragestellungen als unzureichend, so dass ein Paradigmenwechsel vom Einzelphänomen zum System erfolgte (Kneer & Nassehi, 1997). Der Zoophysiologe von Bertalanffy (1951, 1956) gilt in diesem Zusammenhang als Begründer der allgemeinen Systemtheorie.

Die Systemtheorie versucht, die Welt in Systemen zu begreifen und Gesetzmäßigkeiten zu formulieren, die für alle Untersuchungsobjekte Geltung besitzen (Stünzner, 1996). Der Begriff System, der sich auf die griechischen Worte *syn* (zusammen) und *histánai* (stellen) stützt, impliziert ein geordnetes Ganzes (Krieger, 1996). Im Vordergrund stehen deshalb universale Fragen nach der Funktionsweise und dem Erhalt von Systemen. Ausgehend von der Annahme allgemeingültiger Prinzipien und Prozesse für alle realen Systeme sowie der Universalität des Phänomens der organisierten Komplexität erhebt die Systemtheorie den Anspruch auf Interdisziplinarität. Luhmann (1984) unterscheidet drei Entwicklungsstufen der

Systemtheorie, wobei die Grundgedanken der jeweils vorangehenden Phase in die erneuerte Theorie überführt wurden.

In der *ersten Phase* der Systemtheorie wurden Systeme als geschlossene Ganzheiten konzipiert, welche sich aus verschiedenen Teilen zusammensetzen. Im Vordergrund standen die Differenz zwischen Teil und Ganzem sowie die Annahme, dass das Ganze mehr sei als die bloße Summe seiner Teile. In der *zweiten Phase* wurde die Umwelt als Aspekt einer erweiterten Systemtheorie eingeführt, so dass die Austauschprozesse zwischen Systemen und ihren jeweiligen Umwelten in den Fokus rückten. Die funktional-strukturelle Systemtheorie von Luhmann lässt sich dieser zweiten Entwicklungsphase zuordnen (Kneer & Nassehi, 1997). Der große Fortschritt dieser Phase der Theoriebildung ist darin zu sehen, dass nicht mehr nur systeminterne Elemente betrachtet wurden, sondern Relationen zwischen System und Umwelt. Soziale Systeme wurden als System-Umwelt-Konzeptionen aufgefasst, die komplexe und sinnhaft konstituierte Einheiten darstellen (Willke, 1996a). Schließlich zeichnet sich die *dritte Entwicklungsphase* der Systemtheorie durch die Konzeption autopoietischer bzw. selbstreferentieller Systeme aus. Der Begriff Autopoiese setzt sich aus den griechischen Worten *autos* (selbst) und *poiein* (machen) zusammen. Er geht auf die Biologen und Neurophysiologen Maturana und Varela (1980) zurück, die damit ein allgemeines Organisationsprinzip von Lebewesen zu beschreiben versuchten. Das Konzept der Autopoiese wurde von Luhmann (1984) auf das Gebiet der Soziologie übertragen und im Rahmen seiner Theorie sozialer Systeme mit dem Begriff der Selbstreferenz übersetzt. Zwar bezieht sich der Begriff Autopoiese im ursprünglichen Sinn auf biologische Prozesse und das Konzept der Selbstreferenz auf soziale Systeme, jedoch werden die Begriffe von zahlreichen Autoren synonym verwendet (z. B. Kasper, Mayrhofer & Meyer, 1999; Luhmann, 1984; Willke, 1996a). Der Grundgedanke dieser neuen Komponente der Systemtheorie besteht in der Annahme, dass Systeme sich auf operationaler Ebene in einem geschlossenen Prozess aus den Elementen reproduzieren, aus denen sie bestehen (Luhmann, 1995).

Nachfolgend wird darauf eingegangen, was aus systemtheoretischer Perspektive unter sozialen Systemen zu verstehen ist. In diesem Zusammenhang werden auch die systemtheoretische Konzeption von Kommunikation und die Stellung des Menschen in sozialen Systemen erläutert.

### 3.1.2 Soziale Systeme

Nach Luhmann gibt es biologische, psychische und soziale Systeme (Luhmann, 1984). Die Fähigkeit zur Beobachtung ist eine wichtige Eigenschaft von Systemen, durch welche sie Unterscheidungen treffen und Bezeichnungen vornehmen können (Luhmann, 1997). Der Betrachtung von Differenzen kommt in der Systemtheorie insgesamt eine herausragende Rolle zu. Die Letztelemente von Systemen sind Operationen, die bei psychischen Systemen durch Bewusstseinsprozesse und bei sozialen Systemen durch Kommunikationen gekennzeichnet sind, während biologische Systeme schlicht leben. Im Zentrum von Luhmanns Systemtheorie stehen soziale Systeme, die in drei Typen differenziert werden: Interaktionen, Organisationen und schließlich die Gesellschaft als soziales System (Luhmann, 1984). Interaktionssysteme entstehen dadurch, dass sich gegenseitig wahrnehmende Personen handeln. Organisationssysteme zeichnen sich dadurch aus, dass eine organisationsbezogene Mitgliedschaft besteht, die an bestimmte Bedingungen geknüpft ist. Alle Interaktions- und Organisationssysteme gehören zum Gesellschaftssystem, welches als umfassendstes System mehr ist als die Summe seiner Teilsysteme. Eine bedeutsame Funktion von Systemen liegt in der Reduktion der Komplexität der Umwelt (Krieger, 1996).

#### 3.1.2.1 Kommunikation im sozialen System

Die elementaren Bestandteile sozialer Systeme bzw. ihre „nicht weiter auflösbaren Letzteinheiten“ (Kneer & Nassehi, 1997, S. 65) sind Kommunikationen. Soziale Systeme *sind* Kommunikationssysteme und *operieren* auch in Form von Kommunikation. Dem Prinzip der Autopoiese zufolge reproduzieren sich soziale Systeme aus den Elementen, aus denen sie bestehen. Dies impliziert, dass in einem selbstreferentiellen Prozess die Erzeugung von Kommunikation durch Kommunikation stattfindet. Der Kommunikation kommt damit in allen sozialen Systemen eine zentrale Rolle zu: durch sie bilden sich Systeme autopoietisch und durch sie werden Systeme erhalten und von der Umwelt abgegrenzt. Kommunikation wird nach Luhmann (1984) als Synthese der drei Selektionen Information, Mitteilung und Verstehen konzeptualisiert. Kommunikation im systemtheoretischen Sinn impliziert demnach „über etwas mittels eines Mediums mit jemandem in Verbindung treten, der die Mitteilung einordnen und *verstehen soll*“ (Neuberger, 2002, S. 622). Die inhaltliche Verständigung über den Sinn der Mitteilung ist Teil der Anschlusskommunikation. Kommunikation ist nach

Luhmann (1997) nur dann erfolgreich, wenn in nachfolgenden Kommunikationen an sie angeschlossen wird, was wiederum ein Kennzeichen ihrer Selbstreferenz darstellt.

Die Synthese aus den drei Selektionen Information, Mitteilung und Verstehen wird aus der Perspektive des psychischen Systems des Menschen dekomponiert und insbesondere über die zweite Selektion der Mitteilung als *Handlung* beobachtet. Demnach bestehen soziale Systeme aus Kommunikationen bzw. Entscheidungen, die aber von psychischen Systemen als Handlungen zugerechnet werden, da „man Kommunikation reflexiv nur handhaben (zum Beispiel bestreiten, zurückfragen, widersprechen) kann, wenn sich feststellen lässt, wer kommunikativ *gehandelt* hatte“ (Luhmann, 1984, S. 241).

Eine Besonderheit von Wirtschaftsorganisationen und formal organisierten Sozialsystemen liegt darin, dass *Entscheidungen* die spezifische Form der Kommunikation und damit die Letztelemente der Organisation bilden (Kolbeck & Nicolai, 1996). „Entscheidungen sind Kommunikationen – was natürlich nicht ausschließt, dass man über Entscheidungen kommunizieren kann“ (Luhmann, 1992, S. 166). Bei der Erläuterung der unterschiedlichen Machtstellungen der Unternehmen bei Akquisitionen wurde darauf eingegangen, dass Entscheidungsrechte als das wichtigste Machtpotenzial in Organisationen angesehen werden können (Scholl, 2004; s. II.1.4). Wenn Entscheidungen nach Luhmann (1992) die Kommunikationen von Organisationen sind, wird deutlich, dass der Macht, Entscheidungen zu treffen, auch aus systemtheoretischer Sicht eine herausragende Rolle zukommt. Das Konzept der Macht wird in der Systemtheorie in erster Linie als Steuerungsmedium aufgefasst (vgl. Willke, 1996b). Macht stellt ein Kommunikationsmedium dar, welches neben den Inhalten auch die Motive für die Übernahme des Kommunikationsangebots bereitstellt (Luhmann, 1975). Damit verstärkt Macht die Steuerung von Selektionsleistungen, die durch die Kommunikation vorgenommen wird (Willke, 1996b).

### 3.1.2.2 Die Stellung des Menschen im sozialen System

In Luhmanns Theorie sozialer Systeme stellen Menschen keine Systeme dar (Luhmann, 1984). Der Mensch besteht selbst aus verschiedenen Systemen, wie etwa dem organischen System, dem Immunsystem, oder dem Bewusstseinssystem, welches ein geschlossenes autopoietisches System ist. Es gibt im Menschen jedoch keine übergreifende autopoietische Einheit, in welche diese Systeme als Subsysteme eingehen könnten. Die Geschlossenheit organischer, neuronaler und psychischer Systeme hat zur Folge, dass Menschen nicht direkt miteinander kommunizieren können: „Der Mensch kann nicht kommunizieren; nur die Kommunikation kann kommunizieren“ (Luhmann, 1990, S. 31). Wenn Kommunikation nur zwischen sozialen Systemen möglich ist, sind dennoch alle Kommunikationssysteme, auch aufgrund der Synthese der Selektionen von Information, Mitteilung und Verstehen, an Bewusstseinssysteme gekoppelt, so dass ohne Bewusstsein keine Kommunikation stattfinden kann. Diese Konzeption der strukturellen Kopplung von Kommunikation und Bewusstsein, die als Systeme jedoch getrennt operieren, wird dadurch veranschaulicht, dass Kommunikation beispielsweise durch störende oder ablenkende Gedanken im Bewusstsein des psychischen Systems beeinträchtigt oder ignoriert werden kann.

Es ist festzuhalten, dass soziale und psychische Systeme keineswegs unabhängig voneinander existieren, sondern sich komplementär ergänzen. Soziale Systeme können die Welt nicht sinnlich wahrnehmen und ihre Umwelt nur über individuelles Bewusstsein erfahren, das seine Wahrnehmungen beispielsweise durch Sprache ausdrücken kann. Diese enge strukturelle Kopplung zwischen psychischen und sozialen Systemen wird von Luhmann als Interpenetration bezeichnet. Sie liegt vor, wenn „beide Systeme sich wechselseitig dadurch ermöglichen, dass sie in das jeweils andere ihre vorkonstruierte Komplexität einbringen“ (Luhmann, 1984, S. 290). Willke (1992) weist darauf hin, dass die Herauslagerung des Menschen aus dem sozialen System in dessen Umwelt die relative Bedeutung und die Autonomie des Menschen verstärkt, da der Mensch damit nicht gänzlich Teil eines totalen Systems sein kann. Darüber hinaus wird auf Systemseite die Erklärung von Systemverhalten in Form von Kommunikationsstrukturen und -medien ermöglicht, welches von Personen abstrahiert werden kann (Willke, 1992).

### 3.1.2.3 Relevanz für die Integrationsphase

In der vorliegenden Arbeit werden die an der Akquisition beteiligten Unternehmen untersucht, welche im systemtheoretischen Sinn als soziale Systeme bzw. Wirtschaftsorganisationen aufgefasst werden. Unternehmen als soziale Systeme definieren über Mitgliedschaftsregeln, wer als Mitglied des Systems gilt und wer welche Aufgaben ausübt. Dabei geht es „immer um eine rollenspezifische Bestimmung, nie um die Inklusion des Gesamtverhaltens eines konkreten Menschen in das System“ (Luhmann, 1992, S. 171). Zum Zweck einer vereinfachten Darstellung werden im Folgenden die Begriffe *psychisches System* und *Mitarbeiter* synonym verwendet.

Die systemtheoretische Konzeption der Herauslagerung des Menschen aus dem sozialen System Organisation bei gleichzeitiger struktureller Kopplung sozialer und psychischer Systeme kann zu einer erweiterten Begriffsklärung der weichen Faktoren beitragen. Nach Schmickl und Jöns (2004) wurden weiche Faktoren als emotionale, kognitive und konative intra- und interpersonale Phänomene definiert, die subjektiv erlebt sowie kollektiv von allen in einer Situation anwesenden Personen wahrgenommen werden (s. II.2.1). Zudem wurde festgehalten, dass die Differenzierung von weichen Faktoren auf der individuellen und auf der Unternehmensebene rein analytischen Zwecken dient, da tatsächlich verschiedenartige Rückkoppelungen zwischen den Ebenen anzunehmen sind, die insbesondere durch die Wahrnehmung der weichen Faktoren durch die Mitarbeiter vermittelt werden. In diesem Zusammenhang ist auch aus systemtheoretischer Perspektive festzuhalten, dass die weichen Faktoren nicht ausschließlich einem sozialen oder psychischen System zugeordnet werden können, sondern aufgrund der strukturellen Kopplung dieser Systeme auf beiden Ebenen wirksam werden.

### 3.1.3 System und Umwelt

Im Folgenden wird auf die zweite Phase der systemtheoretischen Theorieentwicklung eingegangen und die Konzeption der System-Umwelt-Relationen erläutert. Die Kritik und Weiterentwicklung der strukturell-funktionalen Systemtheorie nach Talcott Parsons (1970, 1972) bildete den Ausgangspunkt für die funktional-strukturelle Systemtheorie von Luhmann (z. B. 1971, 1975). Während bei Parsons der Strukturbegriff dem Funktionsbegriff vorgeordnet ist, stellt die von Luhmann ausgearbeitete Theorie die Funktion von Systemen in den Vordergrund.

#### 3.1.3.1 Funktional-strukturelle Systemtheorie

Die Funktion eines Systems lässt sich nach der funktional-strukturellen Systemtheorie (Luhmann, 1984) nur in Abgrenzung zu seiner jeweiligen Umwelt festlegen, d.h. wenn der Bezugspunkt die *Relation* zwischen System und Umwelt ist. Für diesen Systembegriff wurde die Vorstellung einer Grenze konstitutiv, da etwas entweder System oder Umwelt ist. Damit entwickelte sich aus der Systemtheorie notwendigerweise eine System-Umwelt-Theorie, bei der „die Umwelt nicht nur als bedingender, sondern als konstitutiver Faktor der Systembildung betrachtet wird“ (Willke, 1996a, S. 7). Nachfolgend wird mit dem Begriff *fokales System* auf das jeweils in Frage stehende System Bezug genommen, während die Bezeichnung *Umwelt* seine relevante Umwelt beschreibt. Mit der Bestimmung des fokalen Systems wird die Referenzebene festgelegt (Willke, 1996a).

Fragen der strukturellen Kopplung komplexer System-Umwelt-Relationen oder der Integration eines komplexen sozialen Systems in ein anderes sind aus systemtheoretischer Perspektive bislang nicht behandelt worden. Luhmann (2002) selbst bemerkte dazu in einer Vorlesung:

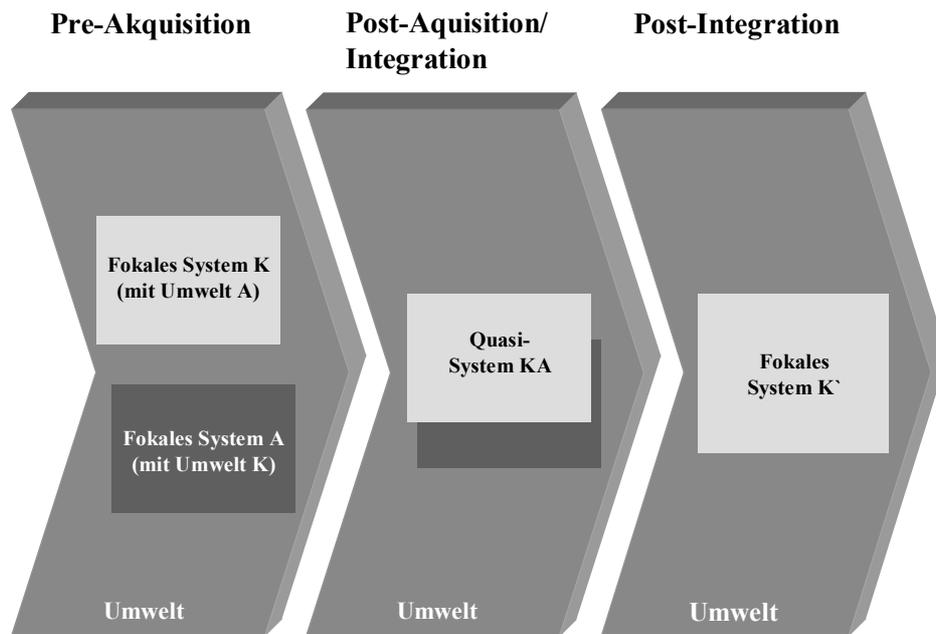
Ein weiterer Punkt, der mich immer fasziniert hat, betrifft die Frage, was passiert, wenn es zwei komplexe Systeme miteinander zu tun bekommen, wenn sie gekoppelt werden oder in Interaktion treten und nicht die Fähigkeit haben, die Komplexität des anderen im eigenen System zu duplizieren, das heißt nicht über die ‚requisite variety‘ verfügen, die erforderlich wäre, um ein anderes System in sich selbst abzubilden. (S. 178)

In den nachfolgenden Kapiteln wird erörtert, mit welchen Herausforderungen Unternehmen als soziale Systeme konfrontiert werden, wenn sie durch die Akquisition miteinander in Interaktion treten und infolge der Integration eine neue System-Umwelt-Relation entsteht.

### 3.1.3.2 Relevanz für die Integrationsphase

Ein wesentliches Ziel der vorliegenden Arbeit besteht in der Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven der an Akquisitionen beteiligten Unternehmen, die insbesondere über die asymmetrischen Machtverhältnisse begründet werden (s. II.1.4) und im Folgenden unter systemtheoretischen Gesichtspunkten diskutiert werden sollen.

Nach Willke (1996a) erhalten Systeme ihren Sinn erst durch die Abgrenzung von einer nicht dazugehörigen Umwelt. Die Systeme Käuferunternehmen K und akquiriertes Unternehmen A sind vor der Akquisition von einer Umwelt umgeben, die z. B. durch die Branchenverhältnisse oder die landeskulturelle Umwelt spezifiziert werden kann. Vor der Integration stellt zudem für beide Unternehmen das jeweils andere eine Umwelt dar, beispielsweise in Form eines Konkurrenten oder eines Lieferanten. Während der Integrationsphase wird das gekaufte Unternehmen A in das Käuferunternehmen K eingegliedert und ist nach der Integration ein Teil von dessen erweiterten System-Umwelt-Relationen. In Abbildung 8 werden die aus systemtheoretischer Sicht bedeutsamen Akquisitionsphasen dargestellt, die sich von den Phasen des Akquisitionsprozesses nach Marks und Cutcliffe (1988) unterscheiden (s. II.1.2). Die zweite Phase der Akquisition nach Marks und Cutcliffe (1988) wird nicht aufgenommen, da in dieser Phase in erster Linie vertragliche Vereinbarungen getroffen werden, die für die systemtheoretische Betrachtung der Zusammenführung der Unternehmen K und A zu vernachlässigen sind. Stattdessen wird die Phase der Post-Integration eingeführt, um den Zustand der Systeme nach dem Abschluss der Integration zu veranschaulichen.



**Abbildung 8: Die Akquisitionsphasen aus systemtheoretischer Sicht**

Die an der Akquisition beteiligten Systeme können aus systemtheoretischer Sicht in der Integrationsphase als Quasi-System betrachtet werden, da die System-Umwelt-Relationen beider Systeme in dieser Phase kombiniert und neu definiert werden. In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass die beiden betroffenen System-Umwelt-Relationen durch die Akquisition zu einem unterschiedlichen Ausmaß verändert werden. Für K als fokales System kann die Akquisition als Systemveränderung durch eine neue Abgrenzung von oder Umgestaltung der Umwelt aufgefasst werden, welche in der Integration des Umweltsystems A besteht. Durch die Integration von A wird K erweitert und vergrößert. In diesem Zusammenhang werden auch die Relationen von K zu seiner Umwelt verändert, zu der A nicht mehr gehört. Demgegenüber ergeben sich für A als fokales System ungleich mehr Veränderungen, denn die Systemgrenzen werden durch die von K – wenn auch um die durch die Aufnahme von A veränderten oder erweiterten Grenzen – aufgehoben und ersetzt. Damit muss A als System seine Identität aufgeben, „denn die Identität eines Systems beginnt mit der Setzung einer Differenz zwischen systemspezifischen und insofern dem System zugehörigen Operationen einerseits und anderen, nicht-dazugehörigen Ereignissen andererseits“ (Willke, 1996a, S. 186).

Systeme bringen im Laufe ihrer Entwicklung Eigenschaften hervor, die aus den einzelnen Elementen nicht mehr erklärbar und kennzeichnend für die jeweilige Entwicklungsstufe des Systems sind. Diese Charakteristika werden als emergente Eigenschaften des jeweiligen Systems bezeichnet (Willke, 1996a). Wenn die Akquisitionsphasen aus Abbildung 8 als Entwicklungsstufen hin zum neuen System K' betrachtet werden, lässt sich die Behauptung aufstellen, dass die Relevanz der weichen Faktoren eine emergente Eigenschaft des Quasi-Systems KA der Integrationsphase darstellt.

### 3.1.4 Zusammenfassung

Die Darstellung der Grundlagen der soziologischen Systemtheorie nach Luhmann (1984) und Willke (1996a) diene dem Zweck einer Einführung in die systemtheoretischen Begriffe und Konzepte und der Ableitung zentraler Annahmen für die vorliegende Arbeit, die nachfolgend zusammengefasst dargestellt werden.

- (1) Die an Akquisitionen beteiligten Unternehmen werden als soziale Systeme und in diesem Sinne als Wirtschaftsorganisationen aufgefasst.
- (2) Die an Akquisitionen beteiligten Unternehmen operieren über Kommunikationen bzw. Entscheidungen.
- (3) Die Mitarbeiter gehören nicht zum sozialen System, nehmen in den Unternehmen aber bestimmte Aufgaben und Rollen wahr, welche über Mitgliedschaftsregeln definiert sind. Darüber hinaus vermitteln sie die Kommunikationen zwischen dem Käuferunternehmen K und dem akquirierten Unternehmen A.
- (4) Bei einer Akquisition werden zwei bestehende System-Umwelt-Relationen zu einem unterschiedlichen Ausmaß verändert. Während die Akquisition für das Käuferunternehmen mit der Erweiterung der System-Umwelt-Relationen einhergeht, muss das gekaufte Unternehmen seine System-Umwelt-Relationen und damit seine Identität aufgeben und durch die des Käuferunternehmens ersetzen.

Nachfolgend wird unter Zugrundelegung der systemtheoretischen Konzeptionen von Komplexität, Kontingenz, Konflikt und Sinn erläutert, welche organisatorischen Veränderungen die *sozialen Systeme* in der Integrationsphase bewältigen müssen. Zugleich wird auf der Ebene der psychischen Systeme erörtert, welche Konsequenzen hieraus für die

*betroffenen Mitarbeiter* resultieren. Dabei wird der Versuch unternommen, durch die Darlegung der strukturellen Kopplung zwischen den beiden Systemebenen Organisation und Mitarbeitern bzw. psychischen Systemen die Relevanz der weichen Faktoren als emergente Eigenschaft der Integrationsphase zu begründen. Aufgrund der unterschiedlichen Betroffenheit der System-Umwelt-Relationen K und A von der Integration werden bei der nachfolgenden Diskussion die spezifischen Perspektiven der jeweiligen Systeme und ihrer Umwelten berücksichtigt.

### **3.2 Komplexität**

Der Begriff der Komplexität wurde bereits in der ersten Entwicklungsphase der Theorie durch von Bertalanffy (1956) als zentrales Konzept der Systemtheorie aufgegriffen: „Today our main problem is that of organized complexity“ (S. 2). Organisierte Komplexität liegt vor, wenn Einzelphänomene nicht linear miteinander verknüpft sind, sondern Wechselwirkungen zwischen ihnen bestehen (Kneer & Nassehi, 1997). Bei Luhmann ist die Komplexität ein primärer Bezugspunkt der funktionalen Analyse und ein Kernelement der Theorie sozialer Systeme. „Als komplex wollen wir eine zusammenhängende Menge von Elementen bezeichnen, wenn auf Grund immanenter Beschränkungen der Verknüpfungskapazität der Elemente nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft sein kann“ (Luhmann, 1984, S. 46).

Eine zentrale Funktion sozialer Systeme ist die Reduktion der Komplexität der Umwelt (Krieger, 1996). Die Verringerung der Umweltkomplexität ist jedoch zwangsläufig mit der Entwicklung von Eigenkomplexität auf Seiten des fokalen Systems verbunden. Erst wenn soziale Systeme aufgrund funktionaler Differenzierung und der Fähigkeit zum Aufbau innerer Modelle der Außenwelt ihre Eigenkomplexität entwickeln, sind sie in der Lage, die aus der Umwelt selektierten Daten mit systemeigenen Daten, Beziehungen und Möglichkeiten anzureichern und neu zu verknüpfen (Willke, 1996a). Demnach reduzieren Systeme umweltbedingte Komplexität, indem sie systemintern Komplexität aufbauen. Dabei besteht zwischen System und Umwelt ein Komplexitätsgefälle, da die Umwelt stets komplexer ist als das fokale System (Luhmann, 1984).

Eine differenzierte Definition der Komplexität stammt von Willke (1996a). Der Autor beschreibt Komplexität als „den Grad der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes“ (Willke, 1996a, S. 22). Unter *Folgelastigkeit* als Komplexitätsmerkmal werden die Zahl und das Gewicht der durch eine bestimmte Entscheidung in Gang gesetzten Kausalketten oder Folgeprozesse innerhalb des in Frage stehenden Sozialsystems verstanden (Willke, 1996a). Der Begriff *Entscheidungsfeld* soll deutlich machen, dass Komplexität immer nur im Hinblick auf ein bestimmtes Problem und nicht als unabhängiges Faktum existiert: „Der Begriff der Komplexität bezeichnet stets eine Relation zwischen System und Welt, nie einen Seinszustand“ (Luhmann, 1971, S. 115). Im Folgenden werden zunächst die Komplexitätsmerkmale Vielschichtigkeit und Vernetzung nach Willke (1996a) als Merkmale des Entscheidungsfeldes der Integrationsphase von Akquisitionen erörtert. Die Erläuterung der Folgelastigkeit von Entscheidungen erfolgt entlang der Darstellung dieser beiden Merkmale von Komplexität. Sodann wird darauf eingegangen, welche unterschiedlichen Konsequenzen aus der Regulierung der Komplexität für die Unternehmen K und A resultieren.

### 3.2.1 Vielschichtigkeit

Das Komplexitätsmerkmal der Vielschichtigkeit beschreibt den Grad der funktionalen Differenzierung als Arbeitsteilung in einem Sozialsystem sowie die Zahl der bedeutsamen Referenzebenen wie z. B. Individuum, Gruppe und Organisation. Referenzebenen müssen empirisch und analytisch unterschieden werden, da Aussagen für eine Ebene nicht zwangsläufig auch für die anderen Ebenen Gültigkeit beanspruchen (Willke, 1996a).

Aus der Perspektive des Käuferunternehmens K steigt in der Integrationsphase das Ausmaß der Vielschichtigkeit, denn die systemeigene funktionale Differenzierung wird durch die Integration des akquirierten Unternehmens A erweitert bzw. muss abhängig vom Integrationsgrad und den zu realisierenden Synergien insgesamt neu organisiert werden. Auch aus der Sicht von A nimmt das Komplexitätsmerkmal Vielschichtigkeit zu, denn die bestehenden und bekannten Formen und Referenzebenen der funktionalen Differenzierung werden in die von K eingegliedert oder durch diese ersetzt, so dass die Mitarbeiter von A sich mit neuen Regeln zur funktionalen Differenzierung vertraut machen müssen.

Die Folgeprozesse, welche die Entscheidungen zur Regulation der Vielschichtigkeit nach sich ziehen, sollen anhand der Konsequenzen für die betroffenen Mitarbeiter erläutert werden. Abhängig vom Ausmaß an Überschneidung der zu integrierenden Funktionen entstehen Doppelbesetzungen, welche in Versetzungen und Entlassungen resultieren können. Oftmals liegen die Ziele von Akquisitionen in der Realisierung von Synergien, die durch diese Form der funktionalen Integration überhaupt erst möglich werden. Da die Entscheidungen zur funktionalen Integration in der Praxis Zeit beanspruchen und über die gesamte Integrationsphase andauern können, entsteht bei den betroffenen Mitarbeitern Unsicherheit über die Art der Regulierung der Vielschichtigkeit und insbesondere auch über die Konsequenzen für den eigenen Arbeitsplatz. In Anlehnung an Semmer (1984) wird angenommen, dass Entscheidungen zur Vielschichtigkeit den Arbeitsstressor *Zielunsicherheit* begründen, der sich in unklaren Rollenerwartungen und Rollenkonflikten und schließlich auch in der existentiellen Unsicherheit bezüglich des Erhalts des eigenen Arbeitsplatzes äußert (vgl. Nagel, 2003).

In diesem Zusammenhang können zeitnahe und transparente Informationsmaßnahmen vom Integrationsmanagement dazu genutzt werden, die Zielunsicherheit zu verringern. Die Mitarbeiter empfinden Zielunsicherheit, weil sie nicht wissen, welche arbeitsorganisatorischen Veränderungen sie betreffen oder ob ihre Arbeitsplätze überhaupt erhalten bleiben werden. Informations- und Kommunikationsmaßnahmen über die Konsequenzen für das Unternehmen und den eigenen Arbeitsplatz können dazu beitragen, den betroffenen Mitarbeitern die Entscheidungen zur funktionalen Integration möglichst zeitnah zukommen zu lassen. Zu beachten sind in diesem Zusammenhang die Transparenz und die angemessenen Begründungen von Entscheidungen (vgl. Karg, 1991).

### **3.2.2 Vernetzung**

Vernetzung als Merkmal von Komplexität kennzeichnet die Art und das Ausmaß der wechselhaften Abhängigkeiten zwischen den Teilen eines Systems sowie zwischen den Teilen und dem Ganzen (Willke, 1996a). Dabei hängen die Merkmale Vielschichtigkeit und Vernetzung eng zusammen. Eine Konsequenz von funktionaler Differenzierung liegt darin, dass wechselseitige Abhängigkeiten innerhalb und zwischen Referenzebenen entstehen oder geschaffen werden müssen. Rollendifferenzierung und funktionale Interdependenzen als

Merkmale von Vielschichtigkeit erhöhen zwangsläufig auch die Vernetzung der Interaktionen (Willke, 1996a).

Aus der Perspektive des Käuferunternehmens K erfordert die Eingliederung des akquirierten Unternehmens A die Erweiterung bereits bestehender wechselseitiger Abhängigkeiten. Ausgehend von dem zu realisierenden funktionalen Integrationsgrad müssen beispielsweise Schnittstellen zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen geschaffen werden. Hierbei müssen wiederum die verschiedenen Referenzebenen berücksichtigt werden, so dass wechselseitige Abhängigkeiten auf und zwischen den Ebenen von Individuen, Gruppen und Abteilungen bis hin zu Projektteams eingegliedert oder neu geschaffen werden müssen. Aus Sicht des akquirierten Unternehmens A ersetzen diese Schnittstellen je nach Ausmaß des Integrationsgrades die systemeigenen Merkmale der Vernetzung.

Die Folgelastigkeit der Entscheidungen zur integrationsbezogenen Vernetzung lässt sich anhand der Konsequenzen der strukturellen Veränderungen für die betroffenen Mitarbeiter veranschaulichen. Für die Mitarbeiter der Unternehmen K und A kann je nach Ausmaß der Neuartigkeit bzw. Unbekanntheit der neuen Regeln und Personen Unsicherheit und Stress entstehen. Diese Unsicherheit ist primär auf mangelndes Regel- oder Erfahrungswissen bezüglich der neuen Strukturen zurückzuführen und lässt sich in Anlehnung an Semmer (1984) als *Regulationsunsicherheit* charakterisieren. Darüber hinaus wird über die neuen Strukturen und Schnittstellen die Unternehmenskultur des jeweils anderen Unternehmens vermittelt, welche ebenso angesichts mangelnden Erfahrungswissens Regulationsunsicherheit begründen kann.

Analog zur Zielunsicherheit (s. II.3.2.1) lässt sich auch die Regulationsunsicherheit durch angemessene Informations- und Kommunikationsmaßnahmen reduzieren. Im Vordergrund dieser Maßnahmen sollte die inhaltlich präzise Beschreibung der neuen Strukturen und der Konsequenzen für die betroffenen Mitarbeiter stehen, die begleitend zur aktiven Erfahrung der Strukturen im Arbeitsalltag dazu beitragen kann, Regulationsunsicherheit zu reduzieren.

### 3.2.3 Folgen der Regulierung von Komplexität

Aus der Perspektive des Käuferunternehmens K ist festzuhalten, dass die funktionale Differenzierung bzw. Arbeitsteilung des Systems K durch die Integration von A neu organisiert werden muss, wobei auch wechselseitige Abhängigkeiten zwischen K und A geschaffen werden müssen. Diese Entscheidungen beziehen sich verallgemeinert auf die Erweiterung der eigenen bestehenden Systemstrukturen. Die Strukturmerkmale von A weisen für K nur insoweit eine nachhaltige Relevanz auf, als dass diese nach der Integration erhalten bleiben und nicht an die des Käuferunternehmens angepasst werden sollen.

Unter der Annahme eines Mindestmaßes an struktureller und kultureller Integration des akquirierten Unternehmens in das Käuferunternehmen (s. II.1.3) ist weiterhin davon auszugehen, dass die integrationsbezogenen Entscheidungen zur Regulierung der Vielschichtigkeit und Vernetzung für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens A zu weitaus mehr Veränderungen führen als für die Mitarbeiter des Käuferunternehmens K. Aus diesem Grund sind die Mitarbeiter von A auch von den Folgeprozessen, welche die in der Integrationsphase getroffenen Entscheidungen nach sich ziehen, stärker betroffen als die Mitarbeiter des Käuferunternehmens. Analog hierzu weist Gerpott (1993) darauf hin, dass „die ereignisinduzierte Unsicherheit im Mittel bei den Mitarbeitern des Akquisitionsobjektes höher ist als bei den Mitarbeitern des Erwerbers“ (S. 108).

Dennoch sollten die Interessen der Mitarbeiter von K in der Integrationsphase nicht vernachlässigt werden, da bei integrationsbedingten Doppelfunktionen nicht zwangsläufig allein die Mitarbeiter von A mit Versetzungen oder Entlassungen rechnen müssen. Es ist anzunehmen, dass auch die Mitarbeiter von K Zielunsicherheit und Unsicherheit über das Fortbestehen ihrer Arbeitsplätze empfinden, jedoch weitaus weniger Regulationsunsicherheit als die Mitarbeiter von A angesichts der Tatsache, dass die bestehenden Strukturen von K im Wesentlichen erhalten bleiben.

### 3.2.4 Fazit

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass anhand der Komplexitätsmerkmale Vielschichtigkeit und Vernetzung zentrale organisatorische Herausforderungen der Integrationsphase von Akquisitionen zutreffend beschrieben werden können. Ferner eignet sich das Merkmal der Folgelastigkeit zur Beschreibung der Konsequenzen für die betroffenen Mitarbeiter, die aus der strukturellen Kopplung der sozialen und psychischen Systeme resultieren. Das Komplexitätsmerkmal Folgelastigkeit begründet die Relevanz des weichen Faktors Information/Kommunikation, da die Entscheidungen zur Regulierung der Komplexitätsmerkmale Vielschichtigkeit und Vernetzung zu Zielunsicherheit und Regulationsunsicherheit auf Seiten der betroffenen Mitarbeiter führen. Damit kann die Bedeutung der Information/Kommunikation als emergente Eigenschaft des Quasi-Systems KA betrachtet werden.

Außerdem ist zu berücksichtigen, dass durch die Entscheidungen zur funktionalen Integration und Vernetzung auch unternehmenskulturelle Aspekte des Käuferunternehmens zum Ausdruck kommen, welche beispielsweise das Ausmaß an Bürokratie und Hierarchie, aber auch den Führungsstil und die Teamorientierung umfassen können. Die Funktionen der Unternehmenskultur sowie ihre Bedeutung für die Mitarbeiter des Käuferunternehmens K und des akquirierten Unternehmens A werden bei der Diskussion der systemtheoretischen Konzeption von Sinn ausführlich erläutert (s. II.3.5.2). Schließlich ist anzunehmen, dass alle Entscheidungen von K zur Regulierung der Komplexität das Integrationsklima beeinflussen, welches als Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Integrationsprozess und die Zufriedenheit mit demselben definiert wurde (s. II.2.2.2.2).

Nachdem die Notwendigkeit der Information/Kommunikation der Mitarbeiter durch die Übertragung der systemtheoretischen Konzeption von Komplexität auf die Integrationsphase dargelegt wurde, soll nachfolgend darauf eingegangen werden, inwiefern die systemtheoretische Konzeption von Kontingenz zur Erklärung der Relevanz von weichen Faktoren in der Integrationsphase beitragen kann.

### **3.3 Kontingenzenz**

Bei der Vorstellung der systemtheoretischen Konzeption von Komplexität wurde erläutert, dass die Reduktion der Komplexität der Umwelt mit der Entwicklung von Eigenkomplexität des Systems einhergeht. Die Eigenkomplexität eines Systems ist wiederum ein Indikator dafür, inwiefern das System über verschiedene Operations- oder Handlungsmöglichkeiten verfügt (Krieger, 1996). Der Begriff der Kontingenzenz bezieht sich auf diese in einem System in einer bestimmten Situation zur Verfügung stehenden Operationsalternativen. Kontingenzenz gibt an, inwieweit ein System selektieren und entscheiden kann, d.h. sie bezeichnet das Maß an Freiheitsgraden der Selbststeuerung (Willke, 1996a). Nicht nur Interaktionen als soziale Systeme weisen Handlungsmöglichkeiten auf, auch Organisationen und ganze Gesellschaften verfügen über steuerbare Handlungsalternativen und damit über Kontingenzenzspielräume.

Eine einzelne Entscheidung kann abhängig vom Bezugspunkt sowohl unter dem Aspekt der Komplexität als auch der Kontingenzenz betrachtet werden. Geht man vom fokalen System aus, kennzeichnet die Vielfalt seiner Entscheidungsmöglichkeiten dessen Kontingenzenzspielraum. Die Vielfalt möglicher Umweltereignisse, die wiederum auf den Kontingenzenzspielräumen von anderen Systemen beruht, erscheint aus der Perspektive des fokalen Systems als Komplexität der Umwelt (Willke, 1996a). Nachfolgend wird erörtert, über welches Maß an Kontingenzenz die sozialen Systeme K und A in der Integrationsphase verfügen und welche Konsequenzen dies für die weichen Faktoren hat.

#### **3.3.1 Ausmaß von Kontingenzenz**

Die an der Akquisition beteiligten Unternehmen K und A lassen sich anhand des Ausmaßes ihrer Handlungsalternativen unterscheiden. K verfügt über verschiedene Möglichkeiten der Selbststeuerung, die durch die Aufnahme des Systems bzw. der ehemaligen Umwelt A erweitert werden. Demgegenüber werden die Möglichkeiten von A zur Selbststeuerung zunächst stark reduziert, und infolge der Eingliederung in K durch dessen Kontingenzenzspielraum ersetzt. Es ist anzunehmen, dass die Erweiterung des Handlungsspielraums von K mit Konflikten einhergeht, da Handlungsentscheidungen zur Integration getroffen und begründet werden müssen (s. II.3.4). Erhöhte Kontingenzenz ist „nur tragbar, wenn leistungsfähigere Mechanismen der Konfliktregulierung mitentwickelt werden“ (Willke, 1996a, S. 28).

Wenn die Kontingenz anderer Systeme für ein fokales System als Komplexität der Umwelt wahrgenommen wird, bedeutet dies, dass die geringe Kontingenz von A für K mit wenig Komplexität, die hohe Kontingenz von K für A hingegen mit einem hohen Maß an Komplexität einhergeht. Dies hat Konsequenzen für die betroffenen Mitarbeiter, denn die Kontingenz anderer Systeme bzw. die Komplexität der Umwelt wird als ein Problem mangelnder Erwartungssicherheit wahrgenommen (Willke, 1996a), die für die Mitarbeiter in einem von Unsicherheit und Stress geprägten Erleben der Akquisition resultieren kann. Bei der Erläuterung der Komplexitätsmerkmale wurde darauf hingewiesen, dass die Integrationsentscheidungen von K für die Mitarbeiter von A mit einem hohen Maß an Ziel- und Regulationsunsicherheit verbunden sind (s. II.3.2). Dieses Ergebnis wird unter dem Gesichtspunkt der Kontingenz von Systemen dahingehend erweitert, dass sich für die Mitarbeiter von A nicht nur die integrationsbezogenen Handlungsoptionen zur Regulierung von Vielschichtigkeit und Vernetzung, sondern der gesamte Handlungsspielraum von K als komplex und nicht vorhersehbar gestaltet und deshalb mit Unsicherheit, Stressempfinden und Kontrollverlust einhergehen kann. Auch für K ist die Kontingenz von A mit Unsicherheit verbunden. Da der Handlungsspielraum von A durch die Akquisition jedoch stark beschränkt wird, ist gleichzeitig anzunehmen, dass die Erwartungsunsicherheit von K weitaus geringer ist als die von A.

### **3.3.2 Regulierung von Kontingenz**

Das alleinige Treffen von Handlungsentscheidungen eignet sich nur kurzfristig und lediglich in Bezug auf ein Entscheidungsfeld dazu, die Erwartungsunsicherheit des fokalen Systems zu reduzieren. Ein bedeutsamer Aspekt der Kontingenz von Systemen liegt deshalb in den Mechanismen zu ihrer Regulierung. In diesem Zusammenhang weist Willke (1996a) darauf hin, dass Entwicklungen wie moralische Wertordnungen, Rollen und soziale Normen auf den Versuch zurückgehen, die Kontingenz von Systemen auf ein handhabbares Maß zu reduzieren. Im Folgenden wird darauf eingegangen, inwiefern die weichen Faktoren Information/Kommunikation und Unternehmenskultur zur Regulierung der Kontingenz des jeweils anderen Systems beitragen können.

Da die Kontingenz eines fokalen Systems von der Umwelt bzw. von dem jeweils anderen System in der Integration als Komplexität wahrgenommen wird, können Informations- und

Kommunikationsmaßnahmen gezielt zur Reduktion der Erwartungsunsicherheit auf Seiten der betroffenen Mitarbeiter eingesetzt werden. Auf die Funktion von Information/Kommunikation zur Regulierung der Folgelastigkeit der Komplexitätsmerkmale Vielschichtigkeit und Vernetzung wurde bei der Übertragung des Konzepts der Komplexität auf die Integrationsphase bereits eingegangen (s. II.3.2). Darüber hinaus kann die Information/Kommunikation jedoch begleitend zu allen Handlungsentscheidungen zur Reduktion der Erwartungsunsicherheit eingesetzt werden, indem beispielsweise die Ziele und Gründe für die Akquisition und die neue Strategie vermittelt werden.

Die Unternehmenskultur beschreibt nach der Arbeitsdefinition von Schmickl und Jöns (2004) die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen von Mitarbeitern und Management, steuert oder beeinflusst deren Verhalten und äußert sich zudem in Prozessen und Vorgehensweisen des Unternehmens. Dieser Definition zufolge kann angenommen werden, dass die Unternehmenskultur dazu geeignet ist, die grundsätzlich verfügbaren Operationsalternativen sowohl des Unternehmens als sozialem System als auch der Mitarbeiter als psychischen Systemen auf ein überschaubares Maß zu reduzieren. Wenn „Kontingenz besagt, dass etwas auch anders möglich ist“ (Luhmann, 1981, S. 159), so kann die Unternehmenskultur über gemeinsame Werte, Normen und Einstellungen die prinzipiell anderen Möglichkeiten reduzieren bzw. Regeln für deren Auftreten bereitstellen.

Aus *Sicht der Mitarbeiter* bzw. der psychischen Systeme ist anzunehmen, dass die Vielfalt des Handlungsspielraums des Unternehmens beispielsweise durch Strukturen und Strategien als Manifestationen der Unternehmenskultur (vgl. Schein, 1995) reguliert wird. Darüber hinaus wird durch unternehmensspezifische Werte und Normen bezüglich der Führung und der Interaktion auch die Komplexität der anderen psychischen Systeme reduziert. Aus der *Perspektive des Unternehmens* als sozialem System wird der breite Handlungsspielraum der Mitarbeiter durch die Werte und Normen der Unternehmenskultur über die Mitgliedschaftsregeln hinaus auf ein überschaubares Maß begrenzt. Damit eignet sich die Unternehmenskultur innerhalb des sozialen Systems der Wirtschaftsorganisation dazu, die Komplexität der teilhabenden Systeme zu reduzieren. Außerhalb der Systemtheorie wird der Unternehmenskultur von verschiedenen Autoren eine komplexitätsreduzierende Funktion zugesprochen (z. B. Rohloff, 1994; Sackmann, 2004; Schmidt, 2004). Bezüglich immer wieder neu entfachenden Diskussion um die Unternehmenskultur als Mittel zur totalen Kontrolle der Mitarbeiter (vgl. Willmott, 1993) kann aus systemtheoretischer Sicht

festgehalten werden, dass der Unternehmenskultur aufgrund der Ausgliederung des Menschen aus den sozialen Systemen diese Rolle gar nicht zukommen kann. Wie bereits erläutert, können soziale Systeme immer nur rollenspezifisches Verhalten und niemals das Gesamtverhalten von Menschen definieren (s. II.3.1.2.2).

In der Integrationsphase von Akquisitionen kommt der Unternehmenskultur eine bedeutsame Rolle zu, denn wenn die Kontingenz des jeweils anderen Systems als Komplexität wahrgenommen wird, kann diese über die Erfahrung unternehmenskultureller Werte, Normen, Einstellungen, Vorgehensweisen und Prozesse reduziert und handhabbar gemacht werden. Diese Funktion ist insbesondere für die Mitarbeiter von A, welche von K integriert werden und dessen großen Kontingenzspielraum erleben, von Bedeutung. Durch die Erfahrung der Regeln, Werte und Normen der Unternehmenskultur von K kann dessen Komplexität und damit verbunden die Erwartungsunsicherheit der Mitarbeiter von A reduziert und systemintern verarbeitet werden. Dabei sollte das Potential einer positiven Bewertung der Unternehmenskultur von K hinsichtlich der Begründung von Identifikationsmacht nicht unterschätzt werden (s. II.1.4).

Auch für das Käuferunternehmen K stellt die Unternehmenskultur von A eine Möglichkeit zur Strukturierung und Reduktion von dessen Komplexität dar, denn A ist ein zunächst fremdes, komplexes System, welches in die eigenen Systemgrenzen integriert werden soll. Auch wenn die stark beschränkte Kontingenz von A für K nur zu einem geringen Maß an Erwartungsunsicherheit führt, kann die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur von A dennoch dazu beitragen, mögliche Reaktionen von A auf strukturelle Entscheidungen oder Integrationsaktivitäten besser einschätzen zu können.

### 3.3.3 Fazit

Bei der Erörterung der Komplexität in der Integrationsphase wurde die Entstehung von Zielunsicherheit und Regulationsunsicherheit über die Folgelastigkeit der Entscheidungen zur Regulierung der Komplexitätsmerkmale Vielschichtigkeit und Vernetzung erklärt (s. II.3.2). Demgegenüber begründet Kontingenz Erwartungsunsicherheit, die auf die Komplexität der Umwelt bzw. den Handlungsspielraum des anderen an der Akquisition beteiligten Unternehmens zurückgeführt werden kann. Da der Handlungsspielraum des Käuferunternehmens K ungleich größer ist als der des gekauften Unternehmens A, ist die Integration für A mit mehr Erwartungsunsicherheit verbunden als für K. In Konsequenz wird angenommen, dass die Mitarbeiter von A mehr Stress und Kontrollverlust erleben als die Mitarbeiter von K.

In diesem Zusammenhang können Informations- und Kommunikationsmaßnahmen vom Integrationsmanagement begleitend zu allen Handlungsentscheidungen gezielt eingesetzt werden, um die Erwartungsunsicherheit zu reduzieren. Darüber hinaus dient die Unternehmenskultur des jeweils anderen Unternehmens als Interpretationshilfe zur Reduktion der Komplexität und der Erwartungsunsicherheit. Da das Käuferunternehmen K alle Entscheidungen trifft und das akquirierte Unternehmen A weitaus mehr strukturelle Veränderungen erfährt als K ist davon auszugehen, dass die Unternehmenskultur von K für die Mitarbeiter von A eine größere Rolle spielt als umgekehrt.

Schließlich ist anzunehmen, dass das Ausmaß an Kontingenz und die damit verbundene Erwartungsunsicherheit das Integrationsklima beeinflussen. Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass die Information/Kommunikation als Maßnahme zur Regulierung von Kontingenz das Integrationsklima beeinflusst. Desgleichen wird angenommen, dass die Unternehmenskultur als Filter zur Reduktion der Kontingenz einen Einflussfaktor des Integrationsklimas darstellt.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass mit der Zunahme von Kontingenz auch das Konfliktpotential zunimmt. Auf die Problematik der Entstehung und Regulierung von Konflikten in der Integrationsphase wird nachfolgend eingegangen.

### 3.4 Konflikte

Nach Luhmann ist ein Konflikt vorhanden, wenn einer Kommunikation widersprochen und dieser Widerspruch auch kommuniziert wird. „Ein Konflikt ist die operative Verselbständigung eines Widerspruchs durch Kommunikation“ (Luhmann, 1984, S. 530). Konflikte entstehen zunächst durch die Existenz von Alternativen, wobei sowohl die Umweltkomplexität als auch die Kontingenz ein Konfliktpotential erzeugen können (Willke, 1996a).

Um handlungsfähig sein zu können, muss das System Umweltkomplexität reduzieren. Es muss aus der Umwelt Daten herausfiltern, die für das Überleben des Systems von Bedeutung sind. Zu diesem Zweck werden auf der *Input-Seite* des Systems Entscheidungen darüber getroffen, welche Umweltinformationen als relevant erachtet werden und welche nicht. Demnach begründet die Reduktion der Umweltkomplexität Konflikte über Relevanzen (Willke, 1996a). Auch Kontingenz wird zwangsläufig von einem Konfliktpotential begleitet. Es wurde erläutert, dass Kontingenz das Ausmaß der dem System zur Verfügung stehenden Operationsalternativen kennzeichnet. Im vorangehenden Abschnitt wurde argumentiert, dass durch die Unternehmenskultur die prinzipiell möglichen Handlungsalternativen von Systemen auf ein handhabbares Maß reduziert werden. Aus dieser bereits begrenzten Operationsvielfalt muss vom System jedoch immer noch eine Handlungsalternative ausgewählt werden, die für die Erreichung der Systemziele als notwendig erachtet wird. Zudem muss die Auswahlentscheidung begründet werden, wenn sie als bewusste Entscheidung zwischen Alternativen verstanden wird (Willke, 1996a). Damit erzeugt Kontingenz Konflikte über Handlungsalternativen auf der *Output-Seite*, die von Willke (1996a) auch als Konflikte über *Strategien* bezeichnet werden. Gemeinsam ist beiden Konfliktpotentialen, dass sie aus der Notwendigkeit entstehen, Selektionen vorzunehmen und Entscheidungen zu treffen.

In der Integrationsphase von Akquisitionen entstehen Konflikte nicht innerhalb eines etablierten Systems, sondern in einem Quasi-System KA bzw. zwischen dem Käuferunternehmen K und dem akquirierten Unternehmen A. Bei der Erläuterung der unterschiedlichen Machtstellungen der Unternehmen wurde darauf eingegangen, dass Entscheidungsrechte das wichtigste Machtpotenzial in Organisationen darstellen (Scholl, 2004; s. II.1.4). Die Entscheidungsrechte von A werden durch die Übernahme vom Käuferunternehmen K erworben, so dass das gekaufte Unternehmen A allenfalls noch über

Mitbestimmungsrechte verfügt, jedoch keine selbstbestimmten Entscheidungen mehr trifft. Da K nun alle Entscheidungen trifft, können zwischen den sozialen Systemen K und A Konflikte über Inputentscheidungen bzw. Relevanzen und Konflikte über Outputentscheidungen bzw. optimale Handlungsstrategien entstehen. Im Folgenden wird die Übertragung der von Willke differenzierten Konfliktarten auf die Integrationsphase weiter differenziert. Im Anschluss daran wird erörtert, welche Möglichkeiten der Konfliktlösung bestehen.

### 3.4.1 Konfliktarten

Nachfolgend werden die Konflikte über Relevanzen und die Konflikte über Strategien nach Willke (1996a) vor dem Hintergrund der Integrationsphase erläutert. Zudem wird argumentiert, dass zusätzlich zu diesen Konfliktarten in der Integrationsphase auch Konflikte über Ziele entstehen können.

#### 3.4.1.1 Konflikte über Relevanzen

Konflikte über Relevanzen beziehen sich in der Integrationsphase darauf, welche Umweltinformationen, beispielsweise in Form der Reaktionen von Kunden, Lieferanten, Konkurrenten oder Mitarbeitern auf die Akquisition, vom Käuferunternehmen als relevant bewertet werden, um auf Basis dieser selektierten Informationen Zielentscheidungen zu treffen und Handlungsalternativen bzw. Strategien abzuleiten.

Es ist anzunehmen, dass bei Entscheidungen über Relevanzen nicht immer wieder alle Informationen neu abgewogen werden, sondern die Entscheidungen vielmehr auf einer unternehmenseigenen *Relevanzorientierung* basieren, welche der Komplexitätsreduktion zugrunde gelegt wird. Wenn Konflikte in der Integrationsphase auf nicht vereinbare Relevanzorientierungen zwischen K und A zurückgeführt werden können, ist anzunehmen, dass die Konflikte auch über die Integrationsphase hinaus andauern. Je weniger die von K vertretene Relevanzorientierung von A unterstützt wird, umso eher steigt das Konfliktpotential. Zudem ist anzunehmen, dass weniger die Unterschiedlichkeit zwischen den Relevanzorientierungen von K und A Konflikte begründet, sondern vielmehr das Ausmaß der Übereinstimmung von A mit den Prioritäten von K.

### 3.4.1.2 Konflikte über Strategien

Konflikte über gewählte Strategien bzw. Handlungen beziehen sich in der Integrationsphase auf Entscheidungen von K über angemessene integrationsbezogene Aktivitäten. Dabei kann es sich für A um existentielle Entscheidungen handeln, wie beispielsweise die Erzielung von Synergieeffekten durch Entlassung von wichtigen Mitarbeitern oder deren Versetzung an andere Standorte.

Entscheidungen über Handlungsalternativen werden auch über die Integrationsphase hinaus von K getroffen. Analog zu der postulierten Relevanzorientierung bei der Komplexitätsreduktion kann hier eine systemspezifische Strategieorientierung angenommen werden, welche die Auswahl von Handlungsmöglichkeiten prägt. Damit ist das Konfliktpotential nicht auf Entscheidungen über angemessene Integrationsaktivitäten beschränkt, sondern kann grundsätzliche Differenzen über die strategische Orientierung umfassen. Dies bedeutet wiederum, dass Konflikte über Strategien, die in der Integrationsphase von Akquisitionen auftreten, symptomatisch für das Auftreten zukünftiger Konflikte sein können und deshalb möglichst frühzeitig gelöst werden sollten. Auch hier ist weniger das Ausmaß der Differenzen zwischen den Strategieorientierungen der beteiligten Unternehmen von Bedeutung, sondern vielmehr die Übereinstimmung von A mit der strategischen Grundorientierung von K.

### 3.4.1.3 Konflikte über Ziele

Willke (1996a) unterscheidet systemintern Konflikte über Relevanzen und Konflikte über Handlungsoptionen. Für die hier diskutierten Konflikte zwischen Systemen in der Integrationsphase von Akquisitionen wird jedoch angenommen, dass auch Konflikte über Zielentscheidungen entstehen können, die nicht unter die Relevanz- und Strategiekonflikte nach Willke (1996a) subsumiert werden können. Es wird davon ausgegangen, dass Entscheidungen über Relevanzen keine Zielentscheidungen darstellen, sondern lediglich festlegen, welche Informationen systemintern verarbeitet werden und welche nicht. Weiterhin wird angenommen, dass Entscheidungen über Relevanzen nicht unmittelbar zu Handlungs- bzw. Strategieentscheidungen führen, sondern die Verarbeitung von relevanten Informationen zunächst Zielentscheidungen begründet, welche schließlich Handlungsentscheidungen erforderlich machen. Auch Handlungsentscheidungen werden nicht als Zielentscheidungen betrachtet, denn Entscheidungen über Handlungen bzw. Strategien spezifizieren lediglich, wie

festgelegte Ziele erreicht werden sollen. Dabei ist anzunehmen, dass die Zielentscheidung den Spielraum von Handlungsalternativen zwar reduziert, letzterer aber immer noch zielspezifische Handlungsoptionen bereithält, die ausgewählt werden müssen. Aus diesen Gründen werden in der vorliegenden Arbeit zwischen den Entscheidungen über Relevanzen und den Entscheidungen über Handlungen die Entscheidungen über Ziele angeordnet.

Konflikte über Ziele können in der Integrationsphase beispielsweise dadurch entstehen, dass K mit der Integration in erster Linie Synergien über Kosteneinsparungen erzielen möchte, während für das gekaufte Unternehmen A das Ziel der Erhaltung von Standorten und Arbeitsplätzen im Vordergrund steht. Die Entscheidung von K, Kosten einzusparen, wird von Informationen aus der Umwelt beeinflusst, die als relevant bewertet wurden. Weiterhin reduziert die Zielentscheidung, Kosten einzusparen, den prinzipiell möglichen Spielraum von Handlungsalternativen. Es müssen dennoch Handlungsoptionen ausgewählt werden, beispielsweise ob das Ziel durch Kündigungen oder Versetzungen von Mitarbeitern erreicht werden soll. In Abbildung 9 werden die verschiedenen Konfliktarten im Quasi-System KA graphisch veranschaulicht.

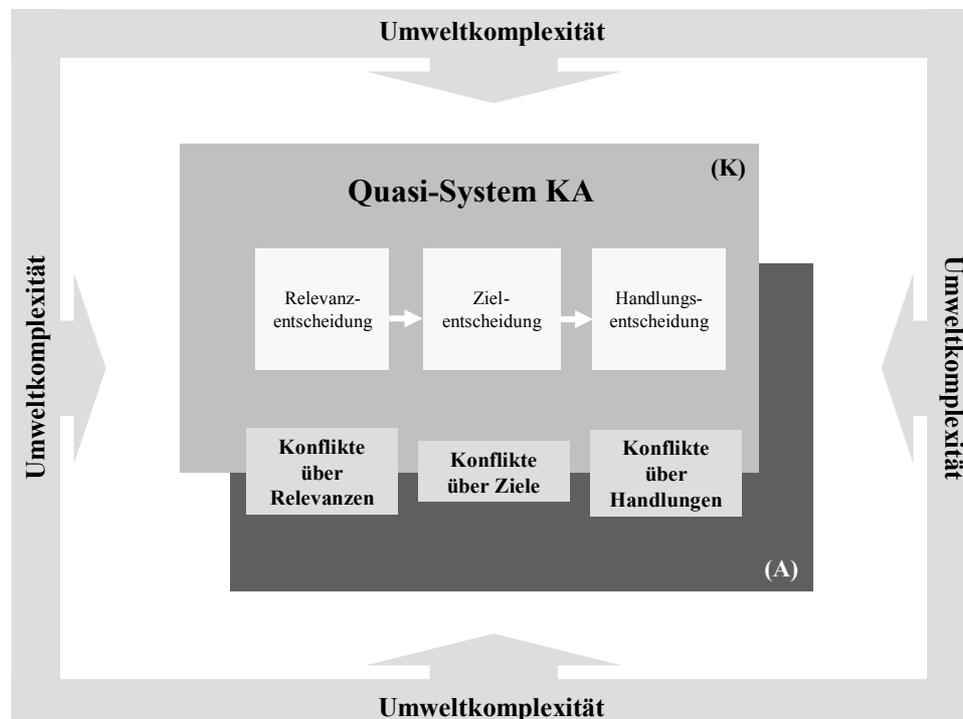


Abbildung 9: Entscheidungen und Konflikte in der Integrationsphase von Akquisitionen

Für die Entscheidungen auf der Input- und der Output-Seite von Systemen wurde die Existenz langfristiger Orientierungen angenommen, welche den Entscheidungen zugrunde gelegt

werden und komplexitätsreduzierend wirken. Auch für Zielentscheidungen kann solch eine langfristige Orientierung postuliert werden, da diese unternehmerischen Entscheidungen vermutlich nicht immerzu neu getroffen werden. Das Konfliktpotential bleibt umso eher über die Integrationsphase hinaus bestehen, je weniger Zustimmung die Zielorientierung von K durch A findet. Nachfolgend wird darauf eingegangen, welche Möglichkeiten zur Lösung der hier beschriebenen Konflikte bestehen.

### **3.4.2 Konfliktlösung**

Es wurde angenommen, dass die Relevanz-, Ziel- und Strategieorientierungen von K weitestgehend erhalten bleiben, und Konflikte mit A in erster Linie dadurch entstehen, dass A einzelnen Entscheidungen oder auch langfristigen Orientierungen von K nicht zustimmt und selbst keine eigenen Entscheidungen mehr treffen kann. Eine Möglichkeit zur Schlichtung der Konflikte besteht deshalb darin, dem gekauften Unternehmen A Möglichkeiten der Partizipation bzw. Teilhabe an den zu treffenden Entscheidungen einzuräumen.

Dachler und Wilpert (1978) unterscheiden sechs Abstufungen der Partizipation: keine Mitsprachemöglichkeiten, Informationsrechte, Vorschlagsrechte, Mitbestimmungsrechte, Vetorechte und völlige Autonomie (s. II.2.2.3). Es ist anzunehmen, dass sich das Fehlen jeglicher Mitsprachemöglichkeiten negativ auf die Konfliktlösung auswirken würde, während Vetorechte aufgrund der käuflich erworbenen und damit legitimierten Entscheidungsmacht des Käuferunternehmens dem akquirierten Unternehmen vermutlich nicht eingeräumt werden. Auch die Partizipationsmöglichkeit der totalen Autonomie kommt für die hier untersuchten Akquisitionen nicht in Frage, da die Voraussetzung eines Mindestmaßes an struktureller und kultureller Integration getroffen wurde (s. II.1.3). Aus diesen Gründen werden nachfolgend lediglich die Partizipationsformen Informations-, Vorschlags- und Mitbestimmungsrechte hinsichtlich ihrer Eignung zur Konfliktlösung im Integrationsprozess diskutiert.

Es wurde festgelegt, dass Informations- und Kommunikationsmaßnahmen im weitesten Sinne als eine Form der Mitarbeiterpartizipation aufgefasst werden können (s. II.2.2.3.1). Eine Schlichtung oder Regulierung der Konflikte kann demnach dadurch erfolgen, dass K seine Entscheidungen über angemessene Information/Kommunikation nachvollziehbar begründet. Die systemtheoretische Unterscheidung zwischen Entscheidungen über Relevanzen und

Entscheidungen über Handlungsoptionen sowie die hier angenommenen Entscheidungen über Ziele können zu einer differenzierten Auswahl der in der Information/Kommunikation thematisierten Inhalte beitragen. Die Information/Kommunikation als gezielte Arbeitnehmerinformation bzw. innerbetriebliche Kommunikation im Integrationsprozess widerspricht nicht der systemtheoretischen Konzeption von Kommunikation, derzufolge Kommunikationen als Letztelemente von Systemen angesehen werden, die in Wirtschaftsorganisationen durch Entscheidungen gekennzeichnet sind. Es ist jedoch festzuhalten, dass der systemtheoretische Kommunikationsbegriff, welcher auch die Information/Kommunikation im Integrationsprozess beinhaltet, der umfassendere ist.

Weiterhin kann Partizipation über Vorschlags- und Mitbestimmungsrechte beispielsweise in Workshops zur Integrationsgestaltung erzielt werden. In integrationspezifischen Qualitätszirkeln können darüber hinaus die Integrationserfahrungen der betroffenen Mitarbeiter evaluiert und Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden. Überdies können Projektgruppen zur Integration ins Leben gerufen und mit Mitarbeitern beider Unternehmen paritätisch besetzt werden. Schließlich kann Partizipation auch als Mitbestimmung auf der Führungskräfte-Ebene strukturell etabliert werden, indem ausgewählte Führungspositionen im Käuferunternehmen mit Mitarbeitern des gekauften Unternehmens besetzt werden.

### **3.4.3 Fazit**

Ausgehend von der Konzeption systemintern entstehender Konfliktarten nach Willke (1996a) wurden in der Integrationsphase Konflikte über Relevanzen, Ziele und Handlungen zwischen dem Käuferunternehmen K und dem gekauften Unternehmen A differenziert. Es ist anzunehmen, dass diese Konflikttypen in der sozialen Wirklichkeit über Rückkoppelungsschleifen miteinander verknüpft sind und auch von den betroffenen Mitarbeitern als eng zusammenhängend wahrgenommen werden, zumal alle Entscheidungen vom System K getroffen werden. Weiterhin erfolgte der Hinweis auf die Existenz von systemspezifischen langfristigen Orientierungen, die den Entscheidungen über Relevanzen, Ziele und Handlungen zugrunde gelegt werden und die für K weitestgehend erhalten bleiben, während die langfristigen Orientierungen von A durch die von K ersetzt werden. Diese langfristigen Orientierungen können als Merkmale der Unternehmenskultur aufgefasst werden. Nach der Arbeitsdefinition von Schmickl und Jöns (2004) umfasst die

Unternehmenskultur die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen von Mitarbeitern und Management, steuert oder beeinflusst deren Verhalten und äußert sich zudem in Prozessen und Vorgehensweisen des Unternehmens. Unter Zugrundelegung dieser Definition wird angenommen, dass die langfristigen Relevanz-, Strategie- und Zielorientierungen Dimensionen der Unternehmenskultur darstellen. In der vorliegenden Arbeit wurde argumentiert, dass die Bewertung der Unternehmenskultur des Käuferunternehmens durch die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens den Integrationserfolg beeinflussen kann (s. II.2.2.1.3). Diese Aussage kann nun dahingehend spezifiziert werden, dass die Ablehnung von unternehmenskulturell geprägten Relevanz-, Strategie- und Zielorientierungen des Käuferunternehmens Konflikte begründen kann, die über die Integrationsphase hinaus andauern.

Schließlich konnte über die Diskussion der Möglichkeiten zur Konfliktlösung die Bedeutung der Mitarbeiterpartizipation im Integrationsprozess aufgezeigt werden. Zu den verschiedenen hier vorgestellten Partizipationsmöglichkeiten ist festzuhalten, dass Information/Kommunikation immer auch ergänzend zu den anderen Partizipationsformen erfolgen sollte und überdies insbesondere dann notwendig ist, wenn die direkteren Beteiligungsarten der Vorschlags- und Mitbestimmungsrechte nicht angeboten werden. Der vom Käuferunternehmen K realisierte Partizipationsgrad ist auch Ausdruck von dessen Unternehmenskultur bzw. ein Kennzeichen für den Führungsstil und die im Unternehmen geltenden Werte und Normen. Schließlich ist anzunehmen, dass das Ausmaß an Konflikten zwischen K und A sowie alle Entscheidungen des Käuferunternehmens K zur Konfliktlösung das Integrationsklima beeinflussen, welches als mittelbare Ergebnisvariable die Einstellung der Mitarbeiter zum Integrationsprozess sowie deren Zufriedenheit mit selbigem kennzeichnet (s. II.2.2.2.2).

Im Folgenden wird die systemtheoretische Konzeption von Sinn erläutert und dargelegt, welche Konsequenzen die Veränderung der Unternehmenskultur als Manifestation von Sinn für die an der Integration beteiligten System-Umwelt-Relationen nach sich zieht.

### 3.5 Sinn

Sinn ist für Luhmann ein Grundbegriff der Soziologie, der „theoriebautechnisch außerordentlich hochrangig eingesetzt“ wird (Reese-Schäfer, 1992, S. 34). Da der Konzeption von Sinn in der Theorie psychischer und sozialer Systeme eine herausragende Bedeutung zukommt, soll nachfolgend zunächst der Sinnbegriff nach Luhmann (1984) und Willke (1996a) erläutert werden. Sodann werden konzeptionelle Überschneidungen mit der Unternehmenskultur erörtert, um abschließend auf die Konsequenzen der Veränderung von Sinn in seiner Manifestation als Unternehmenskultur in der Integrationsphase von Akquisitionen einzugehen.

#### 3.5.1 Begriffsbestimmung von Sinn

Das Konzept von Sinn wird in der Systemtheorie als Steuerungskriterium komplexer Systeme aufgefasst, nach dem die Umweltkomplexität reduziert, systemintern Komplexität produziert wird und Handlungsoptionen ausgewählt werden (Willke, 1996a). Der Sinnbegriff wird nicht in philosophischer Tradition, sondern als Ordnungsform sozialen Handelns konzeptualisiert. „Sinn ist demnach ein *Produkt* der Operationen, die Sinn benutzen, und nicht etwa eine Weltqualität, die sich einer Schöpfung, einer Stiftung, einem Ursprung verdankt“ (Luhmann, 1997, S. 44). Der Sinnbegriff wird funktional aufgefasst und ist kennzeichnend für psychische und soziale Systeme, wohingegen Systemtypen wie beispielsweise organische oder neurophysiologische Systeme keine Verwendung für Sinn haben. Sinn wird als eine Errungenschaft der gleichzeitigen Evolution sozialer und psychischer Systeme aufgefasst, auf die beide Systemarten aufgrund ihrer Komplexität und Selbstreferenz angewiesen sind (Luhmann, 1984). Psychische und soziale Systeme können nicht ohne Sinn operieren, sondern lediglich Sinnvorschläge ablehnen. Für sinnverarbeitende Systeme ist damit „zwar im Prinzip alles zugänglich, aber alles nur in der Form von Sinn“ (Luhmann, 1984, S. 97). Der Begriff der Sinnlosigkeit ist deshalb in diesem Sinnkonzept nicht vorgesehen (Reese-Schäfer, 1992).

Die *Funktion* von Sinn besteht darin, Selektionen zu steuern. Sinn führt dazu, dass aus einem Bereich von Möglichkeiten ein Sinnentwurf aktualisiert wird, die abgelehnten Möglichkeiten jedoch nicht endgültig verworfen, sondern als potenziell mögliche Entscheidungen erhalten bleiben. Dadurch verweist jede Auswahl von Sinn auf weitere Anschlussmöglichkeiten, was auch ein Kennzeichen der Selbstreferenz von Sinn darstellt. Im Bewusstsein hat jeder

Gedanke einen Anschlussgedanken und in sozialen Systemen jede Kommunikation eine Anschlusskommunikation, so dass Sinn auch als laufende Aktualisierung von Möglichkeiten beschrieben werden kann (Luhmann, 1984).

Luhmann (1984) unterscheidet drei *Dimensionen von Sinn*. Auf der Sachdimension wird nach innen und außen unterschieden, was zum System gehört und was nicht. Auf der Zeitdimension werden alle Operationen nach Vergangenheit und Zukunft unterschieden, während auf der Sozialdimension Unterscheidungen getroffen werden, wer Dinge tut und wer nicht. Sinnhaft operierende Systeme müssen demnach entscheiden, was in einem System wann und von wem erwartet wird (Kneer & Nassehi, 1997). Die Dimensionen von Sinn können zwar getrennt analysiert werden, jedoch nicht isoliert auftreten, denn „Sie stehen unter Kombinationszwang“ (Luhmann, 1984, S. 127).

Das *Verhältnis von Sinn und Komplexität* ist dadurch gekennzeichnet, dass durch Sinn gesteuerte Selektionen zwar einerseits Komplexität reduzieren, durch den innewohnenden Verweis auf die durch die Selektion abgelehnten Möglichkeiten jedoch auch immerzu neue Komplexität generiert wird. Anders formuliert wird Sinn als Ordnungsform von Systemen nie endgültig entschieden oder konstituiert, sondern immer wieder aktualisiert, was eine Neuerwägung der vormals abgelehnten Sinnvorschläge notwendig macht und damit neue Komplexität erzeugt (Luhmann, 1984).

Die an der Akquisition beteiligten Unternehmen K und A werden als soziale Systeme aufgefasst, die Sinn prozessieren bzw. verarbeiten. Nachfolgend wird diskutiert, inwiefern das Konstrukt der Unternehmenskultur sich dazu eignet, die systemtheoretische Konzeption von Sinn zu konkretisieren. Sodann wird darauf eingegangen, welche Veränderung Sinn in seiner Manifestation als Unternehmenskultur in der Integrationsphase erfährt.

### 3.5.2 Unternehmenskultur als Manifestation von Sinn

Luhmann (2000) beschreibt den Begriff der Organisationskultur als „unentscheidbare Entscheidungsprämisse“ (S. 240) und betrachtet das Konzept selbst als Modethema. Dementsprechend knapp sind die konzeptionellen Erläuterungen, die in ihrem Inhalt zwar kritisch sind, jedoch vergleichsweise unpräzise und mit Fragestellungen der Landeskulturforschung vermischt. Demgegenüber wird in der vorliegenden Arbeit eine umfassende Konzeption der Unternehmenskultur angestrebt, die an das systemtheoretische Sinnkonstrukt nach Willke (1996a) und Luhmann (1984) anknüpft und nachfolgend vorgestellt wird.

Willke (1996a) weist darauf hin, dass Wissenschaften wie die Psychologie und Soziologie für Sinnzusammenhänge Konzepte wie kognitive Struktur, Image oder Norm entwickelt haben, die jedoch seiner Auffassung nach nur abgegrenzte Sinnbereiche umschreiben können. Er führt deshalb den Begriff des Präferenzsystems ein, welcher die „Globalformel ‚Sinn‘ konkretisieren“ (Willke, 1996a, S. 43) soll und die Ebene der Werte, Ziele und Strategien umfasst. Der Kern des Präferenzsystems ist das normative System des Sozialsystems. Dies weist darauf hin, dass Sinn immer systemspezifisch ist. Die Analogie zum Konstrukt der Unternehmenskultur liegt nahe, doch wird dieses Konzept von Willke nicht aufgegriffen.

Demgegenüber wird in der Literatur zur Unternehmenskultur von verschiedenen Autoren der Begriff Sinn verwendet (z. B. Keller, 1990; Sackmann, 2002), wenn auch nicht nach der systemtheoretischen Konzeption von Luhmann (1984). Schmidt (2004) betrachtet die Unternehmenskultur als „das sinnbezogene Problemlösungsprogramm, das ein Unternehmen erst zu einem Unternehmen macht“ (S. 176). Schein (1995) vertritt die Auffassung, dass das Bedürfnis nach Sinn, Folgerichtigkeit und klugem Kräftehaushalt gemeinsame Elemente zu festen Mustern forme, „die man schließlich als Kultur bezeichnen kann“ (S. 23). Keller (1990) sieht in der Sinnvermittlungsfunktion eine Primärfunktion der Unternehmenskultur, durch die kollektive Bedeutungs- und Bewertungsmuster bereitgestellt werden.

Nach der Arbeitsdefinition von Schmickl und Jöns (2004) umfasst die Unternehmenskultur gemeinsame Werte, Normen und Einstellungen von Mitarbeitern und Management, beeinflusst oder steuert deren Verhalten und äußert sich zudem in Prozessen und Vorgehensweisen des Unternehmens. Wie oben erläutert besteht die Funktion von Sinn darin,

als laufende Aktualisierung des Möglichen alle Selektionen im Unternehmen zu steuern. Hieraus kann gefolgert werden, dass Sinn auch die Manifestationen der Unternehmenskultur steuert. Wie bei der Vorstellung des Konzepts erläutert wurde, erfüllt die Unternehmenskultur verschiedene Funktionen, die nach Sackmann (2004) in der Reduktion von Komplexität, der Ermöglichung koordinierten Handelns, der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sowie der Kontinuität liegen (s. II.2.2.1.1). Nachfolgend wird die Übertragbarkeit dieser Kulturfunktionen auf das Konzept von Sinn erörtert, um eine trennscharfe Abgrenzung der Konstrukte zu ermöglichen.

Die herausragende Gemeinsamkeit von Sinn und Unternehmenskultur liegt in ihrer Koordinationsfunktion, so dass beide Konstrukte als Ordnungsformen sozialen Handelns betrachtet werden können (vgl. Sackmann, 2004; Willke, 1996a). Unternehmenskultur wie Sinn stellen den Mitarbeitern eines Unternehmens gemeinsame Orientierungsmuster bereit, die aufeinander abgestimmtes Verhalten ermöglichen.

Darüber hinaus wird angenommen, dass beide Konzepte Identifikation ermöglichen. Nach Sackmann (2004) wird die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen von der konkreten Ausgestaltung der Unternehmenskultur im Arbeitsalltag determiniert. Diese Aussage wurde bei der Vorstellung des weichen Faktors Unternehmenskultur dahingehend spezifiziert, dass die Entwicklung von Identifikation von der individuellen Bewertung der Kultur beeinflusst wird, so dass erst die positive Bewertung der Unternehmenskultur durch das Individuum zu Identifikation mit bzw. Commitment zum Unternehmen führen kann (vgl. Jöns, 1995; s. II.2.2.1.3). Weiterhin wird angenommen, dass die Unternehmenskultur dann positiv bewertet wird, wenn eine Übereinstimmung zwischen den individuellen und den systemspezifischen Werten und Normen besteht (vgl. Jöns, 1995). Diese Annahmen sind prinzipiell auf die Konzeption von Sinn übertragbar. Nach diesem Verständnis wäre der Grad der Übereinstimmung der sinn gesteuerten Selektionen von sozialen Systemen mit den sinn gesteuerten Selektionen von psychischen Systemen ein Indikator für das Ausmaß an Identifikation der psychischen mit den sozialen Systemen. Damit ist das Commitmentkonzept auch aus systemtheoretischer Sicht auf weitere Zielgruppen übertragbar, da als soziale Systeme nicht nur das Unternehmen selbst, sondern beispielsweise auch das Team, die Abteilung oder der Standort in Frage kommen. Diese Möglichkeiten verschiedener Foki von Commitment werden in der Literatur theoretisch diskutiert und auch empirisch untersucht (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; s. II.2.3.1).

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Sinn und Unternehmenskultur besteht im Ausmaß ihrer Stabilität. Während Sinn laufend neu aktualisiert wird und dadurch ein im Kern instabiles Konstrukt ist (Kneer & Nassehi, 1997), zeichnet sich die Unternehmenskultur durch ein hohes Maß an Stabilität aus, welches durch die Fortsetzung von erfolgreichem verganginem Handeln begründet wird (Sackmann, 2004). Auch wenn Sinn „basal instabil“ (Luhmann, 1984, S. 99) ist, verweist Luhmann (1984) doch auf die Möglichkeit seiner Stabilisierung über das Konzept der Generalisierung: „Symbolische Generalisierungen verdichten die Verweisungsstruktur jeden Sinnes zu Erwartungen, die anzeigen, was eine gegebene Sinnlage in Aussicht stellt“ (S. 139). Dabei erfolgt eine Generalisierung von Erwartungen auf das Typische und Normative und führt schließlich zur Entstehung strukturierter Komplexität (Luhmann, 1984). In der vorliegenden Arbeit wird angenommen, dass die Unternehmenskultur auf die Generalisierung von Erwartungen zurückgeführt werden kann, welche sich in kollektiven Denkmustern stabilisieren. Unternehmenskultur wird somit als kollektives Gedächtnis von Unternehmen angesehen, welches die systemspezifischen Überzeugungen, Praktiken und Routinen konserviert (vgl. Sackmann, 2002).

Das Stabilitätskriterium ist Voraussetzung für einen weiteren Unterschied zwischen Sinn und Unternehmenskultur, der im Umgang mit Komplexität zu finden ist. Sinngesteuerte Selektionen reduzieren zwar zunächst Komplexität, jedoch wird Sinn nie endgültig entschieden und immer wieder neu aktualisiert, so dass auch neue Komplexität generiert wird. Während Sinn demnach Komplexität zugleich reduziert und generiert, liegt die Funktion der Unternehmenskultur primär in der Komplexitätsreduktion. Die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen wirken sowohl als WahrnehmungsfILTER als auch als Skripte oder Rollenanweisungen für bestimmte Situationen komplexitätsreduzierend (Sackmann, 2004). Die möglichen bzw. anderen als die gegenwärtigen Manifestationen der Unternehmenskultur sind zwar prinzipiell verfügbar, werden jedoch aufgrund der Kontinuitätsfunktion der Unternehmenskultur nicht fortwährend aktualisiert und sind dementsprechend auch nicht handlungsrelevant. Aus diesen Gründen ist der Unternehmenskultur ausdrücklich eine komplexitätsreduzierende Funktion zuzusprechen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Unternehmenskultur in Anlehnung an das Konzept des Präferenzsystems nach Willke (1996a) sowie die Konzeption der Generalisierung von Erwartungen nach Luhmann (1984) als Konkretisierung bzw. stabilisierte Manifestation von Sinn aufgefasst werden kann, welche der

Komplexitätsreduktion und der Koordination von Handlungen dient und das Ausmaß des Commitments der Mitarbeiter mit dem Unternehmen beeinflusst. Die im Rahmen der systemtheoretischen Konzeption von Konflikten formulierten Annahmen über die Existenz von langfristigen Relevanz-, Ziel- und Strategieorientierungen (s. II.3.4.1) können als Merkmale dieser unternehmenseigenen Sinnmanifestationen angesehen werden. Durch ihre Koordinationsfunktion wird die Unternehmenskultur implizit allen Entscheidungen zugrunde gelegt und kann als Ordnungsform von sozialem Handeln im System der Wirtschaftsorganisation angesehen werden. Diese Annahme lässt sich anhand eines einfachen Beispiels veranschaulichen: Ein Bürostuhl ist materiell ein Bürostuhl, aber die Entscheidung für diesen und nicht einen anderen Stuhl für nur eine oder alle Abteilungen ist Ausdruck der Unternehmenskultur. Die übergreifende Bedeutung der Unternehmenskultur wird ebenfalls im drei Ebenen umfassenden Modell der Unternehmenskultur von Schein (1995) deutlich (s. II.2.2.1.1). In diesem Modell umfasst die erste Ebene mit den Grundprämissen unbewusste und selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle, während auf der zweiten Ebene die bekundeten Werte zu finden sind, die in Strategien, Zielen und Philosophien ihren Ausdruck finden. Die dritte Ebene bildet schließlich die Artefakte ab, welche die sichtbaren Strukturen und Prozesse umfassen. Unter Zugrundelegung dieser Definitionen gibt es keine kulturfreien Räume in Unternehmen. In der vorliegenden Arbeit wird die Ansicht vertreten, dass analog zum Sinnkonzept Unternehmen nicht ohne Unternehmenskultur operieren können. Damit wird die Annahme getroffen, dass keine unternehmenskulturfreien Entscheidungen existieren. In Folge sind alle Entscheidungen von K zur Regulierung von Komplexität, Kontingenz und Konflikten als Ausdruck der Unternehmenskultur zu betrachten, welche letztlich auch das Integrationsklima als mittelbare Ergebnisvariable von Akquisitionen beeinflussen.

Die Anlehnung der Unternehmenskultur an die systemtheoretische Konzeption von Sinn dient dem Zweck, die umfassende Bedeutung der Unternehmenskultur selbst und damit auch der Konsequenzen der Veränderung der Unternehmenskultur zu verdeutlichen. Im Anschluss wird auf die Folgen des Wandels der Unternehmenskulturen in der Integrationsphase eingegangen.

### 3.5.3 Folgen der Veränderung der Unternehmenskultur

Im vorangehenden Abschnitt wurde festgehalten, dass Sinn systemspezifisch ist (Willke, 1996a). In der Integrationsphase treffen zwei System-Umwelt-Relationen aufeinander, die über spezifische Sinnkonzeptionen verfügen, welche infolge der Integration zu einem unterschiedlichen Ausmaß verändert werden. Im Folgenden wird anhand der vorgestellten Funktionen der Unternehmenskultur nach Sackmann (2004) erläutert, welche Veränderungen Sinn in seiner Manifestation als Unternehmenskultur erfährt.

Ausgehend von einem Mindestmaß an struktureller und kultureller Integration (s. II.1.3) und der dominanten Machtstellung des Käuferunternehmens (s. II.1.4) ist anzunehmen, dass die Unternehmenskultur des Käuferunternehmens K im Wesentlichen erhalten bleibt, während die Unternehmenskultur des gekauften Unternehmens A Veränderungen mindestens in Form einer Anpassung an die Kultur des Käuferunternehmens erfährt (s. II.2.2.1.2). Dies bedeutet, dass die oben diskutierten Funktionen der Unternehmenskultur für K weiter erfüllt werden, während sie für A zunächst beeinträchtigt werden. Für A wird zunächst das Gedächtnis des Unternehmens und damit die Kontinuitätsfunktion in Frage gestellt. Es ist unklar, ob in der Vergangenheit erfolgreiches Handeln zukünftig fortgesetzt werden wird. Damit geht auch die Koordinationsfunktion der Unternehmenskultur verloren, denn die Gültigkeit der kollektiven Orientierungsmuster kann nicht mehr implizit vorausgesetzt werden. Infolgedessen wird auch die komplexitätsreduzierende Funktion der Kultur des akquirierten Unternehmens aufgehoben und mit der neuen Komplexität des Käuferunternehmens konfrontiert.

Durch die Beeinträchtigungen dieser grundlegenden Funktionen der Unternehmenskultur können die im Rahmen des „merger syndrome“ (Marks, 1988, S. 18) genannten negativen Mitarbeiterreaktionen erklärt werden, die sich beispielsweise in vermehrtem Stressempfinden (Gerpott, 1993), abnehmender Motivation (Hohmann & Riediger, 2001), verminderter Leistungsbereitschaft (Gut-Villa, 1997) und erhöhtem Absentismus der Mitarbeiter (Bergh, 2001) äußern können (s. II.2.1). Außerdem wird durch den Wegfall der Funktionen der Unternehmenskultur von A ein hohes Maß an Ziel- und Regulationsunsicherheit begründet, worauf bei der Erörterung der Komplexität bei Akquisitionen ausführlich eingegangen wurde (s. II.3.2). Jedoch wurde im Rahmen der Diskussion um die Möglichkeiten der Regulierung von Kontingenz gleichzeitig auf die komplexitätsreduzierende Rolle der Unternehmenskultur von K hingewiesen (s. II.3.3). Darüber hinaus wird angenommen, dass die Unternehmens-

kultur des Käuferunternehmens neben der Funktion der Komplexitätsreduktion auch die Funktionen der Koordination und Kontinuität für die Mitarbeiter von A mittelfristig zwangsläufig erfüllt, da es sich hierbei um unmittelbare Konsequenzen der Existenz einer Unternehmenskultur handelt, die unabhängig von ihren Inhalten auftreten. Sobald die unternehmenskulturellen Regeln, Werte und Normen des Käuferunternehmens K den Mitarbeitern von A bekannt sind, kann die Einschränkung dieser Funktionen der eigenen Unternehmenskultur auch nicht mehr Ursache der beschriebenen Mitarbeiterreaktionen sein. Es bleibt festzuhalten, dass der Wegfall der Kontinuitäts-, Koordinations- und komplexitätsreduzierenden Funktion der Unternehmenskultur von A verschiedene negative Mitarbeiterreaktionen begründen kann, die unabdingbare Übernahme dieser Funktionen durch die Unternehmenskultur von K hingegen systemstabilisierend wirkt.

Weitaus differenzierter und in ihren Konsequenzen langfristiger gestaltet sich hingegen die Veränderung der Identifikationsfunktion der Unternehmenskultur für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens. Bei der Vorstellung der Funktionen der Unternehmenskultur wurde darauf hingewiesen, dass die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen keine unmittelbare Funktion der Unternehmenskultur ist, sondern von der Bewertung der Unternehmenskultur durch die Mitarbeiter beeinflusst wird (s. II.2.2.1.1). Dementsprechend ist anzunehmen, dass die Identifikationsfunktion der Unternehmenskultur von K von der Art der Bewertung der Kultur abhängig ist. Es wurde bereits argumentiert, dass sich selbst Differenzen zwischen den Unternehmenskulturen positiv auf den Integrationserfolg auswirken können, wenn die entsprechenden Unternehmenskulturelemente des anderen Unternehmens von den betroffenen Mitarbeitern positiv bewertet werden (s. II.2.2.1.2). In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass dieser Einfluss über das Commitment der Mitarbeiter vermittelt wird. Zusammenfassend wird angenommen, dass die Unternehmenskultur ihre Erfolgsrelevanz für die Integration insbesondere über ihren Einfluss auf die Identifikation bzw. auf das Commitment ausübt.

### 3.5.4 Fazit

Im vorangehenden Abschnitt wurde der Versuch unternommen, die systemtheoretische Konzeption von Sinn im Konstrukt der Unternehmenskultur zu präzisieren. Nach einer Abgrenzung der Konzepte über die Zugrundelegung der Funktionen der Kultur wurde festgehalten, dass die Unternehmenskultur als stabilisierte Manifestation von Sinn aufgefasst werden kann, welche sich durch ihre Kontinuität und komplexitätsreduzierende Funktion vom Sinnkonstrukt abgrenzen lässt. Es wurde die Ansicht vertreten, dass es keine kulturfreien Räume in Unternehmen gibt und alle integrationsbezogenen Entscheidungen von K zur Regulierung von Komplexität, Kontingenz und Konflikten als Ausdruck der Unternehmenskultur zu betrachten sind.

Die Anlehnung der Unternehmenskultur an die systemtheoretische Konzeption von Sinn diente dem Zweck, die Konsequenzen der Veränderung der Unternehmenskulturen für die Integrationsphase von Akquisitionen zu verdeutlichen. In diesem Zusammenhang wurde die Annahme aufgestellt, dass die Veränderung der eigenen Unternehmenskultur auf Seiten der Mitarbeiter von A kurzfristig negative Mitarbeiterreaktionen begründen kann. Gleichzeitig wurde festgehalten, dass die Funktionen der Kontinuität, Koordination und der Komplexitätsreduktion mittelfristig zwangsläufig durch die Unternehmenskultur von K erfüllt werden, da es sich hierbei um unmittelbare Konsequenzen der Existenz einer Unternehmenskultur handelt. Demgegenüber sind die Identifikationsfunktion und die Entstehung von Commitment bei den Mitarbeitern von A von der Art der Bewertung der Unternehmenskultur von K abhängig. Erst bei einer positiven Bewertung der fremden Unternehmenskultur ist mit der Entwicklung von Commitment zu rechnen.

### 3.6 Zusammenfassung und kritische Würdigung

Die Übertragung systemtheoretischer Konzepte auf die Integrationsphase von Akquisitionen diene dem Zweck, die Relevanz verschiedener weicher Faktoren ausgehend von Veränderungen auf der Unternehmensebene theoriegestützt abzuleiten. Zwar existieren die weichen Faktoren in den jeweiligen System-Umwelt-Relationen auch vor der Integration, doch die Emergenz im Sinne ihrer Erfolgsrelevanz entsteht dadurch, dass die Integration des Systems A in die bestehenden System-Umwelt-Relationen von K mehr ist als die Integration einzelner Elemente. Da alle weichen Faktoren letztlich an die Wahrnehmung der psychischen Systeme bzw. Mitarbeiter und alle psychischen Systeme strukturell an soziale Systeme gekoppelt sind, betreffen alle integrationsbedingten organisatorischen Veränderungen bei Akquisitionen zwangsläufig auch die Mitarbeiter und begründen so die Erfolgsrelevanz der weichen Faktoren.

Während die Regulierung des Komplexitätsmerkmals der Vielschichtigkeit auf Seiten der betroffenen Mitarbeiter Zielunsicherheit begründet, entsteht durch die organisatorischen Entscheidungen zur Vernetzung Regulationsunsicherheit. Zudem wird die Kontingenz des jeweils anderen Systems in der Integrationsphase als Komplexität wahrgenommen, die Erwartungsunsicherheit begründet. *Informations- und Kommunikationsmaßnahmen* können auf Unternehmensebene zur Übermittlung von Entscheidungen genutzt werden und dazu beitragen, diese Unsicherheit zu reduzieren. Partizipation und Information/Kommunikation können zudem vom Käuferunternehmen K gezielt zur Entscheidungsbeteiligung der Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens A eingesetzt werden, um zwischen den Systemen entstehende Konflikte zu reduzieren. Dementsprechend können die *Partizipationsformen* Informations-, Vorschlags- und Mitbestimmungsrechte (Dachler & Wilpert, 1978; vgl. Antoni, 1999) zur Reduzierung von Konflikten über Relevanzen, Ziele und Strategien beitragen.

Der *Unternehmenskultur* kommt insgesamt eine übergreifende Rolle zu. In Anlehnung an die systemtheoretische Konzeption von Sinn wird angenommen, dass die Unternehmenskultur alle Entscheidungen im Unternehmen steuert und damit auch in den Entscheidungen zur Regulierung von Komplexität, Kontingenz und Konflikten von K zum Ausdruck kommt. Die Veränderung der Unternehmenskultur ist für die hier untersuchten Akquisitionen insbesondere für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens A von Bedeutung. In diesem

Zusammenhang wurde festgehalten, dass die unmittelbaren Funktionen der Kontinuität, Koordination und Komplexitätsreduktion von der Unternehmenskultur des Käuferunternehmens K mittelfristig auch für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens A erfüllt werden. Zudem beeinflusst die Unternehmenskultur das *Commitment* der Mitarbeiter. Abhängig von der Art der Bewertung der fremden Kultur kann bei einer positiven Bilanz entweder Commitment zum neuen Unternehmen entstehen, oder bei einer negativen Evaluation ein über die Integrationsphase hinausgehendes Konfliktpotential begründet werden.

Das *Integrationsklima* wird von den integrationsbezogenen Entscheidungen des Käuferunternehmens zur Regulierung von Komplexität, Kontingenz und Konflikten beeinflusst und demzufolge auch von den Maßnahmen zur Partizipation und Information/Kommunikation. Da alle Entscheidungen Ausdruck der Unternehmenskultur sind, wird das Integrationsklima auch von der Unternehmenskultur beeinflusst. Es ist anzunehmen, dass beispielsweise die Kulturdimension Mitarbeiterorientierung im Käuferunternehmen auch die Wahl und die Art der Ausführung der Integrationsaktivitäten beeinflusst.

Bezüglich der unterschiedlichen Perspektiven der an der Integration beteiligten sozialen und psychischen Systeme ist zusammenfassend festzuhalten, dass die System-Umwelt-Relation des Käuferunternehmens K durch die Eingliederung der ehemaligen Umwelt A lediglich eine Erweiterung erfährt, während A durch diese Veränderung als System seine Identität verliert. Die integrationsbedingten organisatorischen Veränderungen betreffen in erster Linie die Mitarbeiter von A, so dass angesichts der strukturellen Kopplung der sozialen und psychischen Systeme die Erfolgsrelevanz der weichen Faktoren insbesondere für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens anzunehmen ist. Dennoch sind auch die Mitarbeiter von K durch die Integration organisatorischen Veränderungen ausgesetzt. Aus diesem Grund sollten bei der Gestaltung der Informations- und Kommunikationsmaßnahmen und allen weitergehenden partizipativen Maßnahmen zur Konfliktregulierung unbedingt die Mitarbeiter beider Unternehmen berücksichtigt werden.

Die Theorie sozialer Systeme nach Luhmann (1984) hat von verschiedenen Seiten Kritik erfahren (z. B. Kriz, 1997; Merz-Benz & Wagner, 2000). Teilweise wird der hohe Abstraktionsgrad beklagt (Beisel, 1996), wiederum andere Autoren sehen die Ausgrenzung

der psychischen Systeme aus den sozialen Systemen als problematisch an (Habermas, 1985; Hejl, 1985). Schließlich wird auch die mangelnde Neuartigkeit der Theorie selbst beklagt und von Hauschildt (1987) gar als „Verwalter bereits geklärter Probleme unter neuen Stichworten“ (S. 16) deklariert. Einen zusammenfassenden Überblick zur Kritik an Luhmanns Systemtheorie bietet Kiss (1990), detaillierte kritische Auseinandersetzungen sind beispielsweise bei Merz-Benz und Wagner (2000) zu finden.

In der vorliegenden Arbeit kann keine abschließende meta-theoretische Bewertung einer solch umfassenden Theorie wie der Luhmannschen Systemtheorie erfolgen. Es wird jedoch die Ansicht vertreten, dass die Systemtheorie verschiedene Vorzüge bietet, welche eine theoriegestützte Erklärung der weichen Faktoren ermöglichen. Wie unter II.3 bereits erwähnt, führt die systemtheoretische ganzheitliche Betrachtung von Systemen bei gleichzeitiger struktureller Kopplung der psychischen Systeme der Mitarbeiter dazu, dass die Akquisition nicht nur als Kontext, sondern die integrationsbedingten organisationalen Veränderungen direkt als Auslöser der Mitarbeiterreaktionen untersucht werden können. Durch die Übertragung der systemtheoretischen Konzeptionen auf die Integrationsphase konnte die Notwendigkeit der Berücksichtigung der weichen Faktoren Partizipation, Information/Kommunikation, Integrationsklima und Unternehmenskultur unmittelbar aus den organisationalen Veränderungen abgeleitet werden. Damit erfüllt die Betrachtung der weichen Faktoren aus systemtheoretischer Perspektive die von Raffée (1993) beschriebene Transparenzfunktion.

Weiterhin ist positiv hervorzuheben, dass in der Systemtheorie nicht der Versuch unternommen wird, Komplexität durch einfache wenn-dann-Aussagen künstlich zu reduzieren. Im Gegenteil verfügt die Theorie selbst über ein hohes Maß an Komplexität dahingehend, dass alle Begriffe und Argumente rekursiv miteinander verknüpft sind, was im Wesentlichen der systemtheoretischen Auffassung von sozialer Realität entspricht (Japp, 1991). „Die moderne Systemtheorie hat sich zu einer der produktivsten Konzeptionen in den Sozialwissenschaften entwickelt, weil in unserer hochkomplexen und zugleich hochorganisierten Welt nur solche Theorien und Konzepte erfolgversprechend sein können, die ihrerseits eine entsprechende Eigenkomplexität besitzen“ (Willke, 1996b, S. 1). Die Komplexität der Theorie ermöglicht eine umfassende und integrierte Betrachtung der weichen Faktoren, die in ihrem Zusammenwirken in der Integrationsphase selbst ein hohes Maß an

Komplexität aufweisen und aufgrund ihrer wechselseitigen Verknüpfungen nicht isoliert untersucht werden können.

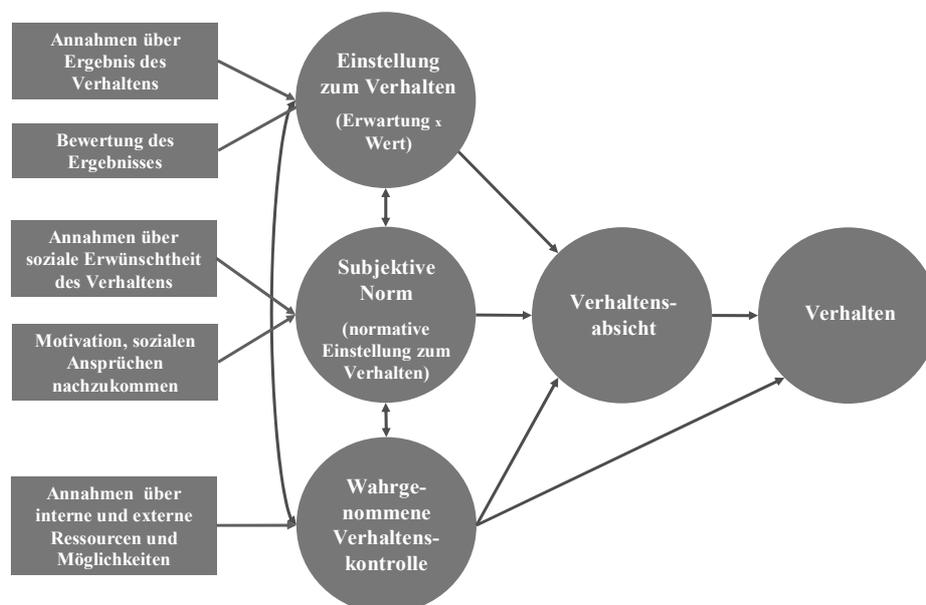
#### **4 Die Relevanz weicher Faktoren nach der Theorie des geplanten Verhaltens**

Nachdem die Theorie sozialer Systeme (Luhmann, 1984) eine Erklärung der Erfolgsrelevanz weicher Faktoren ausgehend von organisationalen Veränderungen ermöglichte, wird im Folgenden die sozialpsychologische Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985) herangezogen, um eine theoretische Fundierung für die Verhaltensrelevanz von weichen Faktoren auf der individuellen Ebene bereitzustellen. Im Vordergrund steht die Untersuchung der Veränderung von individuellen kognitiven Prozessen, während die integrationsbedingten organisationalen Veränderungen lediglich als Kontext berücksichtigt werden.

Nachfolgend werden die Grundlagen der theory of planned behaviour bzw. der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985, 1991) vorgestellt. Im Anschluss daran wird das Modell des geplanten Verhaltens konzeptionell um die weichen Faktoren Unternehmenskultur und Commitment ergänzt, wodurch der theoriegestützte Nachweis der Verhaltensrelevanz dieser beiden weichen Faktoren generell und speziell in der Integrationsphase von Akquisitionen erbracht werden soll. Bei der Übertragung des erweiterten Modells auf die Integrationsphase werden ausschließlich die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens A berücksichtigt, da in erster Linie für diese Mitarbeitergruppe mit Veränderungen der Unternehmenskultur und des Commitments zu rechnen ist.

#### 4.1 Kernelemente der Theorie des geplanten Verhaltens

Die Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985, 1991) baut auf der theory of reasoned action bzw. der Theorie des überlegten Handelns auf (Fishbein & Ajzen, 1975). Die beiden Theorien unterscheiden sich im Wesentlichen bezüglich der Kontrollkomponente, die bei der Theorie des geplanten Verhaltens zusätzlich Berücksichtigung findet (Ajzen, 1985; s. Abbildung 10). Beide Theorien berücksichtigen explizit nicht routiniertes Handeln, sondern nur überlegte bzw. geplante Verhaltensweisen. Sowohl die Theorie des überlegten Handelns als auch die Theorie des geplanten Verhaltens konnten durch Untersuchungen verschiedener Verhaltensweisen wie beispielsweise der Wahl politischer Kandidaten oder der Prüfungsleistungen von Studenten empirisch gestützt werden (vgl. z. B. Ajzen, 1991; Bohner et al., 1999).



**Abbildung 10: Determinanten der Verhaltensabsicht nach der Theorie des geplanten Verhaltens (nach Ajzen, 1991)**

Nach der Theorie des überlegten Handelns und der Theorie des geplanten Verhaltens wird das tatsächlich gezeigte Verhalten unmittelbar von der Verhaltensabsicht determiniert. Die Verhaltensintention wiederum wird von zwei bzw. drei Faktoren bestimmt. Eine Determinante ist die Einstellung zum Verhalten, die selbst von zwei Faktoren beeinflusst wird: den Annahmen darüber, welche Konsequenzen das Verhalten haben wird, und der instrumentellen Bewertung derselben. Aufgrund dieser Modellkomponenten werden die Theorie des überlegten Handelns und die Theorie des geplanten Verhaltens auch zu den

*Erwartung x Wert-Modellen* gezählt (vgl. Bohner et al., 1999). Nach beiden Theorien wird die Verhaltensabsicht weiterhin durch die subjektive Norm beeinflusst, welche die individuelle, von normativen Vorstellungen geprägte Einstellung gegenüber dem Verhalten beschreibt. Die subjektive Norm wird von Annahmen über die Erwartungen relevanter Bezugspersonen bezüglich des Verhaltens geprägt sowie von der Motivation, sich entsprechend dieser normativen Erwartungen zu verhalten.

Wenn volle willentliche Kontrolle über das Verhalten besteht, sind die Theorie des überlegten und die Theorie des geplanten Verhaltens identisch. Sobald die wahrgenommene Verhaltenskontrolle jedoch eingeschränkt ist, erlaubt die Theorie des geplanten Verhaltens durch die Berücksichtigung der Kontrollkomponente eine bessere Verhaltensvorhersage. Damit kann die Theorie des überlegten Handelns als Spezialfall der Theorie des geplanten Verhaltens angesehen werden (Ajzen, 1985). Eine Einschränkung der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle kann über verschiedene Wege erfolgen, die im Individuum selbst oder in externen Einflüssen wie der Zeit, der Gelegenheit oder der Abhängigkeit von der Kooperation anderer Personen ihren Ursprung haben können (Ajzen, 1985). Ferner kann sich die wahrgenommene Verhaltenskontrolle auf vergangene Erfahrungen oder Beobachtungen und Erfahrungen anderer Personen stützen (Ajzen, 1991). Im Modell wird explizit die subjektiv wahrgenommene und nicht die tatsächliche Verhaltenskontrolle berücksichtigt, da für die Bildung der Verhaltensabsicht und die Ausführung des Verhaltens in erster Linie entscheidend ist, ob die Person glaubt, dass die Ausführung des Verhaltens ihrer willentlichen Kontrolle unterliegt (Ajzen, 1991).

Ein weiterer Unterschied zwischen der Theorie des geplanten Verhaltens und der Theorie des überlegten Handelns besteht darin, dass in der Theorie des überlegten Handelns die Komponenten Einstellung und subjektive Norm als weitgehend unabhängig voneinander konzeptualisiert sind, während die Theorie des geplanten Verhaltens explizit Wechselwirkungen zwischen allen drei Determinanten der Verhaltensabsicht zulässt (Frey, Stahlberg & Gollwitzer, 1993; s. Abbildung 10). Hierdurch können auch indirekte Einflüsse beispielsweise der Verhaltenskontrolle über die Einstellung auf die Verhaltensabsicht berücksichtigt werden.

Für die vorliegende Arbeit wird die Theorie des geplanten Verhaltens gegenüber der Theorie des überlegten Handelns vorgezogen, da angenommen wird, dass das organisationale

Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften in der Integrationsphase von Akquisitionen nicht unter deren vollständiger willentlicher Kontrolle steht. Vielmehr ist anzunehmen, dass externe Einflüsse wie die Kooperationsbereitschaft des neuen Unternehmens oder vom Integrationsmanagement bereitgestellte Ressourcen die Verhaltensabsichten der Mitarbeiter mitbestimmen. Zudem wird übereinstimmend mit der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991) davon ausgegangen, dass zwischen den drei Determinanten der Verhaltensabsicht Einstellung, subjektive Norm und wahrgenommene Verhaltenskontrolle Wechselwirkungen bestehen.

Die zentralen Aussagen der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985, 1991) können wie folgt zusammengefasst werden: Verhalten wird direkt von der Verhaltensabsicht sowie von der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Die Verhaltensabsicht wiederum wird von der Einstellung zum Verhalten, der subjektiven Norm und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle determiniert. Im Anschluss wird erörtert, inwiefern diese Determinanten der Verhaltensabsicht in der Integrationsphase eine Veränderung erfahren, und welche Rollen hierbei der Unternehmenskultur und dem Commitment zukommen.

## **4.2 Erweiterung um das Element Unternehmenskultur**

Nachfolgend soll zunächst auf konzeptioneller Ebene überlegt werden, inwiefern die Determinanten der Verhaltensintention von der Unternehmenskultur beeinflusst werden. Im Anschluss wird darauf eingegangen, welche Konsequenzen die Veränderung der Unternehmenskultur in der Integrationsphase für das Verhalten der Mitarbeiter von A nach sich zieht.

### **4.2.1 Konzeptionelle Annahmen**

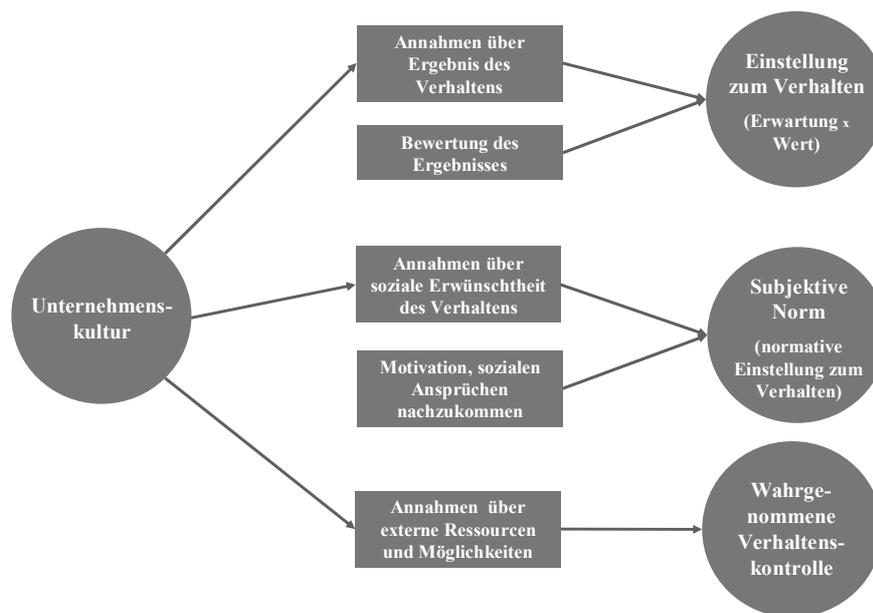
Nach Schmickl und Jöns (2004) umfasst die Unternehmenskultur die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen von Mitarbeitern und Management, steuert oder beeinflusst deren Verhalten und äußert sich zudem in Prozessen und Vorgehensweisen des Unternehmens. Unter Zugrundelegung dieser Arbeitsdefinition kann zunächst angenommen werden, dass drei zentrale Elemente der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991), nämlich die Normen, die Einstellungen und schließlich auch das Verhalten der Mitarbeiter von der

Unternehmenskultur geprägt werden. Auch in anderen Definitionen der Unternehmenskultur wird die Bedeutung von Normen und die Verhaltensrelevanz der Unternehmenskultur hervorgehoben (z. B. Cooke & Szumal, 1993; Rohloff, 1994; vgl. Furnham & Gunter, 1993). De Witte und van Muijen (1999) sprechen in diesem Zusammenhang von „organizational culture as a stabilizer of individual behavior“ (S. 585). Zudem wird von Schmickl und Jöns (2004) postuliert, dass sich die Unternehmenskultur in Prozessen und Vorgehensweisen des Unternehmens äußert. Demnach ist davon auszugehen, dass die Unternehmenskultur auch die Annahmen von Individuen über externe Ressourcen und Möglichkeiten zur Ausübung von Verhaltensweisen und damit die wahrgenommene Verhaltenskontrolle determiniert.

Weiterhin können in Anlehnung an die Konzeption des kulturellen Wissens von Sackmann (1991) die Modellelemente bezüglich der *beliefs* bzw. Annahmen in der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991) auch als kognitive Repräsentationen der Unternehmenskultur aufgefasst werden. Sackmann differenziert die Elemente lexikalisches Wissen, Handlungswissen, Rezeptwissen und axiomatisches Wissen (Sackmann, 1991; s. II.2.2.1.1). Es ist davon auszugehen, dass die Annahmen über das Ergebnis des Verhaltens und die externen Ressourcen vom Handlungswissen geprägt werden, während die Annahmen über die soziale Erwünschtheit von Verhaltensweisen eher auf das Rezeptwissen zurückzuführen sind. Wissen bzw. Annahmen in Form von so genannten *beliefs* werden auch von Ajzen (1985) als letzte Ursachen von Verhalten beschrieben:

In the final analysis, then, a person's behavior is explained by reference to his or her beliefs. Since people's beliefs represent the information (be it correct or incorrect) they have about their worlds, it follows their behavior is ultimately determined by this information. (S. 14)

In Abbildung 11 werden die Determinanten der Verhaltensabsicht und die vermuteten Zusammenhänge mit der Unternehmenskultur graphisch veranschaulicht. Dabei werden die Faktoren der Verhaltensintention vereinfacht ohne die in Abbildung 10 dargestellten Interaktionen abgebildet. Zudem werden beim Konstrukt der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle lediglich Annahmen über externe Ressourcen und Möglichkeiten berücksichtigt, da für die vorliegende Zielsetzung der Begründung der Verhaltensrelevanz der Unternehmenskultur die Annahmen des Individuums über interne Fähigkeiten, Fertigkeiten und Gewohnheiten vernachlässigbar sind.



**Abbildung 11: Einfluss der Unternehmenskultur auf die Determinanten der Verhaltensabsicht nach der Theorie des geplanten Verhaltens (nach Ajzen, 1991)**

Es wird angenommen, dass der in Abbildung 11 formulierte Einfluss der Unternehmenskultur auf die Determinanten der Verhaltensabsicht generell besteht und damit als eine unmittelbare Funktion der Unternehmenskultur im Sinne der Koordinationsfunktion nach Sackmann (2004) aufgefasst werden kann (s. II.2.2.1.1). Im nachfolgenden Abschnitt wird diskutiert, welche Konsequenzen die Veränderung der Unternehmenskultur nach diesem Modell für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens aufweist.

#### 4.2.2 Relevanz für die Integrationsphase

Es wurde darauf eingegangen, dass die Unternehmenskultur des Käuferunternehmens K vorwiegend erhalten bleibt, während die Kultur des akquirierten Unternehmens A durch die von K größtenteils ersetzt oder zumindest überlagert wird (s. II.2.2.1.2). Damit geht für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens A insbesondere die Koordinationsfunktion der Unternehmenskultur verloren, die nach dem hier formulierten Modell mittelbar über die Verhaltensintention das individuelle Verhalten beeinflusst. So lange die Mitarbeiter von A die Prozesse und Vorgehensweisen von K nicht kennen, können sie auch die Konsequenzen ihres Verhaltens in der Integrationsphase nicht einschätzen und folglich diese auch nicht bewerten. Ähnlich verhält es sich mit dem Wissen um die unternehmensspezifischen Werte und Normen

von K. Wenn für die Mitarbeiter von A nicht bekannt ist, welches Verhalten sozial erwünscht ist und welches nicht, können sie keine individuelle Motivation im Hinblick darauf entwickeln, ob sie diesen Erwartungen nachkommen möchten. Nach dem in Abbildung 11 berücksichtigten Faktor der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle muss schließlich auch bekannt sein, welche externen Möglichkeiten und Hindernisse das geplante Verhalten begünstigen oder beeinträchtigen können, was wiederum von der Kenntnis von Strukturen, Prozessen und Regeln und damit auch dem kulturellen Handlungswissen abhängig ist.

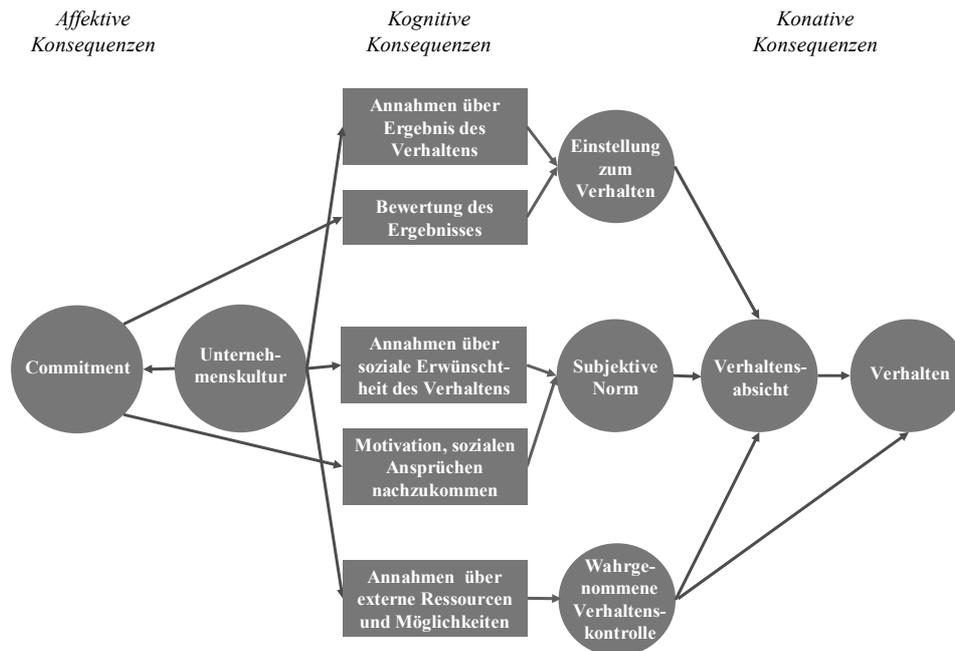
Es wurde bereits dargelegt, dass die Funktionen der Kontinuität, Koordination und Komplexitätsreduktion der Kultur von A in der Integrationsphase zunächst beeinträchtigt werden, bis sie schließlich von der Kultur des Käuferunternehmens erfüllt werden (II.3.5.3). Mit Hilfe der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991) kann in diesem Zusammenhang die Koordinationsfunktion und damit die Verhaltensrelevanz der Unternehmenskultur über ihre kognitiven Repräsentationen auf Seiten der betroffenen Mitarbeiter aufgezeigt werden. In der Integrationsphase von Akquisitionen geht für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens die verhaltenssteuernde Funktion ihrer eigenen Unternehmenskultur verloren. Diese Funktion kann von der Unternehmenskultur des Käuferunternehmens erst übernommen werden, wenn die unternehmensspezifischen Werte, Normen und Regeln von K den Mitarbeitern von A hinlänglich bekannt sind.

### **4.3 Erweiterung um das Element Commitment**

Im Folgenden werden die vorangehenden Überlegungen zum Einfluss der Unternehmenskultur auf die Determinanten der Verhaltensabsicht des Modells des geplanten Verhaltens um das Konstrukt Commitment erweitert. Sodann wird dieses erweiterte Modell auf die Integrationsphase von Akquisitionen übertragen und die Folgen der Veränderung des Commitments der Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens A diskutiert.

#### **4.3.1 Konzeptionelle Annahmen**

Im Rahmen der Diskussion um die Erfolgsrelevanz der Unternehmenskultur wurde darauf hingewiesen, dass Unterschiede zwischen den Unternehmenskulturen den Integrationserfolg dann positiv beeinflussen können, wenn die Unternehmenskultur des anderen Unternehmens von den Mitarbeitern positiv bewertet wird und das Bedürfnis nach Bewahrung der eigenen Kultur gering ist (s. II.2.2.1.2). Diese Aussage wurde im Rahmen der Vorstellung der systemtheoretischen Konzeption von Sinn und der Ausarbeitung der Funktionen der Unternehmenskultur nach Sackmann (2004) dahingehend spezifiziert, dass die positive Bewertung der Unternehmenskultur von K durch die Mitarbeiter von A die Entwicklung des Commitments zum Käuferunternehmen positiv beeinflusst (s. II.3.5.3). Diese Verbindung zwischen Commitment und Unternehmenskultur wird nachfolgend in das oben vorgestellte Modell zum Einfluss der Unternehmenskultur auf die Determinanten der Verhaltensabsicht integriert. In Abbildung 12 werden die vermuteten Zusammenhänge graphisch dargestellt.



**Abbildung 12: Kognitive, affektive und konative Konsequenzen der Unternehmenskultur nach der Theorie des geplanten Verhaltens (nach Ajzen, 1991)**

Für die Begründung der Einflusspfade von Commitment auf die Elemente des Modells des geplanten Verhaltens wird nachfolgend die Definition des organisationalen Commitments von Porter et al. (1974) zugrunde gelegt (II.2.3.1.1). Der Kern von Commitment besteht demnach in der emotionalen Verbundenheit zum Unternehmen, welche durch das Involvement im und die Identifikation mit dem Unternehmen gekennzeichnet wird (Porter et al., 1974; vgl. Allen & Meyer, 1990). In der vorliegenden Arbeit wird die Annahme aufgestellt, dass die Commitment-Merkmale emotionale Verbundenheit, Identifikation und Involvement von der individuellen positiven Bewertung der Unternehmenskultur nachhaltig beeinflusst werden. Nach Porter et al. (1974) wird Commitment weiterhin durch drei Faktoren charakterisiert: den starken Glauben an die Ziele und Werte des Unternehmens, die Bereitschaft zum Engagement für das Unternehmen und schließlich den Wunsch, Mitarbeiter bleiben zu wollen. In der vorliegenden Arbeit wird angenommen, dass der Glaube an die Ziele und Werte der Organisation die Bewertung des Ergebnisses des organisationalen Verhaltens positiv beeinflusst. Weiterhin wird davon ausgegangen, dass das Commitment-Merkmal der Bereitschaft, sich für die Organisation zu engagieren, einen positiven Einfluss auf die Motivation, sozialen Ansprüchen nachzukommen, ausübt.

Insgesamt wird die folgende Wirkungskette angenommen: Die Unternehmenskultur beeinflusst die Wissenskomponenten des Modells des geplanten Verhaltens, welche in den Annahmen über das Ergebnis des Verhaltens, den Annahmen über die soziale Erwünschtheit des Verhaltens sowie den Annahmen über externe Ressourcen und Möglichkeiten ihren Ausdruck finden. Weiterhin kann nach den Überlegungen zur Identifikationsfunktion der Unternehmenskultur festgehalten werden, dass die Bewertung der Unternehmenskultur einen Einfluss auf das Commitment der Mitarbeiter ausübt. Wenn die Unternehmenskultur positiv bewertet wird, ist mit höherem Commitment zu rechnen. Umgekehrt geht eine negative Bewertung der Unternehmenskultur mit niedrigerem Commitment einher. In dem postulierten Modell zur Verhaltensrelevanz der Unternehmenskultur wird weiterhin angenommen, dass das Commitment die Art der individuellen Bewertung des Verhaltensergebnisses sowie die Motivation, sozialen Ansprüchen nachzukommen, beeinflusst. Damit haben die Unternehmenskultur und das Commitment einen Einfluss auf individuelle kognitive, evaluative und motivationale Variablen, welche über die Verhaltensabsicht die tatsächliche Ausübung organisationalen Verhaltens wie beispielsweise Leistung oder organizational citizenship behavior bzw. Extra-Rollenverhalten determinieren (vgl. Meyer et al., 2002). Für die Modellzusammenhänge wird eine allgemeine, vom Akquisitionskontext unabhängige Gültigkeit angenommen. Inwiefern das Modell für die Integrationsphase von Akquisitionen von Nutzen sein kann, soll nachfolgend erörtert werden.

#### **4.3.2 Relevanz für die Integrationsphase**

Im Folgenden wird darauf eingegangen, welche Veränderungen das Commitment der Mitarbeiter von A in der Integrationsphase erfährt. Durch die Akquisition wird dem Commitment zunächst der Bezugsgegenstand entzogen, da das Unternehmen A seine Identität verliert und infolge der Unternehmensübernahme in K integriert wird. Demzufolge ist nach der Akquisition mit einem Rückgang des Commitments der Mitarbeiter zu rechnen. Diese Annahme wird durch die Ergebnisse empirischer Studien bestätigt (z. B. Newman & Krzystofiak, 1993; Jöns, 2002; s. II.2.3.1.2). In der vorliegenden Arbeit wird angenommen, dass es sich beim Rückgang des Commitments auf Seiten der Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens A um eine Reaktion handelt, die in erster Linie durch den Entzug des organisationalen Bezugsgegenstandes bedingt ist. Die weitere Entwicklung des Commitments

zum Käuferunternehmen wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, zu denen auch die Bewertung der Unternehmenskultur von K zählt.

Durch die oben formulierten Einflusspfade der Unternehmenskultur auf die kognitiven Modellelemente der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985, 1991) wurde postuliert, dass durch die Veränderung der Unternehmenskultur in der Integrationsphase für die Mitarbeiter von A ein hohes Maß an Unsicherheit aufgrund mangelnden Wissens um unternehmenskulturell geprägte Regeln und Handlungen entsteht. Wenn dieses Wissen fehlt, können selbstverständlich auch nicht Bewertungen von Handlungsergebnissen vorgenommen oder diesbezügliche Motivationen entwickelt werden. Dementsprechend muss die Unternehmenskultur von K erst hinlänglich bekannt sein, um von den Mitarbeitern von A positiv oder negativ bewertet werden zu können und schließlich über diese Bewertung das Commitment der Mitarbeiter beeinflussen zu können. Folglich kann der Einfluss des Commitments auf die Determinanten der Verhaltensintention erst dann wirksam werden, wenn die unternehmenskulturellen Werte und Regeln von K bekannt sind, und damit auch die Konsequenzen von Verhalten oder die neuen sozialen Normen eingeschätzt werden können.

Unter der Voraussetzung einer positiven Einflussbeziehung zwischen der Unternehmenskultur und dem Commitment wird davon ausgegangen, dass bei einer positiven Bewertung der Unternehmenskultur auch das Commitment der Mitarbeiter zum Käuferunternehmen wächst. Damit einher gehen nach den hier formulierten Modellannahmen die positive Bewertung von erwarteten Handlungsergebnissen sowie eine erhöhte Motivation, sozialen Ansprüchen nachzukommen. Bei einer negativen Bewertung der Unternehmenskultur von K wird jedoch auch die Entwicklung des Commitments gehemmt bzw. negativ beeinflusst. Dies bedeutet, dass Handlungsergebnisse eher negativ bewertet werden und die Motivation, den neuen sozialen Ansprüchen gerecht zu werden, gering ist. In der Praxis kann sich dies im sogenannten Dienst nach Vorschrift äußern, aber auch negative Formen wie die Fluktuation der Mitarbeiter annehmen. Schließlich liegt ein Charakteristikum von Commitment nach Porter et al. (1974) in dem Wunsch, Mitarbeiter bleiben zu wollen, der bei niedrigem Commitment entsprechend gering ausgeprägt ist.

#### 4.4 Fazit

Die Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985, 1991) wurde herangezogen, um auf der Ebene der betroffenen Individuen die Verhaltensrelevanz der weichen Faktoren Unternehmenskultur und Commitment generell und speziell auch in der Integrationsphase von Akquisitionen theoriegestützt zu begründen. Dies erfolgte zunächst durch die Ergänzung des von Ajzen (1985, 1991) konzipierten Modells des geplanten Verhaltens um das Element der *Unternehmenskultur* als Einflussfaktor auf die Determinanten der Verhaltensabsicht *Annahmen über das Ergebnis des Verhaltens*, *Annahmen über die soziale Erwünschtheit des Verhaltens* sowie *Annahmen über externe Ressourcen und Möglichkeiten*. Es wurde argumentiert, dass für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens die Koordinationsfunktion der eigenen Kultur verloren geht, und die kognitiven Repräsentationen von Handlungs- und Rezeptwissen der alten Unternehmenskultur durch die der Unternehmenskultur des Käuferunternehmens ersetzt werden müssen.

Schließlich wurde in einem weiteren Schritt das Konstrukt des organisationalen Commitments aufgenommen, so dass ein umfassendes Einflussmodell der Unternehmenskultur des Käuferunternehmens auf affektive und konative Reaktionen der Mitarbeiter des gekauften Unternehmens formuliert werden konnte. Es wurde postuliert, dass das Commitment-Merkmal *Glaube an und Akzeptanz der Ziele der Organisation* die Determinante der Verhaltensabsicht *Bewertung des Ergebnisses des Verhaltens* beeinflusst, während das Commitment-Merkmal *Bereitschaft zum Engagement für die Organisation* als Einflussfaktor der *Motivation, sozialen Ansprüchen nachzukommen*, konzipiert wurde.

Mithilfe des erweiterten Modells des geplanten Verhaltens konnten die Konsequenzen der Unternehmenskultur und des Commitments in der Integrationsphase für das Verhalten der Mitarbeiter von A aufgezeigt werden. Es wurde argumentiert, dass durch die Veränderungen dieser weichen Faktoren die kognitiven, evaluativen und motivationalen Determinanten der Verhaltensabsicht eingeschränkt werden. Für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens geht die verhaltenssteuernde Funktion ihrer eigenen Unternehmenskultur verloren. Bei einem Rückgang des Commitments werden gleichzeitig die evaluativen und motivationalen Komponenten der Determinanten der Verhaltensabsicht beeinträchtigt. Unter der Voraussetzung, dass die Unternehmenskultur von A zumindest teilweise durch die von K ersetzt wird, wird auch die Koordinationsfunktion mittelfristig durch die Kultur von K erfüllt.

Je nach Bewertung der neuen Unternehmenskultur entwickelt sich das Commitment zum Käuferunternehmen positiv oder negativ, was wiederum Konsequenzen für die Motivation, bestimmtes Verhalten auszuführen, aufweist. Bei einer positiven Bewertung der Unternehmenskultur von K und der damit einhergehenden Entwicklung von Commitment ist davon auszugehen, dass diese beiden weichen Faktoren zu einer Stabilisierung des Verhaltens der Mitarbeiter von A beitragen.

## **5 Synthese und Vorstellung der Forschungsmodelle**

Im Folgenden werden zunächst die theoretischen Annahmen zur Relevanz der weichen Faktoren in einem Prozessmodell der Veränderungen in der Integrationsphase zusammengeführt. Im Anschluss daran werden die Forschungsmodelle vorgestellt, die Gegenstand der empirischen Untersuchungen sind, und die konkreten Forschungshypothesen abgeleitet.

### **5.1 Zusammenführung der theoretischen Annahmen**

Nach der Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes wurden entlang der beiden Ebenen Unternehmen und Individuum ausgewählte weiche Faktoren vorgestellt und die Literaturbefunde zu ihrer Bedeutung in der Integrationsphase berichtet. Dieser Abfolge entsprechend wurden sodann systemtheoretische Konzepte nach Luhmann (1984) und Willke (1996a) sowie die sozialpsychologische Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985, 1991) zur Erklärung der Erfolgsrelevanz der weichen Faktoren herangezogen. In Abbildung 13 werden die Ergebnisse der theoretischen Untersuchung in Anlehnung an das Phasenmodell von Veränderungsprozessen nach Lewin (1947) in einem Prozessmodell zusammengefasst dargestellt. Da bei der Vorstellung der weichen Faktoren gezeigt werden konnte, dass die verzerrte Gruppenwahrnehmung durch die Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) gestützt ist, wird unter der Zielsetzung einer theoriegeleiteten Erklärung der Erfolgsrelevanz der weichen Faktoren auch die Veränderung der sozialen Identität in das Prozessmodell aufgenommen.

Ausgehend von der Annahme, dass Veränderungsprozesse in der Regel Widerstände bei den betroffenen Mitarbeitern auslösen, entwickelte Lewin (1947) ein drei Phasen umfassendes

Modell des organisatorischen Wandels. In der ersten Phase des *unfreezing* werden die bestehenden Verhältnisse durch ein systeminternes oder ein externes Ereignis der Umwelt in Frage gestellt. In der zweiten Phase des *moving* finden die eigentlichen Veränderungen statt, während in der dritten Phase des *refreezing* versucht wird, diese Veränderungen zu stabilisieren (vgl. Greif, Runde & Seeberg, 2004). Für das vorliegende Prozessmodell werden die Phasen der Veränderung nach Lewin (1947) auf die Integrationsphase von Akquisitionen übertragen (s. Abbildung 13).

	<b>unfreezing</b> Herausforderungen der Integrationsphase	<b>moving</b> Konsequenzen für die Mitarbeiter	<b>refreezing</b> Konsolidierung der Veränderungen
<b>Organisationale Ebene</b> Systemtheorie	Komplexität Kontingenz Konflikte Sinn	Unternehmenskultur Partizipation Information/ Kommunikation Integrationsklima	<b>Unternehmenskultur</b> - Komplexitätsreduktion - Koordination - Kontinuität - Identifikation
<b>Individuelle Ebene</b> Theorie der sozialen Identität	Soziale Identität	Verzerrte Gruppenwahrnehmung	<b>Commitment</b> - Glaube an und Akzeptanz der Ziele und Werte des Unternehmens - Einsatzbereitschaft
<b>Individuelle Ebene</b> Theorie des geplanten Verhaltens	Unternehmenskultur Commitment	Einstellung zum Verhalten Subjektive Norm Wahrgenommene Verhaltenskontrolle	- Mitarbeiter bleiben wollen

**Abbildung 13: Prozessmodell zur Wirkung weicher Faktoren in der Integrationsphase**

Je nach Perspektive der beteiligten Unternehmen werden in der ersten Phase des *unfreezing* die bestehenden Verhältnisse durch die Integration als systemintern gewähltes oder extern auferlegtes Ereignis in Frage gestellt, so dass beide Unternehmen sich mit neuen Herausforderungen konfrontiert sehen. Auf organisationaler Ebene wurden diese Herausforderungen durch die Übertragung der systemtheoretischen Konzeptionen von Komplexität, Kontingenz, Konflikt und Sinn auf die Integrationsphase erörtert. Die Regulierung dieser integrationspezifischen Aufgaben und Konflikte obliegt aufgrund der juristisch legitimierten Entscheidungsmacht dem Käuferunternehmen und trifft in ihren Konsequenzen die Mitarbeiter des gekauften Unternehmens ungleich stärker als die Mitarbeiter des Käuferunternehmens. Auf der Ebene der betroffenen Individuen wurde nach der Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) festgestellt, dass durch die

Integration des gekauften Unternehmens die positive soziale Identität beider Mitarbeitergruppen bedroht wird. Im Rahmen der Übertragung der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985, 1991) auf die Integrationsphase von Akquisitionen wurde argumentiert, dass die weichen Faktoren Unternehmenskultur und Commitment, die als Einflussfaktoren der Determinanten der Verhaltensabsicht modelliert wurden, insbesondere für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens eine nachhaltige Veränderung erfahren.

In der zweiten Phase des Prozessmodells werden die Konsequenzen der integrationspezifischen Herausforderungen für die Mitarbeiter dargestellt. Aufgrund der strukturellen Kopplung von psychischen und sozialen Systemen wirken sich die Veränderungen auf Systemebene unmittelbar auf die betroffenen Individuen aus. Die weichen Faktoren Partizipation und Information/Kommunikation erhalten auf organisationaler Ebene ihre Relevanz als Maßnahmen des Integrationsmanagements, um Unsicherheiten zu reduzieren, Entscheidungen zu kommunizieren und Konflikte zu regulieren. Das Integrationsklima wird durch die Entscheidungen zur Regulierung von Komplexität, Kontingenz und Konflikten beeinflusst, und darüber hinaus auch durch die Unternehmenskultur, die letztlich allen unternehmens- und integrationsbezogenen Entscheidungen zugrunde liegt. Die Unternehmenskultur verändert sich insbesondere für das akquirierte Unternehmen, wobei die Funktionen der Kontinuität, der Koordination und der Komplexitätsreduktion mittelfristig zwangsläufig von der Unternehmenskultur des Käuferunternehmens erfüllt werden. Nach der Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) zeigt die Bedrohung der positiven sozialen Identität Konsequenzen für beide Mitarbeitergruppen, die sich in Form einer verzerrten Gruppenwahrnehmung dahingehend äußern, dass die fremde Mitarbeitergruppe ab- und die eigene Gruppe aufgewertet wird. Mögliche Konsequenzen der verzerrten Gruppenwahrnehmung liegen in einer erhöhten Mitarbeiterfluktuation und verstärktem Wettbewerb zwischen den Mitarbeitergruppen. In diesem Zusammenhang wurde auch die Überlegung angestellt, dass der Unternehmenskultur eine kognitive Kategorisierungsfunktion (Sackmann, 1991) bei den sozialen Vergleichsprozessen zukommt. Im Rahmen der Ausführungen zur Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985, 1991) wurden die Veränderungen der Unternehmenskultur und des Commitments als Einflussfaktoren auf die Determinanten der Verhaltensabsicht modelliert. Ausgehend von der Annahme, dass die Unternehmenskultur und das Commitment insbesondere für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens eine Veränderung erfahren, wurde ein Einfluss dieser beiden weichen Faktoren auf die Determinanten der

Verhaltensabsicht Einstellung, subjektive Norm und wahrgenommene Verhaltenskontrolle postuliert.

In der dritten Phase des vorliegenden Prozessmodells werden unter dem Stichpunkt *refreezing* Möglichkeiten der Systemstabilisierung in der Integrationsphase berücksichtigt. Es wurde an verschiedenen Stellen darauf hingewiesen, dass die Unternehmenskultur über ihre verschiedenen Funktionen zur Systemstabilisierung beitragen kann (s. II.3.5.3; II.4.2). Demgemäß werden die Funktionen der Komplexitätsreduktion, der Koordination und der Kontinuität für die Mitarbeiter des gekauften Unternehmens mittelfristig zwangsläufig von der Unternehmenskultur des Käuferunternehmens erfüllt. Darüber hinaus wurde argumentiert, dass die Identifikationsfunktion der Unternehmenskultur von der Art der Bewertung der Kultur durch die Mitarbeiter abhängig ist, so dass Commitment als organisationale Verbundenheit mit allen positiven Verhaltenskonsequenzen erst bei positiver Bewertung der Unternehmenskultur entstehen kann. Weiterhin wurde im Rahmen der Übertragung der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985, 1991) auf die Integrationsphase dargelegt, dass die Koordinationsfunktion der Unternehmenskultur über ihren Einfluss auf die Determinanten der Verhaltensabsicht indirekt verhaltenssteuernd wirkt, während das Commitment die motivationalen und evaluativen Determinanten der Verhaltensabsicht beeinflusst. Damit kommt der Unternehmenskultur sowohl auf kollektiver organisationaler Ebene als auch auf der Ebene der betroffenen Mitarbeiter zunächst unabhängig von ihren Inhalten eine systemstabilisierende Wirkung zu. Diese Wirkung wird gemäß der Identifikationsfunktion der Unternehmenskultur über das Ausmaß der individuellen Übereinstimmung mit den unternehmenskulturellen Werten und Normen und die damit verbundene Entwicklung von Commitment weiter verstärkt. Die systemstabilisierende Funktion von Commitment wird schließlich auch aus dem Konstrukt selbst nach der Definition von Porter et al. (1974) abgeleitet, wonach der Glaube an die Ziele und Werte des Unternehmens, die Motivation zur Einsatzbereitschaft sowie der Wunsch, im Unternehmen bleiben zu wollen, zum Definitionskonzept der emotionalen organisationalen Bindung gehören. Die hier formulierten Annahmen gelten gleichermaßen für beide Mitarbeitergruppen, werden jedoch angesichts der asymmetrischen Machtverhältnisse und der integrations-spezifischen Veränderungen für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens in stärkerem Maße verhaltensrelevant.

Das vorgestellte Prozessmodell dient in erster Linie der Zusammenfassung und Integration der Ergebnisse des theoretischen Teils. Bei der Zuordnung der weichen Faktoren auf die organisationale und die individuelle Ebene (s. II.2.1) wurde festgehalten, dass diese Zuweisung primär einer Strukturierung des Forschungsfeldes dient, da in der Praxis verschiedene Rückkoppelungen zwischen den weichen Faktoren anzunehmen sind. Dementsprechend zeigt der weiche Faktor Unternehmenskultur im vorliegenden Prozessmodell seinen Einfluss sowohl auf der organisationalen als auch auf der individuellen Ebene der betroffenen Mitarbeiter. Analog hierzu ist eine Zuweisung der Unternehmenskultur zu nur einer der drei Phasen der Veränderung nach Lewin (1947) nicht möglich und auch nicht sinnvoll. Während unter Zugrundelegung der systemtheoretischen Perspektive die Veränderung der Unternehmenskultur in der Moving-Phase als Konsequenz der organisationalen Veränderungen betrachtet wird, wird sie im Rahmen der Erweiterung der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985, 1991) als Antezedenz der Determinanten der Verhaltensabsicht der Unfreezing-Phase zugeordnet. Ferner wird die Unternehmenskultur in der Refreezing-Phase als weicher Faktor angesehen, der einen nachhaltigen Beitrag zur Systemstabilisierung liefert. Da die Unternehmenskultur ihre verschiedenen Funktionen der Komplexitätsreduktion, der Koordination und der Kontinuität gleichzeitig erfüllt (Sackmann, 2004), ist die Zuordnung der Unternehmenskultur zu allen drei Phasen des Prozessmodells als begründet und erforderlich anzusehen. Darüber hinaus wird durch diese Anordnung die übergreifende Bedeutung der Unternehmenskultur im Integrationsprozess zum Ausdruck gebracht.

Das hier vorgestellte Prozessmodell dient in erster Linie der Zusammenfassung der theoretischen Annahmen und kann in seinem vollen Umfang nicht empirisch überprüft werden. Im Folgenden wird erläutert, welche ausgesuchten Zusammenhänge zwischen den einzelnen Modellelementen im empirischen Teil der Arbeit untersucht werden.

## **5.2 Vorstellung der Forschungsfragen**

Die Zielsetzung des ersten Forschungsmodells liegt darin, die übergeordnete Rolle der Unternehmenskultur bei Akquisitionen anhand ihres Einflusses auf verschiedene weiche Faktoren und mittelbare Ergebnisvariablen nachzuweisen. Darüber hinaus sollen die Zusammenhänge zwischen den mittelbaren Ergebnisvariablen analysiert werden. Im zweiten Untersuchungsmodell werden die Determinanten des in der vorliegenden Arbeit entwickelten Konzepts des Integrationsklimas untersucht.

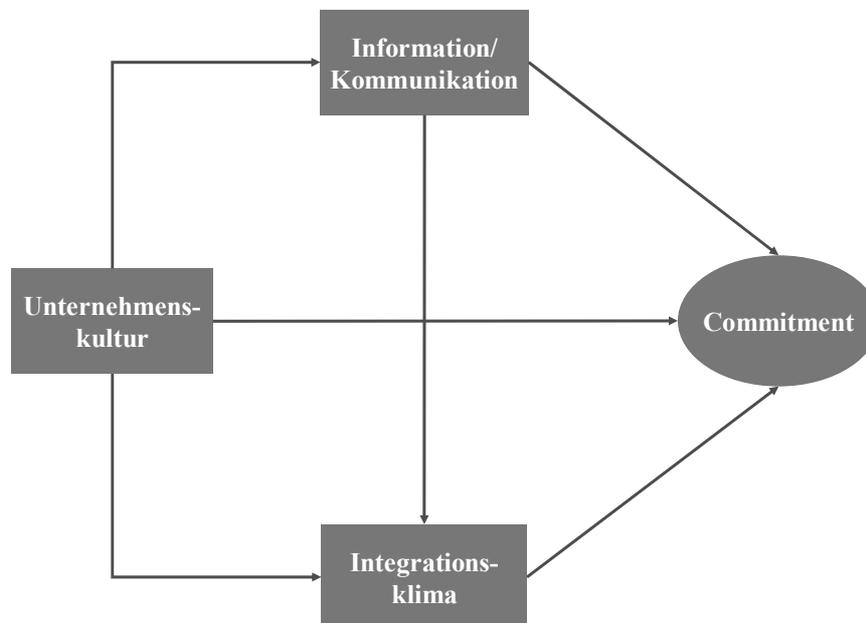
### **5.2.1 Einflussmodell der Unternehmenskultur**

Bei der Vorstellung des Konzepts der Unternehmenskultur (s. II.2.2.1.2) wurde darauf eingegangen, dass bezüglich der Erfolgsrelevanz der Unternehmenskultur in der Literatur mit Ausnahme von Jansen (2002) weitestgehend Einigkeit besteht. Ungeklärt ist demgegenüber die Art ihres Einflusses, der je nach Autor über das Ausmaß der Ähnlichkeit der Unternehmenskulturen, die Kompatibilität, die Komplementarität oder den Misfit der Kulturelemente vermittelt wird (vgl. Stüdlein, 1997).

In der vorliegenden Arbeit wird die Ansicht vertreten, dass der Einfluss der Unternehmenskultur in der Integrationsphase nicht über Differenzen oder Möglichkeiten der Kulturvereinbarkeit, sondern über die Bewertung der Unternehmenskultur durch die betroffenen Mitarbeiter und den Einfluss der Kultur auf deren Verhalten vermittelt wird. Darüber hinaus wurde argumentiert, dass der Unternehmenskultur im Integrationsprozess von Akquisitionen verschiedene Funktionen zukommen. Der übergreifende Einfluss der Unternehmenskultur wurde im Rahmen der Betrachtung der Integrationsphase aus systemtheoretischer Perspektive und insbesondere bei der Erörterung der Unternehmenskultur als Manifestation von Sinn ausführlich begründet (s. II.3.5.2). Es wurde die Annahme formuliert, dass die Unternehmenskultur über ihre Koordinationsfunktion implizit allen Entscheidungen im sozialen System der Wirtschaftsorganisation zugrunde liegt und damit auch die Information/Kommunikation und das Integrationsklima beeinflusst. Darüber hinaus wurde erläutert, dass die Bewertung der Unternehmenskultur in Beziehung mit dem Commitment der Mitarbeiter steht, so dass bei einer positiven Bewertung der fremden Kultur Commitment zum neuen Unternehmen entstehen bzw. bei einer negativen Evaluation ein Konfliktpotential begründet werden kann. Schließlich konnte durch die Erweiterung der

Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985, 1991) dargelegt werden, dass die Unternehmenskultur einen Einfluss auf die Determinanten der Verhaltensabsicht ausübt, welcher teilweise über ihren Einfluss auf das Commitment der Mitarbeiter vermittelt wird und in der Integrationsphase insbesondere für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens von Bedeutung ist.

Die übergreifende Bedeutung der Unternehmenskultur in der Integrationsphase wird dergestalt modelliert, dass ein Einfluss der Unternehmenskultur auf die Information/Kommunikation, das Integrationsklima und schließlich auch das Commitment der Mitarbeiter postuliert wird. In Abbildung 14 werden diese Zusammenhänge graphisch veranschaulicht.



**Abbildung 14: Einflussbereiche der Unternehmenskultur**

Für alle Einflusspfade werden positive Beziehungen postuliert, so dass bei einer positiven Bewertung der Unternehmenskultur mit einer positiveren Bewertung der Information/Kommunikation, einem positiveren Integrationsklima und schließlich auch größerem Commitment der Mitarbeiter zu rechnen ist. Die kausale Richtung der Zusammenhänge kann in der vorliegenden Arbeit nicht untersucht, sondern nur theoriegestützt postuliert werden.

Verschiedene Autoren gehen von engen Zusammenhängen zwischen Kultur und Kommunikation aus (z. B. Furnham & Gunter, 1993; Sackmann, 2002; Schawel, 2002;

Schmidt, 2004), und nach Hall und Hall (1990) ist Kultur sogar mit Kommunikation gleichzusetzen, wenn auch unter Zugrundelegung eines eher breiten Kommunikationsbegriffs. Dieser Aussage kann teilweise zugestimmt werden. So gehören zum Führungsstil als Kulturmerkmal eines Unternehmens auch Kommunikationsprozesse, welche beispielsweise in der Art und im Ausmaß des Meinungsaustauschs zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ihren Ausdruck finden. Aus systemtheoretischer Perspektive ist der Aussage von Hall und Hall (1990) zuzustimmen, da nach Luhmann Kommunikation die basale Operationsform sozialer Systeme ist (s. II.3.1.2.1). Für die Betrachtung des Einflusses der Unternehmenskultur auf die Information/Kommunikation im Integrationsprozess wird jedoch angenommen, dass die Unternehmenskultur das umfassendere Konstrukt darstellt, welches darüber hinaus auch in der Strategie und Struktur eines Unternehmens seinen Ausdruck findet und mit weiteren mittelbaren Ergebnisvariablen in Beziehung steht, wie beispielsweise dem Integrationsklima oder dem Commitment.

Das Integrationsklima wurde als individuell verankerte Atmosphäre bzw. situative Stimmung innerhalb der an der Akquisition beteiligten Unternehmen definiert, welche durch die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Integrationsprozess und die Zufriedenheit mit demselben gekennzeichnet wird (s. II.2.2.2.2). Im Rahmen der Betrachtung der weichen Faktoren aus systemtheoretischer Perspektive wurde festgehalten, dass die Unternehmenskultur als übergeordnete Determinante des Integrationsklimas angesehen werden kann, da sie allen unternehmerischen Entscheidungen und damit auch den integrationsbezogenen Entscheidungen zugrunde liegt (s. II.3.5.3). Darüber hinaus ist anzunehmen, dass auch die Information/Kommunikation als spezifische Integrationsmaßnahme einen eigenständigen, von der Unternehmenskultur unabhängigen Einfluss auf das Integrationsklima ausübt. Dementsprechend wird das Integrationsklima sowohl von zielgerichteten Interventionsmaßnahmen des Integrationsmanagements als auch von der stabilen Größe Unternehmenskultur beeinflusst.

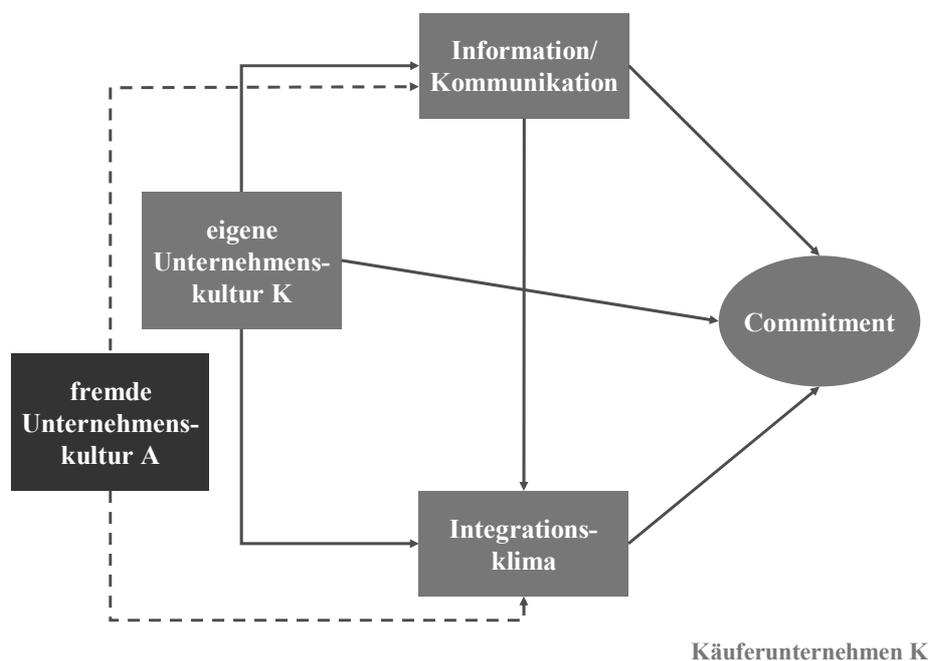
Schließlich wird postuliert, dass auch das organisationale Commitment als mittelbare Ergebnisvariable von der Unternehmenskultur beeinflusst wird. Dieser Einfluss wurde bereits bei der Vorstellung des Konstrukts begründet (s. II.2.3.1.2) und bei der Betrachtung der Integrationsphase aus systemtheoretischer Perspektive weiter ausgeführt (s. II.3.5.3). Es ist davon auszugehen, dass aufgrund der Identifikationsfunktion der Unternehmenskultur bei einer positiven Bewertung der Kultur mit höherem Commitment zu rechnen ist. Darüber

hinaus wird im Gesamtmodell zum Einfluss der Unternehmenskultur in der Integrationsphase davon ausgegangen, dass das Commitment von der Bewertung der Information/Kommunikation sowie vom Integrationsklima beeinflusst wird. Der Einfluss der Information/Kommunikation auf das Commitment konnte unabhängig vom Integrationskontext in verschiedenen empirischen Studien nachgewiesen werden (z. B. Meyer & Allen, 1997; Postmes, Tanis & DeWit, 2001). In einer Sekundäranalyse von Umfragedaten zu Akquisitionen aus der Sicht der betroffenen Mitarbeiter kam Weiss (2002) zu dem Ergebnis, dass die Bewertung der Information/Kommunikation das Commitment der Mitarbeiter direkt positiv beeinflusst, und zudem über die Verringerung des Stressempfindens auch einen indirekten Einfluss auf das Commitment ausübt. Weiterhin wird postuliert, dass das Integrationsklima in positiver Beziehung zur organisationalen Verbundenheit steht. Dies bedeutet, dass bei einer positiven Bewertung des Integrationsklimas auch mit höherem Commitment der Mitarbeiter zu rechnen ist.

In der vorliegenden Arbeit wurde an verschiedenen Stellen auf die ungleichen Machtverhältnisse der an der Akquisition beteiligten Unternehmen hingewiesen, die mit unterschiedlichen Maßen der Betroffenheit von den integrationsbedingten Veränderungen einhergehen. Angesichts dieser asymmetrischen Interaktionsbeziehung und deren Folgen für die betroffenen Mitarbeiter werden die Annahmen zum Einfluss der Unternehmenskultur in der Integrationsphase nicht in einem übergreifenden Gesamtmodell, sondern differenziert für das Käuferunternehmens K und das akquirierte Unternehmen A untersucht. Die spezifischen Untersuchungsmodelle werden im Folgenden vorgestellt, wobei nur auf die Modellmerkmale eingegangen wird, die eine Spezifikation der bereits formulierten Annahmen zum Einfluss der Unternehmenskultur darstellen.

### 5.2.1.1 Einflussmodell der Unternehmenskultur für das Käuferunternehmen

Bei der Erörterung der unterschiedlichen Machtpositionen des Käuferunternehmens und des akquirierten Unternehmens (s. II.1.4) wurde dargelegt, dass das Käuferunternehmen durch die Akquisition alle Entscheidungsrechte erworben hat, die aus systemtheoretischer Sicht auch alle Entscheidungen zur Regulierung von Komplexität, Kontingenz und Konflikten umfassen (s. II.3.5.4). Weiterhin wurde festgehalten, dass alle von K getroffenen integrationsbezogenen Entscheidungen von dessen Unternehmenskultur beeinflusst werden. So ist davon auszugehen, dass beispielsweise Entscheidungen über die Information/Kommunikation oder andere Integrationsmaßnahmen von Merkmalen der Unternehmenskultur von K wie der Zusammenarbeits- oder der Führungskultur beeinflusst werden. Für die Mitarbeiter des Käuferunternehmens K wird dementsprechend angenommen, dass zwischen ihrer eigenen Unternehmenskultur und der Bewertung der Information/Kommunikation, dem Integrationsklima und auch dem Commitment positive Zusammenhänge bestehen (s. Abbildung 15).



**Abbildung 15: Einflussbereiche der Unternehmenskultur für das Käuferunternehmen K**

Analog zur starken Machtposition von K als Käuferunternehmen mit Entscheidungsrechten wurde bei der Betrachtung der Integrationsphasen aus systemtheoretischer Perspektive (s. II.3.1.3.2) für das akquirierte Unternehmen A festgehalten, dass dessen Systemgrenzen aufgehoben und die System-Umwelt-Relationen durch die von K ersetzt werden. Dies hat

auch Konsequenzen für die Unternehmenskultur von A, die im Verlauf der Integrationsphase zumindest teilweise durch die von K ersetzt wird. Bei der Betrachtung der Unternehmenskultur als Manifestation von Sinn (s. II.3.5.3) wurde postuliert, dass für A die Unternehmenskulturfunktionen der Kontinuität, Koordination und Komplexitätsreduktion mittelfristig zwangsläufig durch die Kultur von K erfüllt werden. Aus diesem Grund wird angenommen, dass die fremde Unternehmenskultur von A die Bewertung der Information/Kommunikation sowie des Integrationsklimas auf Seiten der Mitarbeiter von K nur teilweise und nur insoweit beeinflusst, als die Kultur von A noch ihre residuale Funktion der Koordination ausübt und das Verhalten der Mitarbeiter von A beeinflusst. Dieser Einfluss wird allein durch die – wenn auch rückläufige – Existenz der systemspezifischen Unternehmenskultur von A begründet, bis die Koordinationsfunktion schließlich durch die Unternehmenskultur von K wahrgenommen wird. Die gestrichelten Pfeile sollen veranschaulichen, dass das Ausmaß des Einflusses der fremden Unternehmenskultur im Vergleich zum Einfluss der eigenen Unternehmenskultur als gering eingeschätzt wird. Aufgrund dieser geringen Bedeutung der fremden Unternehmenskultur wird explizit keine Beziehung zwischen der Unternehmenskultur von A und dem Commitment der Mitarbeiter von K angenommen.

Schließlich soll auch überprüft werden, ob nach den Annahmen der Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) zwischen den Mitarbeitern der beteiligten Unternehmen eine verzerrte Gruppenwahrnehmung vorliegt. In diesem Zusammenhang wird postuliert, dass das Käuferunternehmen von den eigenen Mitarbeitern als das statushöhere im Integrationsprozess wahrgenommen wird, da es durch die Unternehmensübernahme dem akquirierten Unternehmen auf den Vergleichsdimensionen Macht und finanzielle Situation überlegen ist. In Konsequenz ist anzunehmen, dass die Mitarbeiter von K diesen hohen Status aufrechterhalten bzw. erweitern möchten und zu diesem Zweck die eigene Unternehmenskultur positiver beurteilen als die Unternehmenskultur des akquirierten Unternehmens A.

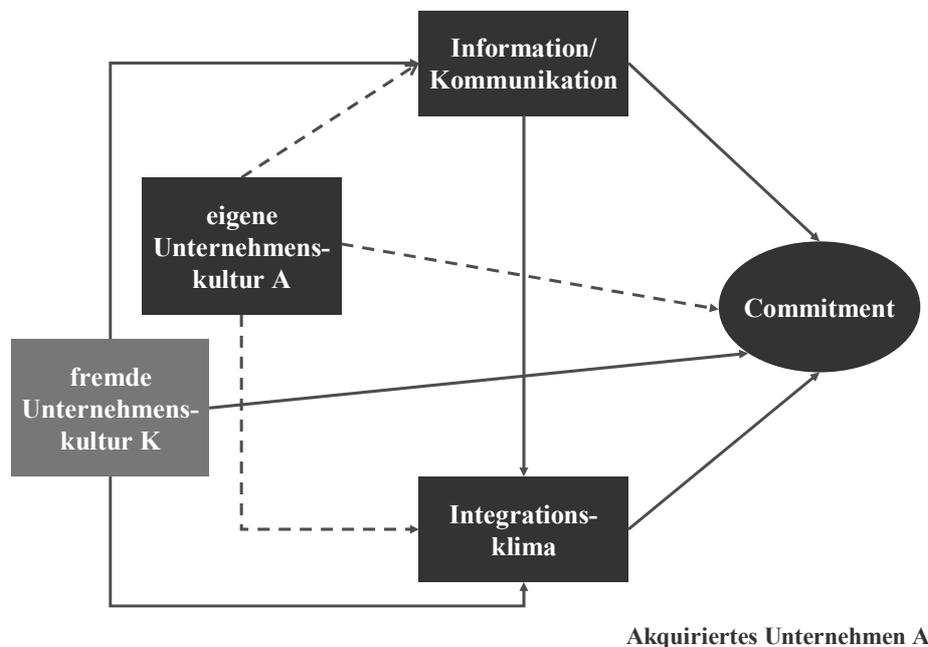
Zusammenfassend werden für das Käuferunternehmen K die folgenden Hypothesen formuliert:

- H<sub>K1</sub>: Die eigene Unternehmenskultur wird positiver bewertet als die fremde Unternehmenskultur.
- H<sub>K2</sub>: Die eigene Unternehmenskultur steht in positiver Beziehung mit der Information/Kommunikation, dem Integrationsklima und dem Commitment der Mitarbeiter.
- H<sub>K3</sub>: Die fremde Unternehmenskultur steht in positiver Beziehung mit der Information/Kommunikation und dem Integrationsklima, nicht jedoch mit dem Commitment.
- H<sub>K4</sub>: Zwischen der Information/Kommunikation, dem Integrationsklima und dem Commitment bestehen positive Zusammenhänge.
- H<sub>K5</sub>: Der Zusammenhang zwischen der fremden Unternehmenskultur und der Information/Kommunikation sowie dem Integrationsklima ist geringer als die Beziehung der eigenen Unternehmenskultur mit diesen Variablen.

Für das Integrationsklima und das Commitment soll zusätzlich im Sinne von explorativen Forschungsfragen geklärt werden, wie groß der relative Erklärungsbeitrag ihrer jeweiligen Prädiktoren ist, wenn diese gleichzeitig untersucht werden. Die Beantwortung dieser Forschungsfragen ist deshalb von besonderem Interesse, weil alle Modellelemente miteinander zusammenhängen und von der Unternehmenskultur beeinflusst werden. Aus diesem Grund ist für das Integrationsklima als mittelbare Ergebnisvariable zu untersuchen, ob die Unternehmenskultur und die Bewertung der Information/Kommunikation einen eigenständigen, vom jeweils anderen Prädiktor unabhängigen Einfluss auf das Kriterium aufweisen. Ebenso soll für das Commitment untersucht werden, wie groß der relative Erklärungsbeitrag der Prädiktoren Unternehmenskultur, Information/Kommunikation und Integrationsklima ist.

### 5.2.1.2 Einflussmodell der Unternehmenskultur für das akquirierte Unternehmen

Entsprechend der Annahmen zur Dominanz des Käuferunternehmens K sowie zur Bedeutung und zu den Funktionen von dessen Unternehmenskultur wird für das akquirierte Unternehmen angenommen, dass der Einfluss der eigenen Kultur im Laufe des Integrationsprozesses abnimmt. Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass die Unternehmenskultur von K über ihre Funktionen der Koordination, Kontinuität und Komplexitätsreduktion an Einfluss gewinnt. Dieser Veränderung der Einflussbeziehungen wird im Modell für das akquirierte Unternehmen dadurch Rechnung getragen, dass ein positiver Einfluss der Unternehmenskultur des Käuferunternehmens auf alle mittelbaren Ergebnisvariablen postuliert wird (s. Abbildung 16).



**Abbildung 16: Einflussbereiche der Unternehmenskultur für das akquirierte Unternehmen A**

Die gestrichelten Linien veranschaulichen die Annahmen über das Ausmaß des Einflusses der Unternehmenskultur von A, welches als eher gering eingeschätzt wird. Demgegenüber wird für die Unternehmenskultur des Käuferunternehmens K davon ausgegangen, dass sie alle Variablen im Einflussmodell nachhaltig positiv beeinflusst. Es wird angenommen, dass zwischen der Unternehmenskultur von K und dem Commitment der Mitarbeiter von A ein stärkerer Zusammenhang besteht als zwischen der Unternehmenskultur von A und dem Commitment. Auch für das Integrationsklima wird postuliert, dass dieses stärker von der Unternehmenskultur von K beeinflusst wird, da das Käuferunternehmen alle

integrationsbezogenen Entscheidungen trifft und die Annahme formuliert wurde, dass auch in diesen Entscheidungen Kulturmerkmale des Käuferunternehmens wie beispielsweise die Partizipationsorientierung zum Ausdruck kommen. Schließlich wird angenommen, dass die fremde Unternehmenskultur auch die Bewertung der Information/Kommunikation beeinflusst, da das Käuferunternehmen alle diesbezüglichen Entscheidungen trifft. Darüber hinaus wird ein Einfluss der eigenen Unternehmenskultur auf die Information/Kommunikation postuliert. Diese Annahme geht auf die Überlegung zurück, dass residuale eigene Unternehmenskulturmerkmale von A, wie beispielsweise die Bereitschaft der Führungskräfte, Informationen mit den Mitarbeitern zu teilen, auch die Bewertung der Information/Kommunikation beeinflussen.

Schließlich ist nach der Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) anzunehmen, dass sich die Mitarbeiter von A aufgrund der objektiv überlegenen Machtposition und finanziellen Situation des Käuferunternehmens zunächst als die statusniedrigere Gruppe in der Integrationsphase wahrnehmen. Da jedoch auch die Mitarbeiter von A nach einer positiven sozialen Identität streben wird postuliert, dass die eigene Kultur positiver bewertet wird als die Unternehmenskultur des Käuferunternehmens. Zusammenfassend werden für das akquirierte Unternehmen A die folgenden Hypothesen formuliert:

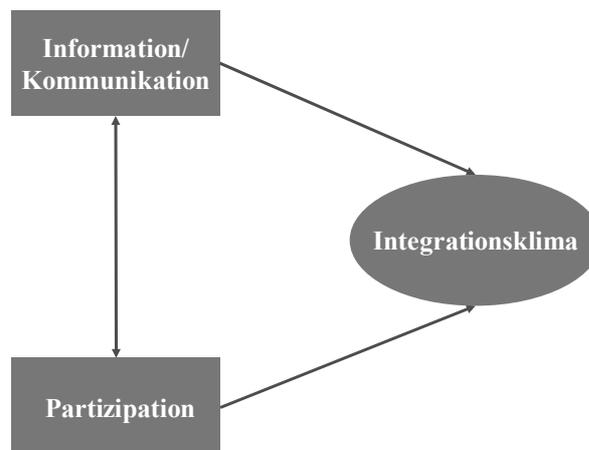
- H<sub>A1</sub>: Die eigene Unternehmenskultur wird positiver bewertet als die fremde Unternehmenskultur.
- H<sub>A2</sub>: Die eigene Unternehmenskultur steht in positiver Beziehung mit der Information/Kommunikation, dem Integrationsklima und dem Commitment.
- H<sub>A3</sub>: Die fremde Unternehmenskultur steht in positiver Beziehung mit der Information/Kommunikation, dem Integrationsklima und dem Commitment.
- H<sub>A4</sub>: Zwischen der Information/Kommunikation, dem Integrationsklima und dem Commitment bestehen positive Zusammenhänge.
- H<sub>A5</sub>: Der Zusammenhang zwischen der fremden Unternehmenskultur und der Information/Kommunikation, dem Integrationsklima und dem Commitment übersteigt die Beziehungen der eigenen Unternehmenskultur mit diesen Variablen.

Auch für das akquirierte Unternehmen A ist im Rahmen von explorativen Forschungsfragen zu klären, welchen relativen Erklärungsbeitrag die Prädiktoren Unternehmenskultur und Information/Kommunikation zur Aufklärung des Kriteriums Integrationsklima liefern. Ebenso wird zu untersuchen sein, ob den Prädiktorvariablen Unternehmenskultur, Information/

Kommunikation und Integrationsklima ein eigenständiger Einfluss auf das Kriterium Commitment zukommt.

### **5.2.2 Einflussfaktoren des Integrationsklimas**

Das Integrationsklima wurde in der vorliegenden Arbeit als eigenes Konstrukt entwickelt, welches die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Integrationsprozess und ihre Zufriedenheit mit demselben kennzeichnet. Aus der Sicht des Integrationsmanagements eignet es sich dazu, als Stimmungsbarometer Aufschluss über den Stand der Integrationsarbeit zu geben. Nach der Begriffsbestimmung und Definition des Konzepts soll nun empirisch untersucht werden, von welchen Faktoren das Integrationsklima beeinflusst wird. Im Modell zum Einfluss der Unternehmenskultur wurde postuliert, dass neben der Bewertung der Unternehmenskulturen beider Unternehmen auch die Informations- und Kommunikationsmaßnahmen eine positive Beziehung mit dem Integrationsklima aufweisen. Die Zielsetzung des zweiten Untersuchungsmodells liegt darin, die Interventionsmöglichkeiten zur Beeinflussung des Integrationsklimas weiter zu spezifizieren. Im Rahmen der Erläuterungen zur Integrationsphase aus systemtheoretischer Perspektive wurde wiederholt auf die Bedeutung von Partizipations-, Informations- und Kommunikationsmaßnahmen hingewiesen. Es wurde argumentiert, dass diese weichen Faktoren vom Integrationsmanagement gezielt genutzt werden können, um die integrationsbedingten Unsicherheiten auf Seiten der betroffenen Mitarbeiter zu reduzieren und Konflikte zu vermeiden. Im Folgenden wird deshalb untersucht, inwiefern das Integrationsklima durch die Integrationsmaßnahmen Partizipation und Information/Kommunikation beeinflusst werden kann (s. Abbildung 17).



**Abbildung 17: Einflussfaktoren des Integrationsklimas**

In Anlehnung an Dachler und Wilpert (1978) ist anzunehmen, dass zwischen der Information/Kommunikation und dem Ausmaß an Partizipation ein positiver Zusammenhang besteht (s. II.2.2.3). Weiterhin wird postuliert, dass sowohl zwischen der Information/Kommunikation als auch dem Ausmaß an Partizipation auf der einen und dem Integrationsklima auf der anderen Seite positive Zusammenhänge bestehen. Zusammenfassend wird die folgende Hypothese formuliert:

H<sub>IKL1</sub>: Es bestehen positive Zusammenhänge zwischen der Partizipation, der Information/Kommunikation und dem Integrationsklima.

Darüber hinaus soll explorativ untersucht werden, wie groß der relative Einfluss der Prädiktoren Information/Kommunikation und Partizipation auf das Kriterium Integrationsklima ist.

Schließlich besteht eine weitere Zielsetzung der Nacherhebung darin, anhand von Längsschnittdaten die kausale Einflussrichtung von der Information/Kommunikation auf das Integrationsklima zu untersuchen.

H<sub>IKL2</sub>: Die Information/Kommunikation stellt eine kausale Determinante des Integrationsklimas dar.

Für die Forschungsfragen der Nacherhebung ergeben sich keine Anhaltspunkte für die Formulierung differenzierter Einflusspfade in Abhängigkeit von der Machtstellung der Unternehmen. Aus diesem Grund werden die Forschungshypothesen zum Integrationsklima übergreifend für beide Mitarbeitergruppen aufgestellt.

### **III Empirieteil**

Im empirischen Teil der Arbeit werden die Forschungsmodelle und -hypothesen nacheinander mittels der Daten aus zwei Untersuchungen überprüft, die im Rahmen einer umfassenden Fallstudie einer internationalen Akquisition durchgeführt wurden. Da beide Erhebungen im Verlauf der Integrationsphase derselben Akquisition stattfanden und sich hauptsächlich bezüglich der Stichprobengrößen und der forschungsspezifischen Befragungsinhalte unterscheiden, werden die Begründungen zur Wahl der Forschungsmethode sowie die Erläuterungen zur Beschreibung der Untersuchungen und zum Vorgehen bei der Datenauswertung übergreifend für beide Untersuchungen vorgenommen. Demgegenüber erfolgen die Vorstellung der Befragungsinstrumente und der Items zur Operationalisierung der Modellelemente sowie die Darstellung der Ergebnisse in eigenständigen Kapiteln entsprechend der Zielsetzungen der beiden Untersuchungen.

#### **1 Methode**

Im Folgenden wird zunächst die Wahl der Forschungsmethode begründet. Vor diesem Hintergrund wird auch erläutert, inwiefern der gewählten Forschungsmethode vor dem Hintergrund der Integrationsphase ein Interventionscharakter zukommt. Im Anschluss daran werden die beiden Untersuchungen ausführlich beschrieben, wobei auf den Ablauf und die Art der Durchführung der Befragungen sowie die Merkmale der Stichproben eingegangen wird. Sodann wird das Vorgehen bei der Datenauswertung erläutert. In diesem Zusammenhang wird zunächst die standortspezifische Auswertung begründet. Im Anschluss daran werden die statistischen Analyseverfahren vorgestellt und die Kriterien für die Gütebeurteilung der Messinstrumente erläutert.

## **1.1 Wahl der Forschungsmethode**

### **1.1.1 Fragebogenuntersuchung**

Für die vorliegende Fallstudie wurde der Fragebogen als Forschungsmethode gewählt, der als „Königsweg der a.o.-psychologischen Forschung“ (Bungard, Holling & Schulz-Gambard, 1996, S. 91) verschiedene Vorzüge bietet. Zunächst ermöglicht die Fragebogenuntersuchung unter ökonomischen Gesichtspunkten die Befragung einer großen Anzahl von Mitarbeitern und Führungskräften aus dem Käuferunternehmen K und dem gekauften Unternehmen A. Darüber hinaus kann die Datenerhebung anonym erfolgen, so dass sich die Befragten ohne Bedenken auch zu kritischen Themen äußern können. Weiterhin zeichnen sich die gewonnenen Daten durch eine hohe Durchführungs- und Auswertungsobjektivität aus (Amelang & Zielinski, 1997). Schließlich erlaubt die quantitative Erhebung der modellrelevanten Daten die statistische Überprüfung der Forschungsfragen.

Die Wahl der Forschungsmethode wird von der Art der Forschungsfragen und den modellrelevanten Konstrukten mitbestimmt. In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass sich alle Modellvariablen für die quantitative Erfassung anhand eines Fragebogens eignen. Die Partizipation, die Information/Kommunikation und das organisationale Commitment werden in der empirischen Forschung üblicherweise mit standardisierten Fragebogenmethoden erfasst (vgl. z. B. Antoni, 2004; Gerpott, 1993; Meyer & Allen, 1997). Demgegenüber sind beim Konstrukt der Unternehmenskultur unterschiedliche Meinungen bezüglich der geeigneten Messinstrumente vorzufinden, welche je nach Kulturperspektive (s. II.2.2.1.1) oder in Abhängigkeit von der zugrunde gelegten Kulturebene nach Schein (1995) divergieren (vgl. Ashkenasy, Broadfoot & Falkus, 2000; Rousseau, 1990). Für die vorliegende Arbeit wurde auch für das Konstrukt der Unternehmenskultur der standardisierte Fragebogen als Erhebungsinstrument gewählt. Diese Entscheidung wurde wesentlich durch die im theoretischen Teil der Arbeit formulierten Annahmen hinsichtlich der Wirkungsweise der Unternehmenskultur beeinflusst. Hier wurde die Ansicht vertreten, dass die Art der Bewertung der Unternehmenskultur durch die betroffenen Mitarbeiter ihre Erfolgsrelevanz in der Integrationsphase begründet. Diese theoretische Perspektive führt zum empirischen Erfordernis, die Unternehmenskultur aus der Sicht der betroffenen Mitarbeiter zu erfassen. Weiterhin wird die Untersuchung des übergreifenden Einflusses der wahrgenommenen Unternehmenskultur auf die individuelle Bewertung des Integrationsprozesses und das Commitment erst durch die standardisierte Erfassung aller weichen Faktoren aus der Sicht der

betroffenen Mitarbeiter ermöglicht. Dabei bietet die quantitative Erfassung der Unternehmenskultur die Möglichkeit, systematische Effekte des Konstrukts auf individuelles Verhalten nachzuweisen (Rousseau, 1990). In diesem Zusammenhang wird angenommen, dass die Unternehmenskultur den Mitarbeitern gerade in Umbruchphasen und damit auch in der Integrationsphase von Akquisitionen bewusst und zugänglich ist, denn „people may be most likely to notice culture when their daily routine breaks down and they encounter something that is strange, unfamiliar, or ambiguous“ (Weick, 1985, S. 386).

Für das Konstrukt des Integrationsklimas existieren in der Literatur weder einheitliche Begriffskonzeptionen noch Messinstrumente. In der vorliegenden Arbeit wurde das Integrationsklima als Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Integrationsprozess und die Zufriedenheit mit demselben definiert. Weiterhin wird angenommen, dass es sich hierbei um ein quantitativ erfassbares Konstrukt handelt, welches mittels Fragebogenmethoden im Integrationsprozess erhoben werden kann (s. II.2.2.2.2.).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass alle forschungsrelevanten Konstrukte mittels standardisierter Fragen quantitativ aus der Sicht der betroffenen Mitarbeiter erfasst wurden.

### **1.1.2 Integrationsbezogene Mitarbeiterbefragung**

Die Daten für die Untersuchung der Forschungsmodelle wurden im Rahmen zweier Mitarbeiterbefragungen im Käuferunternehmen K und im akquirierten Unternehmen A in der Integrationsphase der Akquisition erhoben. Nach Bungard (1997) ist eine Mitarbeiterbefragung ein personalpolitisches Instrument, mit welchem alle oder nur eine zufällig ausgewählte Stichprobe der Mitarbeiter mit einem mehr oder weniger standardisierten Fragebogen auf freiwilliger Basis befragt werden. Die Zielsetzung der Mitarbeiterbefragung liegt in der systematischen Erfassung der Einstellungen und Erwartungen der Mitarbeiter, welche die Identifikation von möglichen Problembereichen und von entsprechendem Handlungsbedarf im Unternehmen ermöglichen. Die Auswertung der Mitarbeiterbefragung sollte anonymisiert erfolgen. Darüber hinaus wird empfohlen, die Ergebnisse an die Befragten zurückzuspiegeln, um bei Bedarf Veränderungsmaßnahmen einzuleiten, die wiederum im Zuge nachfolgender Mitarbeiterbefragungen bewertet werden können (Bungard, 1997). Jöns (1997) weist darauf hin, dass eine Mitarbeiterbefragung unabhängig von der intendierten

Wirkung „stets eine soziale Intervention darstellt, auf welche die Mitarbeiter reagieren, durch welche sich die Organisation als soziale Einheit verändert oder zumindest in Bewegung gerät“ (S. 16). Durch den Einsatz der Befragung kommuniziert die Unternehmensleitung, was sie interessiert und welchen Informationen sie Bedeutung beimisst. Durch die Entscheidung zur Durchführung der Befragung sowie durch die Auswahl der einzelnen Themenbereiche und Fragen kommuniziert die Unternehmensleitung zudem ihre Unternehmens- und Führungsphilosophie (Jöns, 1997).

Nach Gerpott (1993) können Mitarbeiterbefragungen bei Akquisitionen dazu genutzt werden, um von den Mitarbeitern Informationen über ihre Situationswahrnehmungen und Einstellungen zu erhalten. Darüber hinaus kann den Mitarbeitern die Möglichkeit eingeräumt werden, ihre integrationsbezogenen Erwartungen an das Management zu kommunizieren. Damit kann die Mitarbeiterbefragung von der Unternehmensleitung aktiv als Element der Integrationsgestaltung eingesetzt werden (Gerpott, 1993). Ferner ist anzunehmen, dass der Mitarbeiterbefragung in der Situation der Integrationsphase eine Signalwirkung dahingehend zukommt, dass das Management auch an der Perspektive der neuen Mitarbeiter und deren Bewertung der Integrationsmaßnahmen interessiert ist (Covin et al., 1997). Schließlich soll an dieser Stelle auch auf die Partizipationsfunktion der Mitarbeiterbefragung eingegangen werden. Diese entsteht nicht bereits durch die bloße Befragung der Mitarbeiter, sondern erst dann, wenn die Meinungen der Mitarbeiter in den nachfolgenden Planungs- und Veränderungsprozessen berücksichtigt werden (Gerpott, 1993; Jöns, 1997). „Insofern kann die Durchführung einer Befragung durchaus als erster Schritt der Umsetzung einer partizipativen Führungsphilosophie verstanden werden“ (Jöns, 1997, S. 20). Es ist anzunehmen, dass die Mitarbeiterbefragung auch in der Integrationsphase einer Akquisition als Signal zur Partizipationsbereitschaft des Käuferunternehmens wirkt, durch deren tatsächliche Umsetzung ein positiver motivationaler Effekt auf Mitarbeiterseite erzielt werden kann (Gerpott, 1993). Die integrationspezifischen Mitarbeiterbefragungen werden im Folgenden als *Integrationsbefragungen* bezeichnet.

## **1.2 Beschreibung der Erhebungen**

Nachdem die Integrationsbefragung als Forschungsmethode vorgestellt wurde, wird im Folgenden auf die Durchführung der Fallstudie eingegangen. Zunächst werden der Ablauf und die Besonderheiten der internetgestützten Befragung erläutert. Anschließend werden die Merkmale der Stichproben vorgestellt.

### **1.2.1 Ablauf der Befragungen**

Die Initiative zu den Integrationsbefragungen ging vom Käuferunternehmen aus. Die Akquisitionsphase und alle vertraglichen Regelungen waren Ende Juli 2003 abgeschlossen worden. Die erste Befragung wurde drei Monate nach Vertragsabschluss durchgeführt und umfasste einen Erhebungszeitraum von zwei Wochen von Ende Oktober bis Anfang November 2003. Die zweite Befragung wurde elf Monate nach der Übernahme durchgeführt. Aufgrund von Feier- und Brückentagen an einem der teilnehmenden Standorte erstreckte sich die zweite Integrationsbefragung über einen verlängerten Befragungszeitraum von drei Wochen im Juni 2004.

In beiden Integrationsbefragungen wurden zwei wesentliche Zielsetzungen verfolgt. Zum einen sollten die Befragungen die Datengrundlage für die Überprüfung der Forschungsfragen bereitstellen. Zum anderen wünschte das Käuferunternehmen ein zeitnahes Feedback zum Stand der Integrationsarbeit, so dass auch integrationsspezifische standardisierte und zusätzlich auch offene Fragen aufgenommen wurden. Diese zusätzlichen Fragen sind jedoch für die Forschungsinteressen der vorliegenden Arbeit unerheblich und deshalb nicht Gegenstand der Auswertungen. Die Durchführung beider Befragungen erfolgte nach dem folgenden Ablaufschema:

- Vorstellung des Forschungsvorhabens, Vereinbarung einer Zusammenarbeit
- Klärung der Erwartungen und Zusicherung der Ergebnisse
- Festlegung einer Stichprobe in Absprache mit den Bereichen
- Zeit- und Ressourcenplanung, Festlegung der Befragungszeitpunkte
- Festlegung der Durchführungsmodalität Online-Befragung
- Fragebogenanpassungen und Vorgespräche
- Planung der Mitarbeiterinformation

- Durchführung der Befragung
- Datenauswertung an der Universität Mannheim
- Rückmeldung der Ergebnisse

Die Fragebogen wurden in englischer Sprache entwickelt und in Kooperation mit den Ansprechpartnern des Käuferunternehmens angepasst und erweitert. Die Übersetzungen der englischen Versionen in drei weitere europäische Sprachen erfolgten an den jeweiligen Standorten, die an den Integrationsbefragungen teilnehmen sollten. Die Übersetzungen in die deutsche Sprache wurden an der Universität Mannheim vorgenommen. Insgesamt wurden die Integrationsbefragungen in fünf Sprachen durchgeführt.

Die vorgestellten Kennzeichen der Mitarbeiterbefragung nach Bungard (1997; s. III.1.1.2) werden von beiden Integrationsbefragungen erfüllt. Unter Einsatz eines teilstandardisierten Fragebogens wurde zu beiden Befragungszeitpunkten eine zufällig ausgewählte repräsentative Stichprobe von ca. 7% der Mitarbeiter und Führungskräfte befragt. Die Entscheidung gegen eine Vollerhebung und für eine repräsentative Stichprobe hatte verschiedene Gründe. Da im Käuferunternehmen im jährlichen Turnus Mitarbeiterbefragungen als Vollerhebungen durchgeführt werden, sollten nicht alle Mitarbeiter zusätzlich an insgesamt zwei Integrationsbefragungen teilnehmen. Zudem sollte mit der ersten Integrationsbefragung im Sinne einer Unternehmensdiagnose eine zeitnahe Beurteilung der akquisitionsbedingten Veränderungen, der Integrationsmaßnahmen sowie der Unternehmenskulturen beider Unternehmen ermöglicht werden. Diese Informationen sollten aus Sicht des Käuferunternehmens so rasch wie möglich verfügbar sein, um die Integrationsarbeit in Anlehnung an die Ergebnisse der Befragung gestalten zu können. Aus diesen Gründen wurde die Entscheidung getroffen, beide Befragungen mit einer repräsentativen Stichprobe im Online-Format durchzuführen.

Schließlich ist festzuhalten, dass beide Integrationsbefragungen als personalpolitische Instrumente zur Optimierung der Integrationsarbeit dienten und Teil eines umfassenden Integrationsplans waren. Neben verschiedenen integrationsspezifischen Informations- und Kommunikationsmaßnahmen fanden zwischen der ersten und zweiten Integrationsbefragung mehrtägige Integrationsworkshops statt. Darüber hinaus wurden die Ergebnisse beider Befragungen vom Käuferunternehmen an alle teilnehmenden Unternehmensstandorte zurückgespiegelt.

### 1.2.2 Internetgestützte Befragungen

Die Nutzung der Online-Methode eröffnet gegenüber den papiergestützten Fragebogenuntersuchungen wesentliche zeitliche und logistische Vorteile (Batinic & Bosnjak, 2000; Liebig, Müller & Bungard, 2004). Während bei Papier-Bleistift-Befragungen eine Vorlaufzeit für Druck, Kommissionierung und Versand der Fragebogen berücksichtigt werden muss, kann ein Online-Fragebogen bis kurz vor Start der Befragung überarbeitet werden (Liebig et al., 2004). Angesichts der Durchführung zweier internationaler Integrationsbefragungen an insgesamt neun Standorten sind die logistischen Vorteile der Online-Befragung und die damit einhergehende Zeitersparnis für das Projektmanagement als besonders positiv hervorzuheben. Zudem ermöglicht die Online-Methode einen zeitnahen und differenzierten Einblick in den Rücklauf der Befragungen, so dass gegebenenfalls Maßnahmen ergriffen werden können, um die Mitarbeiter zur Teilnahme zu motivieren. Ein weiterer Vorteil der Online-Methode liegt darin, dass die Daten unmittelbar in digitalisierter Form vorliegen, was den Zeitrahmen für die Berichterstattung und Rückspiegelung der Ergebnisse an die Mitarbeiter erheblich verkürzt (Liebig et al., 2004).

Eine Schwierigkeit von Online-Befragungen kann in der Wahrnehmung der Anonymität der Teilnahme liegen. Diesem Problem wurde auf verschiedenen Wegen begegnet. Angesichts der Organisation der Befragungen an der Universität Mannheim wurde explizit kommuniziert, dass alle Daten auf einem externen Server gespeichert und durch SSL-Verschlüsselung von den jeweiligen Standorten an den Server in Mannheim übertragen würden (vgl. Liebig et al., 2004). Weiterhin wurde darauf hingewiesen, dass alle personalisierten Daten in Mannheim verbleiben, nur durch die Projektverantwortlichen einzusehen sein und nach Abschluss der Befragung gelöscht werden würden. Schließlich wurde ausdrücklich darauf verzichtet, die Mitarbeiter in der Einladung zur Befragung per E-Mail persönlich anzusprechen oder einen Abgleich von personalen Informationen vorzunehmen (vgl. Liebig et al., 2004). Ebenso wurden in den Nachfassaktionen, welche eine bzw. zwei Wochen nach dem Start der Integrationsbefragungen stattfanden, die Mitarbeiter nicht personalisiert angesprochen.

Die Teilnahme an der Online-Integrationsbefragung setzte einen Computerzugang voraus. Da jedoch keine Vollerhebung, sondern eine repräsentative Stichprobenbefragung durchgeführt wurde, stellte dieser Umstand kein Problem dar. Um die Repräsentativität der Stichproben auch für die unteren Hierarchieebenen zu gewährleisten, wurden in der ersten Befragung

zusätzlich 11 und in der zweiten Befragung 60 Fragebogen als Papierversion eingesetzt. In Anlehnung an Liebig und Müller (2005) wird davon ausgegangen, dass die Verwendung der unterschiedlichen Formate Online- vs. papiergestützte Befragung nicht zu unterschiedlichen Ergebnissen führt.

### **1.2.3 Merkmale der Stichproben**

Sowohl das Käuferunternehmen K als auch das akquirierte Unternehmen A gehörten zu global agierenden Konzernen mit Stammsitzen in West-Europa. Mit der Bezeichnung Unternehmen wird regelmäßig auf die von der Akquisition betroffenen Bereiche der Konzerne Bezug genommen.

Die Unternehmen K und A sind als Industrieunternehmen dem Energiebereich zuzuordnen und waren vor der Akquisition Konkurrenten. Die Übernahme von A durch K erfolgte unter der Zielsetzung der Erweiterung des Produktportfolios sowie der Stärkung der eigenen Marktposition. K war vor der Akquisition das kleinere Unternehmen mit rund 4000 Mitarbeitern, während A weltweit rund 6000 Mitarbeiter beschäftigte. Die wirtschaftliche Lage von K war vor der Akquisition als positiv zu kennzeichnen, wohingegen die finanzielle Situation von A als äußerst kritisch galt. Beide Unternehmen verfügten vor der Übernahme bereits über Akquisitionserfahrungen. Insgesamt kann die Akquisition als freundliche horizontale Übernahme charakterisiert werden, welche zum Zweck der Synergierrealisierung ein hohes Maß an kultureller und struktureller Integration erforderlich machte (s. II.1.3).

Die repräsentativen Integrationsbefragungen umfassten verschiedene Standorte des akquirierten Unternehmens in Europa sowie des Käuferunternehmens in Europa und Amerika. An der ersten Befragung nahmen insgesamt 369 der 677 ausgewählten Mitarbeiter teil, was einer Rücklaufquote von rund 55% entspricht. In der zweiten Integrationsbefragung wurde die repräsentative Stichprobe vergrößert. Von den nunmehr 927 angeschriebenen Mitarbeitern nahmen 538 Mitarbeiter an der Online-Befragung teil, so dass zum zweiten Befragungszeitpunkt eine Rücklaufquote von 58% erzielt werden konnte. Aufgrund der teilweise geringen Stichprobengrößen und Rücklaufzahlen pro Standort können für die vorliegende Arbeit jedoch nur die Daten von zwei bzw. drei europäischen Standorten des akquirierten Unternehmens A sowie eines bzw. zweier deutscher Standorte des

Käuferunternehmens K berücksichtigt werden. In Tabelle 2 werden die Rücklaufquoten basierend auf den Stichproben dargestellt, die Gegenstand der nachfolgenden Untersuchungen sind.

**Tabelle 2: Rücklaufzahlen für die ausgewählten Standorte**

---

**Ersterhebung  $t_1$ : 50% (N = 214 von 427)**

<b>Käuferunternehmen K</b>	<b>Akquiriertes Unternehmen A: 58% (N = 139 von 238)</b>
Standort K1: 40% (N = 75 von 189)	Standort A1: 86% (N = 49 von 57)
	Standort A2: 50% (N = 90 von 181)

---

**Nacherhebung  $t_2$ : 58% (N = 423 von 736)**

<b>Käuferunternehmen K: 55% (N = 145 von 262)</b>	<b>Akquiriertes Unternehmen A: 59% (N = 278 von 474)</b>
Standort K1: 50% (N = 100 von 199)	Standort A1: 78% (N = 46 von 59)
Standort K2: 71% (N = 45 von 63)	Standort A2: 50% (N = 95 von 189)
	Standort A3: 61% (N = 137 von 226)

---

**Längsschnittuntersuchung - Teilnehmer an beiden Befragungen: 32%  
(N = 119, Basis von N = 370 für Standorte A1 und K1 aus Ersterhebung)**

<b>Käuferunternehmen K</b>	<b>Akquiriertes Unternehmen A</b>
Standort K1: 28% (N = 53, Basis N = 189 / Ersterhebung)	Standort A2: 36% (N = 66, Basis N = 181 / Ersterhebung)

---

An den Standorten K2 und A3 konnten zum Zeitpunkt  $t_1$  nur geringe Stichprobenumfänge realisiert werden. Darüber hinaus wiesen die Daten für diese Standorte eine große Anzahl fehlender Werte bei der Einschätzung der jeweils fremden Unternehmenskultur auf. Wegen der hieraus resultierenden geringen Datenbasis mussten die Standorte K2 und A3 von der Auswertung der Ersterhebung ausgeschlossen werden. Dieses Problem bestand bei der Nacherhebung nicht mehr, so dass hier die Standorte K2 und A3 berücksichtigt werden können. Schließlich werden in der Längsschnittuntersuchung die Daten der Mitarbeiter ausgewertet, die an beiden Befragungen teilgenommen haben. Die Daten dieser Mitarbeiter konnten durch einen personalisierten Code, der in beiden Erhebungen verwendet wurde, miteinander verknüpft werden. In die Längsschnittuntersuchung können nur die beiden Standorte K1 und A2 eingehen, da der kombinierte Rücklauf der Mitarbeiter am Standort A1,

die an beiden Befragungen teilgenommen haben, für eine standortspezifische Auswertung zu gering ist.

Entsprechend der tatsächlichen Verteilung der Mitarbeiter über die unterschiedlichen Hierarchiestufen wurden weitaus mehr Mitarbeiter als mittlere Führungskräfte und nur wenige obere Führungskräfte in die Stichproben aufgenommen. Diese Verteilung findet sich auch in den nach Führungsfunktionen differenzierten Rücklaufzahlen wieder. An den ausgewählten drei Standorten der ersten Integrationsbefragung gehörten 8% der teilnehmenden Mitarbeiter zur oberen Führungsebene, während 37% angaben, eine Führungsfunktion auf der mittleren Führungsebene wahrzunehmen. Rund 65% der befragten Mitarbeiter hatten keine Führungsfunktion. Von den Teilnehmern der zweiten Integrationsbefragung gehörten 12% zur oberen Führungsebene. Rund 43% der Mitarbeiter übten eine Führungsfunktion auf der mittleren Führungsebene aus, während 45% keine Führungsfunktion hatten. Um die Anonymität der Teilnehmer und angemessene Rücklaufquoten zu gewährleisten, wurden keine Fragen nach dem Alter, dem Geschlecht oder der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit in die Integrationsbefragungen aufgenommen (vgl. Antoni, 2004).

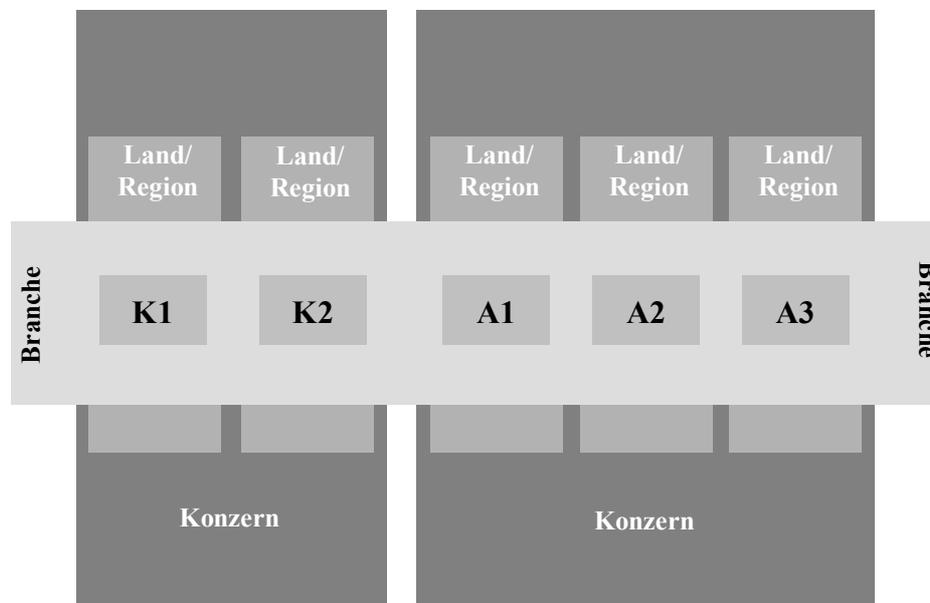
### **1.3 Vorgehen bei der Datenauswertung**

Im Folgenden wird zunächst begründet, warum für alle Forschungsfragen getrennte Analysen nach den Unternehmensstandorten durchgeführt werden. Sodann wird dargelegt, welche statistischen Analyseverfahren für die Überprüfung der Hypothesen verwendet werden. Abschließend werden die Kriterien zur Gütebeurteilung der eingesetzten Skalen erläutert.

#### **1.3.1 Auswertung nach Unternehmensstandorten**

Die Hypothesen für die Untersuchung des Einflusses der Unternehmenskultur wurden unternehmensspezifisch für das Käuferunternehmen und das akquirierte Unternehmen formuliert. Wie bei der Beschreibung der Merkmale der Stichprobe dargelegt wurde, nahmen an beiden Integrationsbefragungen unterschiedliche Standorte des Käuferunternehmens K und des akquirierten Unternehmens A teil. Die beiden Standorte des Käuferunternehmens befinden sich in West- und Ostdeutschland, während die drei Standorte des akquirierten

Unternehmens in anderen Ländern Europas angesiedelt sind. Es ist davon auszugehen, dass die Unternehmenskultur nicht nur vom Unternehmen bzw. vom Konzern selbst, sondern auch von regionalen, nationalen und branchenbezogenen Besonderheiten geprägt wird (Sackmann, 2002; Stüdlein, 1997). Aus systemtheoretischer Sicht ist in diesem Zusammenhang anzuführen, dass jeder Standort als System zu betrachten ist, welches spezifische System-Umwelt-Relationen aufweist. Da es sich bei der hier untersuchten Akquisition um eine horizontale Übernahme handelt, teilen alle fünf Standorte die gleichen Branchenspezifika. Es besteht jedoch die Möglichkeit, dass die postulierten Zusammenhänge innerhalb der Effekte der Unternehmenszugehörigkeit unterschiedlich ausfallen können, beispielsweise in Abhängigkeit von der regionalen Kultur oder von der Landeskultur (s. Abbildung 18).



**Abbildung 18: Determinanten der standortspezifischen Unternehmenskultur**

Demgegenüber ist es aber auch denkbar, dass die vermuteten Zusammenhänge an allen Standorten gleichermaßen vorzufinden sind, so dass in diesem Fall durch die Gleichheit der Effekte an den unterschiedlichen Standorten ein höheres Maß an Generalisierbarkeit der Ergebnisse erzielt werden könnte. Aus diesen Gründen werden die Analysen zum Einfluss der Unternehmenskultur getrennt nach den Standorten vorgenommen. In der Ersterhebung kann für das akquirierte Unternehmen ein Vergleich zwischen den Standorten A1 und A2 vorgenommen werden. Für das Käuferunternehmen kann kein Vergleich zwischen Standorten durchgeführt werden, da in der ersten Untersuchung nur die Daten des Standortes K1

ausgewertet werden können. Die Analysen der Nacherhebung zu den Einflussfaktoren des Integrationsklimas werden wiederum getrennt nach den Standorten durchgeführt. In der Nacherhebung wurden die Hypothesen zwar nicht in Abhängigkeit von der Unternehmenszugehörigkeit formuliert, es besteht jedoch auch hier die Möglichkeit, dass die Ergebnisse beispielsweise aufgrund von landeskulturellen oder regionalen Besonderheiten an den Standorten unterschiedlich ausfallen. Umgekehrt kann die Gleichheit der Effekte einen Nachweis für die Robustheit der Ergebnisse liefern, insbesondere da in der Nacherhebung alle in Abbildung 18 dargestellten Unternehmensstandorte ausgewertet werden können.

### 1.3.2 Analyseverfahren

Der Großteil der Rechnungen wird mit SPSS 11.5 (statistical package for the social sciences) durchgeführt. Für die konfirmatorische Faktorenanalyse der Struktur der Unternehmenskulturdimensionen wird das Programm AMOS 5 (analysis of moment structure) verwendet. Für alle modellrelevanten Konstrukte wurden auf der Individualebene die Mittelwerte der verwendeten Skalen berechnet, so dass bei allen Auswertungen das Individuum die Analyseeinheit darstellt. Im Folgenden wird dargelegt, welche Datenanalyseverfahren für die Überprüfung der Untersuchungshypothesen zum Einsatz kommen.

Das Kriterium power bzw. Teststärke beschreibt die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Testverfahren zu signifikanten Ergebnissen führt (Cohen, 1988). Die Teststärke variiert in Abhängigkeit vom Alpha-Signifikanzniveau, der Effektgröße und dem Stichprobenumfang. Wenn drei dieser Größen feststehen, lässt sich die vierte Größe eindeutig bestimmen (Bortz & Döring, 2002). Die Teststärke wird in der vorliegenden Arbeit dahingehend berücksichtigt, dass für alle hypothesenprüfenden Analyseverfahren mit Hilfe von GPOWER (Faul & Erdfelder, 1992) die Teststärke und das Alpha-Signifikanzniveau berechnet wurden. Da im Rahmen der Kooperationsvereinbarung mit dem Käuferunternehmen nur eine repräsentative Stichprobe befragt werden konnte, war eine a-priori-Analyse der Teststärke und die damit verbundene Festlegung einer optimalen Stichprobengröße im Vorfeld der Untersuchung nicht möglich. Aus diesem Grund wird die so genannte compromise power analysis (Erdfelder, Faul & Buchner, 1996) genutzt, um bei kleinen Stichproben und angestrebten hohen Teststärken ein akzeptables Alpha-Signifikanzniveau bestimmen zu können (vgl. Cohen,

1988; Erdfelder et al., 1996), denn „The prevailing yes-no decision at the magic .05 level is a far cry from the use of informed judgement“ (Cohen, 1990, S. 1311). Ausgehend von mittleren Effektgrößen und einem beta/alpha-Verhältnis von 4 (vgl. Cohen, 1988) liegt das Alpha-Signifikanzniveau je nach Analyseverfahren, Standort und Stichprobengröße in der vorliegenden Arbeit zwischen  $p = .09$  und  $p = .03$ , während die Teststärke im Bereich zwischen .63 und .89 variiert. Gemeinhin wird für die Teststärke ein Wert von .80 als angemessen angesehen (Bortz & Döring, 2002), so dass die hier ermittelten Werte im akzeptablen bis guten Bereich liegen. Bei der Durchführung der Analyseverfahren und der Betrachtung der Ergebnisse zeigte sich, dass die Ergebniskoeffizienten, für welche die Analyse mit GPOWER (Faul & Erdfelder, 1992) ein Signifikanzniveau zwischen .09 und .05 festlegte, tatsächlich fast durchgängig entweder signifikante Alpha-Werte unter .05 oder eindeutig nichtsignifikante Alpha-Werte über .10 aufweisen. Aus diesem Grund und zum Zweck einer vereinfachten Darstellung und Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit anderen Untersuchungen werden im Folgenden die üblichen Konventionen von kleiner als .05 für signifikante und kleiner als .01 für hochsignifikante Ergebnisse zugrunde gelegt. Signifikante Ergebnisse werden in den Tabellen und Abbildungen mit einem und hochsignifikante Ergebnisse mit zwei hochgestellten Sternen versehen. Wenn von diesen Konventionen für das Signifikanzniveau abgewichen werden muss, wird darauf im Text ausdrücklich hingewiesen.

Für die Analyse der Faktorstruktur der Unternehmenskultur werden exploratorische und konfirmatorische Faktorenanalysen berechnet. Die exploratorische Faktorenanalyse ist ein datenreduzierendes Verfahren, welches dazu genutzt wird, eine gegebene Menge von Indikatorvariablen auf eine geringere Anzahl von Faktoren zurückzuführen (Backhaus Erichson, Plinke & Weiber, 2003). Als Verfahren zur Komplexitätsreduktion ist beim Einsatz der Faktorenanalyse a priori meist nicht bekannt, in welcher Weise die ursprünglichen Variablen miteinander zusammenhängen (Brosius, 2002). Dies ist in der vorliegenden Arbeit nicht der Fall, da explizit die vierfaktorielle Struktur der Kurzsкала zur Messung der Unternehmenskultur (KUK) nach Jöns, Hodapp und Weiss (in Druck) überprüft werden soll. Im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse werden als Maße der globalen Anpassungsgüte des Strukturmodells der Unternehmenskultur der CFI (comparative fit index, Bentler, 1990), der IFI (incremental fit index, Bollen, 1989) und der RMSEA (root mean square error of approximation, Browne & Cudeck, 1993) zugrunde gelegt. Im Gegensatz zu der in der Literatur zwar häufig berichteten, aber unstabilen und streng genommen überholten  $\chi^2$ -Prüfstatistik sind die hier berichteten Fit Indizes unabhängig von der Stichprobengröße.

Der CFI und der IFI vergleichen die Passung zwischen Modell- und Datenstruktur in Relation zur Güte eines so genannten Nullmodells, welches keine Beziehungsmuster postuliert, sowie zu einem gesättigten Modell, welches unter den Modellelementen das Höchstmaß an Einflusspfaden zulässt (Bentler, 1995). Bei maximaler Passung der Daten- und Modellstrukturen können der CFI und der IFI Werte von 1.0 annehmen. Werte zwischen .95 und .99 legen einen sehr guten Fit nahe, während Werte zwischen .90 und .94 auf einen akzeptablen Fit schließen lassen. Wenn die Kennzahlen unter .90 liegen, sollten die Modellstrukturen neu überdacht werden (Bentler, 1995). Der dritte Fit-Indikator RMSEA bezieht sich auf die Residualvarianzen, die durch das Modell nicht erklärt werden können. Werte zwischen .00 und .05 implizieren einen sehr guten Fit, während Werte zwischen .06 und .10 akzeptabel sind. RMSEA-Werte, die größer als .10 sind, sprechen gegen die postulierten Modellstrukturen. Neben diesen globalen Fit-Indizes werden als Maße der lokalen Anpassungsgüte auch die standardisierten Pfadkoeffizienten sowie das Ausmaß der durch die Indikatorvariablen aufgeklärten Faktorvarianz  $R^2$  berichtet.

Für die Untersuchung der Hypothesen  $H_{K1}$  und  $H_{A1}$  zur unterschiedlichen Bewertung der eigenen gegenüber der fremden Unternehmenskultur nach der Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) werden Mittelwertsvergleiche anhand von t-Tests durchgeführt. Auch im Rahmen der Darstellung der deskriptiven Ergebnisse der Längsschnittuntersuchung werden unter Zugrundelegung von t-Tests Mittelwertsvergleiche durchgeführt, um Aufschluss über die Veränderung der Daten vom ersten zum zweiten Befragungszeitpunkt zu erhalten. Die Zusammenhangshypothesen  $H_{K2}$ ,  $H_{A2}$ ,  $H_{K3}$ ,  $H_{A3}$  sowie  $H_{K4}$  und  $H_{A4}$  der Ersterhebung und  $H_{IKL1}$  der Nacherhebung werden mittels bivariater Korrelationsanalysen überprüft. Als Maß für die Größe des Zusammenhangs werden der bivariate Korrelationskoeffizient  $r$  nach Pearson oder  $r^2$  als Maß für die gemeinsame Varianz der jeweils betrachteten Variablen angegeben (vgl. Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003). Für die Interpretation dieser Kennzahlen wird die Einteilung nach Cohen (1992) zugrunde gelegt (s. Tabelle 3).

**Tabelle 3: Interpretation von Effektstärken (nach Cohen, 1992)**

Effektgröße	Korrelationskoeffizient $r$	aufgeklärte Varianz $r^2$
klein	$.10 < r < .30$	1% bis 9%
mittel	$.30 < r < .50$	9% bis 25%
groß	$.50 < r < 1.0$	25% bis 100%

Darüber hinaus werden für die Überprüfung der Hypothesen  $H_{K5}$  und  $H_{A5}$  multiple Regressionsanalysen mit der Einschlussmethode durchgeführt. Dabei sind die untersuchten Beziehungen als Kausalbeziehungen aufzufassen, die als Je-Desto-Beziehungen theoriegestützt hypothetisch aufgestellt werden, durch die Regression selbst hinsichtlich ihrer Kausalität jedoch nicht statistisch begründet werden können (Backhaus et al., 2003). Zur Interpretation der Ergebnisse werden die standardisierten Beta-Koeffizienten  $\beta$ , die semipartiellen Korrelationskoeffizienten  $s_r$ , der Determinationskoeffizient  $R^2$  sowie der korrigierte Determinationskoeffizient  $R^2_{\text{korr}}$  berichtet. Der standardisierte Beta-Koeffizient  $\beta$  gibt das Ausmaß und die Richtung der Veränderung im Kriterium an, wenn der Prädiktor um eine Einheit erhöht wird. Der semipartielle Korrelationskoeffizient  $s_r$  ist ergänzend hierzu ein Maß des eigenständigen Zusammenhangs zwischen dem Prädiktor und dem Kriterium, bei welchem der Prädiktor um die gemeinsame Varianz mit anderen Prädiktorvariablen bereinigt ist. Der Determinationskoeffizient  $R^2$  ist ein Indikator dafür, wie gut die Regressionsfunktion die empirischen Daten abbildet, und variiert im Wertebereich von 0 bis 1 (Backhaus et al., 2003). Er gibt an, wie viel Varianz durch die Regressionsfunktion in Relation zur Gesamtstreuung erklärt wird. Je höher der Koeffizient ist, umso mehr Varianz wird durch die Regressionsgleichung erklärt. Da sich der Determinationskoeffizient mit jedem zusätzlichen Prädiktor zufällig erhöhen kann (Cohen et al., 2003), wird auch der um diesen Effekt bereinigte korrigierte Determinationskoeffizient  $R^2_{\text{korr}}$  berichtet.

Schließlich werden im Rahmen der Überprüfung der explorativen Fragestellungen bei beiden Untersuchungen sequentielle bzw. hierarchische Regressionsanalysen durchgeführt, um Aufschluss über den relativen Erklärungsbeitrag der einzelnen Modellelemente zu erhalten. Bei der Ersterhebung werden das Integrationsklima und das Commitment jeweils als Kriteriumsvariablen modelliert und die Modellelemente Unternehmenskultur und Information/Kommunikation bzw. Unternehmenskultur, Information/Kommunikation und Integrationsklima als Prädiktoren in sequentiellen Regressionen nacheinander aufgenommen und die Reihenfolgen der Aufnahme variiert. Unter Berücksichtigung der teilweise geringen Stichprobengrößen an den Standorten sollte die Anzahl der Prädiktorvariablen in den Regressionsanalysen nicht zu groß sein (vgl. Tabachnick & Fidell, 2001). Aus diesem Grund werden bei den explorativen Analysen der Ersterhebung nur diejenigen Dimensionen der Unternehmenskultur in die hierarchischen Regressionsanalysen aufgenommen, die signifikante bivariate Korrelationen mit den Kriteriumsvariablen aufweisen. Bei der Nacherhebung stellt das Integrationsklima die Kriteriumsvariable dar, während die

Information/Kommunikation und die Partizipation als Prädiktoren modelliert werden. Die hierarchischen Regressionsanalysen werden explizit ohne Annahmen über die kausale Reihenfolge der Prädiktoren durchgeführt. Im Vordergrund steht der Erkenntnisgewinn über den eigenständigen und den zusätzlichen Erklärungsbeitrag der Prädiktoren, welcher über alternative Reihenfolgen der Aufnahme der Prädiktoren erzielt wird (Cohen et al., 2003; Tabachnick & Fidell, 2001). Zur Interpretation der Ergebnisse wird neben den standardisierten Beta-Koeffizienten  $\beta$ , den semipartiellen Korrelationskoeffizienten  $s_r$ , den Determinationskoeffizienten  $R^2$  und den korrigierten Determinationskoeffizienten  $R^2_{\text{kor}}$  zusätzlich die Kennzahl  $\Delta R^2$  für die Interpretation der Änderungen der Reihenfolge der Aufnahme der Prädiktoren berichtet.  $\Delta R^2$  wird auch als Inkrement bezeichnet, welches Aufschluss darüber gibt, wie viel zusätzliche Varianz im Kriterium durch die Aufnahme des Prädiktors in die Regressionsgleichung aufgeklärt werden kann (Cohen et al., 2003). Das Inkrement ist vom Varianzanteil der vorangehenden Prädiktoren unabhängig bzw. um die gemeinsame Varianz mit den anderen Prädiktoren bereinigt.

Die Interpretation der Ergebnisse von Regressionsanalysen kann sich schwierig gestalten, wenn die Prädiktorvariablen interkorrelieren. Im Fall von Interkorrelationen über .90 werden die Ergebnisse der Regression instabil und es liegt Multikollinearität vor. Die diesbezüglichen Indikatoren Toleranz, Varianzinflations- und Konditionsindex (vgl. Brosius, 2002) wurden bei allen Regressionsanalysen überprüft und konnten im Ergebnis als unbedenklich bewertet werden. Ungeachtet dessen sind die Ergebnisse einer Regression auch abhängig von der jeweiligen Kombination der Prädiktorvariablen und deren Beziehungen untereinander. Bei der zugrunde gelegten Einschussmethode wird jede Variable so behandelt, als ob sie als letzte nach allen anderen Prädiktoren in die Gleichung aufgenommen wird, so dass allein der eigenständige Varianzanteil der jeweiligen Prädiktorvariable erfasst wird. Aus diesem Grund ist es möglich, dass bei Interkorrelationen zwischen den Prädiktoren kein Prädiktor signifikant wird, das Gesamtergebnis jedoch eine hohe Signifikanz und einen zufriedenstellenden Determinationskoeffizienten aufweist (Tabachnick & Fidell, 2001). Um ein vollständiges Bild der Einflussbeziehungen zu erhalten, werden deshalb bei der Ergebnisdarstellung nicht nur die Beta-Koeffizienten, sondern auch die semipartiellen und die bivariaten Korrelationen berichtet (vgl. Cohen et al., 2003; Tabachnick & Fidell, 2001).

Im Rahmen des zweiten Untersuchungsmodells zur Identifikation der Determinanten des Integrationsklimas wurde in der Hypothese  $H_{IKL2}$  ein kausaler Einfluss von der Information/

Kommunikation auf das Integrationsklima formuliert. Für beide Konstrukte liegen die Daten von zwei Erhebungszeitpunkten vor. Für die Untersuchung dieser Längsschnittdaten wird die so genannte cross-lagged-panel-analysis (CLPA) genutzt. Das Verfahren erfordert die Erhebung der interessierenden Konstrukte zu mindestens zwei Messzeitpunkten an der gleichen Stichprobe. Die CLPA stützt sich auf die Idee, dass „konkurrierende Kausalmodelle in korrelativen Längsschnittuntersuchungen unterschiedliche Plausibilität aufweisen“ (Bortz & Döring, 2001, S. 520 f.). Bei Längsschnittdaten stehen verschiedene bivariate Korrelationen für die Überprüfung unterschiedlicher Kausalrichtungen zur Verfügung, beispielsweise zwischen  $X_{t1}$  und  $Y_{t2}$  sowie zwischen  $Y_{t1}$  und  $X_{t2}$  (Oud, 2002). Die Größe der Differenz zwischen diesen so genannten Kreuzkorrelationen gibt Aufschluss über die kausale Richtung der Einflüsse. Wenn beispielsweise die Korrelation zwischen  $X_{t1}$  und  $Y_{t2}$  größer ist als der bivariate Zusammenhang zwischen  $Y_{t1}$  und  $X_{t2}$ , wird von einer kausalen Einflussrichtung von X auf Y ausgegangen. Da die Interpretation von bivariaten Korrelationen im Rahmen der CLPA uneindeutig sein kann, wird teilweise empfohlen, zusätzlich Partialkorrelationen oder Strukturgleichungsmodelle heranzuziehen (Finkel, 1995; Schneider, White & Paul, 1998). Durch Partialkorrelationen wird bei der Vorhersage von  $Y_{t2}$  durch  $X_{t1}$  der konfundierende Einfluss von  $Y_{t1}$  und bei der Vorhersage von  $X_{t2}$  durch  $Y_{t1}$  der konfundierende Einfluss von  $X_{t1}$  kontrolliert. Da in der vorliegenden Arbeit die Stichprobe von Mitarbeitern, die an beiden Integrationsbefragungen teilgenommen haben, für die Analyse mit Strukturgleichungsmodellen zu klein ist, werden zusätzlich zu den bivariaten Korrelationen auch die Ergebnisse der Partialkorrelationen betrachtet.

### 1.3.3 Kriterien der Gütebeurteilung

Für die Gütebeurteilung der Messungen der vorliegenden Untersuchungen werden die Objektivität, die Reliabilität, die Trennschärfe und die Validität betrachtet. Das Gütekriterium der Objektivität gibt an, zu welchem Maß die Untersuchungsergebnisse vom Untersuchungsleiter unabhängig sind. Gemeinhin wird die Objektivität weiter in die Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität untergliedert (Bortz & Döring, 2002). Wie bereits erläutert, wird die Erfüllung der Gütekriterien der Durchführungs- und Auswertungsobjektivität durch die Forschungsmethode der Fragebogenuntersuchung weitestgehend sichergestellt (s. III.1.1.1). Die Interpretationsobjektivität wird in der vorliegenden Arbeit dadurch gewährleistet, dass keine individuellen Deutungen in die

Interpretation eines Testwerts einfließen (Bortz & Döring, 2002). Das Gütekriterium der Objektivität kann demnach für beide Untersuchungen als erfüllt angesehen werden und wird im Folgenden nicht mehr aufgegriffen.

Die Reliabilität oder Zuverlässigkeit bezeichnet den Grad an Genauigkeit, mit dem das untersuchte Merkmal gemessen wird (Amelang & Zielinski, 1997). Ein gebräuchliches Maß für die Reliabilität stellt der Alpha-Koeffizient von Cronbach (1951) dar, welcher auch als Maß der internen Konsistenz einer Skala gilt. Der Koeffizient kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei die Reliabilität umso höher ist, je mehr sich die Kennzahl dem Wert 1 annähert (Bortz, 1999). In der Literatur geht man bei Werten von Alpha größer als .70 von einer zufriedenstellenden Messgenauigkeit aus (Nunnally, 1978). Da der Alpha-Koeffizient jedoch nicht nur von der Höhe der Item-Interkorrelationen, sondern auch von der Anzahl der Items abhängig ist (Amelang & Zielinski, 1997), sind bei einer geringeren Anzahl von Indikatoren auch niedrigere Mindestwerte für Alpha zulässig. Nach Bagozzi (1980) gilt ein Instrument mit zwei Indikatorvariablen bereits ab einem Alpha-Wert von .50 als zuverlässig, eine Skala mit drei Indikatoren ab einem Wert von .60, und bei einer Skala mit vier Indikatorvariablen wird ein Mindestwert von .70 empfohlen. Der Alpha-Koeffizient nach Cronbach (1951) gilt als „one of the most important and pervasive statistics in research involving test construction and use“ (Cortina, 1993, S. 98) und wird in den Kapiteln zur Operationalisierung der Modellelemente regelmäßig berichtet.

Der Trennschärfekoeffizient ist ein Indikator dafür, wie gut ein Item das Gesamtergebnis einer Skala repräsentiert (Bortz & Döring, 2002). Er wird berechnet über die Korrelation des jeweiligen Items mit dem Skalenmittelwert, welcher beim korrigierten Trennschärfekoeffizienten zusätzlich um das betrachtete Item selbst bereinigt wird. Der Trennschärfekoeffizient variiert innerhalb des Korrelationsbereichs von -1 bis 1, wobei prinzipiell hohe positive Werte angestrebt werden. Zwischen .30 und .50 gilt der Trennschärfekoeffizient als mittelmäßig, während Koeffizienten mit Werten größer als .50 als hoch beurteilt werden (Weise, 1975). Die Prüfung der Trennschärfe der verwendeten Items wird in beiden Untersuchungen zur Beurteilung der Güte der Messung herangezogen, so dass in den entsprechenden Kapiteln zur Operationalisierung der Modellelemente auch die Trennschärfekoeffizienten berichtet werden.

Die Validität eines Tests gibt an, ob und wie gut ein Test das erfasst, was er zu messen vorgibt (Bortz & Döring, 2002). In der Literatur werden verschiedene Arten der Validität diskutiert, die in der vorliegenden Arbeit nicht erschöpfend dargestellt werden können (vgl. z. B. Amelang & Zielinski, 1997; Cook, Campbell & Peracchio, 1990). Die Erfüllung des Gütekriteriums der Validität wird in der vorliegenden Arbeit über die Diskussion der Inhaltsvalidität und für die Unternehmenskultur zusätzlich über die Analyse der Faktorstruktur geprüft. Die Inhaltsvalidität ist ein Indikator dafür, ob die verwendeten Indikatorvariablen die wesentlichen Bedeutungsinhalte eines Konstrukts angemessen und umfassend abdecken. Sie wird auch als so genannte Augenscheinvalidität bezeichnet. Zwar existieren quantitative Verfahren zur Präzisierung der Inhaltsvalidität (vgl. Amelang & Zielinski, 1997), doch nach Bortz und Döring (2002) kann diese nicht eindeutig numerisch bestimmt werden. Aus diesem Grund wird die Inhaltsvalidität auch weniger als Testgütekriterium, sondern vielmehr als Zielvorgabe betrachtet, welche es bei der Konstruktion einer Skala einzuhalten gilt (Bortz & Döring, 2002). Der Nachweis der Inhaltsvalidität erfolgt in der vorliegenden Arbeit ausschließlich über die Vorstellung der für die Operationalisierung ausgewählten Indikatorvariablen und damit über die Argumentation, dass die Skalen augenscheinlich das übergeordnete Konstrukt messen, welches sie zu messen vorgeben.

Die Prüfung der hier vorgestellten Gütekriterien ist kein Garant für eine mess- und inhaltsgenaue Erfassung von Konstrukten. Vor diesem Hintergrund ist auch die Aussage des Psychometrikers Nunally (1967) zu interpretieren:

Call it the “measurement” and “validation” of constructs if you like, but, at least as far as science takes us, there are only (1) words denoting constructs, (2) sets of variables specified for such constructs, (3) evidence concerning internal structures of such sets, (4) words concerning relations among constructs (theories), (5) which suggest cross-structures among different sets of observables, (6) evidence regarding such cross-structures, and (7) beyond that, nothing. (Nunnally, 1967, S. 98-99)

Bungard (1997) weist darauf hin, dass die Gütekriterien der Reliabilität und Validität vor dem Hintergrund von Mitarbeiterbefragungen nur begrenzt sinnvoll sind. Von größerer Bedeutung ist es, dass die aufgenommenen Fragen für die jeweilige Mitarbeiterbefragung Relevanz aufweisen und die besonderen Sachverhalte des spezifischen Unternehmens berücksichtigen. Die rigide Orientierung an Kriterien der Reliabilität und Validität kann dem entgegengesetzt

dazu verleiten, auf bereits etablierte und universelle Fragebogen zurückzugreifen, die den unternehmensspezifischen Anforderungen nur selten gerecht werden (Bungard, 1997).

## **2 Ersterhebung zum Einfluss der Unternehmenskultur**

In den folgenden Abschnitten wird zunächst auf das Befragungsinstrument der Ersterhebung zu den Einflussbereichen der Unternehmenskultur eingegangen. Im Anschluss daran wird die spezifische Operationalisierung der forschungsrelevanten Konstrukte erläutert. Abschließend werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen getrennt für die drei Standorten vorgestellt.

### **2.1 Darstellung des Befragungsinstruments**

Der Fragebogen zur Untersuchung der Unternehmenskultur baut auf der Umfrage *Fusionen und Akquisitionen aus der Sicht von Mitarbeitern und Führungskräften* auf, die von Jöns (2002) durchgeführt wurde (vgl. auch Jöns et al., in Druck; Weiss & Jöns, 2004). Insbesondere die Fragen zur Bewertung der Information/Kommunikation sowie zur Unternehmenskultur stützen sich auf die Items dieses Fragebogens und die hierin enthaltene Kurzsкала zur Erfassung der Unternehmenskultur KUK (Jöns et al., in Druck).

Unter dem Gesichtspunkt, dass Diagnostik „nicht zweckfreie Wissenschaft, sondern zielorientiertes praktisches Handeln“ ist (Wottawa & Hossiep, 1987, S. 18), wurden alle Skalen inhaltlich und sprachlich an die spezifischen Gegebenheiten der untersuchten Integration angepasst. Da aus zeitlichen Gründen kein Pretest durchgeführt werden konnte, erfolgten die Anpassung des Fragebogens und die Entwicklung neuer Items im Rahmen von ausführlichen Gesprächen mit den Kooperationspartnern des Käuferunternehmens. Die Ersterhebung untergliederte sich in die folgenden fünf Bereiche:

- A – Allgemeine Fragen
- B – Information und Integration
- C – Kultur und Strategie
- D – Verbesserungsbedarf
- E – Aktuelle persönliche Situation

Die Fragen in Teil A umfassten soziodemographische Merkmale der Unternehmenszugehörigkeit, des Standorts, der Hierarchiestufe und des Arbeitsbereiches der Mitarbeiter. Die Items in Teil B sollten die Bewertung der Informations- und Kommunikationsmaßnahmen messen. Zudem wurde hier das Integrationsklima über Fragen nach der Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Integrationsprozess und nach der Zufriedenheit mit demselben erfasst. Teil C des Fragebogens beinhaltete die Bewertung von Unternehmenskulturmerkmalen des eigenen und des fremden Unternehmens, während in Teil D der Integrationsbefragung die Dringlichkeit von Verbesserungen erfasst wurde. Abschließend hatte Teil E Fragen zum Commitment und zur gegenwärtigen persönlichen Situation der Mitarbeiter zum Gegenstand. Die Items zur Untersuchung des Forschungsmodells wurden den Skalen B, C und E entnommen. Der eingesetzte Fragebogen und die einzelnen Skalen umfassten weitaus mehr Items, als zur Beantwortung der Forschungsfragen notwendig gewesen wären. Diese Items, die auf Wunsch des Käuferunternehmens zusätzlich aufgenommen wurden, sind für die Überprüfung der Hypothesen unerheblich, und werden deshalb nicht weiter erläutert.

Hinsichtlich der Antwortskalen ist festzuhalten, dass bis auf die Fragen in Teil A alle Items auf einer fünfstufigen Antwortskala abgebildet waren. Für die Fragebogenabschnitte B, D und E drückte der erste Skalenpunkt Zustimmung oder Zufriedenheit und der letzte Skalenpunkt Ablehnung bzw. Unzufriedenheit aus, während in der Mitte durch die Skalenbeschreibung „teils-teils“ Indifferenz bzw. eine nicht eindeutige Beurteilbarkeit des Items angegeben werden konnte. Im Abschnitt C zur Bewertung der Unternehmenskultur wurden die Kultur-Items durch bipolare Aussagenpaare operationalisiert, so dass jeder Skalenendpunkt die Zustimmung zur jeweiligen Aussage ermöglichte. In der Mitte der Skala konnte wiederum durch das Ankreuzen von „teils-teils“ erklärt werden, dass der jeweilige Kulturaspekt nicht eindeutig beurteilbar ist.

## 2.2 Operationalisierung der Konstrukte

In den folgenden Kapiteln wird zunächst auf die Operationalisierung der Unternehmenskultur eingegangen. Im Anschluss daran werden die Skalen für die mittelbaren Ergebnisvariablen Information/Kommunikation, Integrationsklima und Commitment vorgestellt. Zum Zweck einer vereinfachten Darstellung werden neben den Erläuterungen zur Operationalisierung der Modellelemente gleichzeitig die Gütekriterien der jeweiligen Skalen berichtet. Da das Gütekriterium der Objektivität als erfüllt angesehen werden kann (s. III.1.1.1), wird in den nachfolgenden Kapiteln lediglich auf die Gütekriterien Trennschärfe, Reliabilität und Validität eingegangen.

### 2.2.1 Unternehmenskultur

Wie bereits erläutert, stützt sich die Skala zur Messung der Unternehmenskultur auf die KUK von Jöns et al. (in Druck), so dass nachfolgend kurz auf die Eigenschaften dieses Instruments eingegangen wird. Der Konstruktion der KUK (Jöns et al., in Druck) ging eine ausführliche Literaturanalyse voraus, welche der Identifikation der zentralen Dimensionen der gängigen Diagnoseverfahren der Unternehmenskultur diente. Viele Messinstrumente unterscheiden sich bezüglich der Auswahl der spezifischen Kulturdimensionen, die sich jedoch auf einer Metaebene in der Regel mindestens zwei von drei Dimensionen zuordnen lassen (Jöns et al., in Druck). Es handelt sich hierbei um die organisationalen Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur bzw. Interaktionen (vgl. Becker & Langosch, 2002; Gairing, 2003; Sackmann, 2004). In der KUK werden die Dimensionen Strategie, Struktur und Interaktion abgebildet, wobei die Dimension Interaktion weiter in die Dimensionen Führung und Zusammenarbeit spezifiziert wird. Analog zur Faktorstruktur der KUK wurden in der Ersterhebung die Kulturdimensionen Strategie, Struktur, Führung und Zusammenarbeit als zentrale Faktoren der Unternehmenskultur modelliert. Die Items zur Erfassung dieser vier Unternehmenskulturdimensionen wurden teilweise wortgetreu aus der KUK übernommen, teilweise jedoch auch in Zusammenarbeit mit den Integrationsbeauftragten des Käuferunternehmens sprachlich an die Besonderheiten der Unternehmenskultur von K angepasst oder gänzlich neu entwickelt. Die Unternehmenskultur des Käuferunternehmens diente als Referenzgruppe für die inhaltliche und sprachliche Ausgestaltung der Kultur-Items. Dabei wurde versucht, unter der Zielsetzung der vergleichenden Kulturbewertung die Dimensionen auf relativ allgemeinem Niveau abzubilden, so dass alle Befragten auch bei wenigen Kontakten mit dem anderen

Unternehmen nicht nur die eigene, sondern auch die Kultur des fremden Unternehmens beurteilen konnten. Mit diesem Vorgehen sollte die Inhaltsvalidität sowohl für die Mitarbeiter des Käuferunternehmens K als auch für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens A sichergestellt werden. Um die vergleichende Kulturbewertung für die Mitarbeiter weiter zu erleichtern, wurde jedes Kultur-Item durch bipolare Aussagenpaare operationalisiert (s. Tabelle 4).

**Tabelle 4: Beispiel-Items Hierarchie und Teamgeist im interorganisationalen Vergleich**

		trifft zu		teils-teils		trifft zu			
Das Unternehmen ist wenig hierarchisch organisiert.	<i>Unternehmen K</i>	○	○	○	○	○	<i>Unternehmen K</i>	Das Unternehmen ist stark hierarchisch organisiert.	
	<i>Unternehmen A</i>	○	○	○	○	○	<i>Unternehmen A</i>		
Die Mitarbeiter zeigen ausgeprägten Teamgeist.	<i>Unternehmen K</i>	○	○	○	○	○	<i>Unternehmen K</i>	Die Mitarbeiter zeigen geringen Teamgeist.	
	<i>Unternehmen A</i>	○	○	○	○	○	<i>Unternehmen A</i>		

Die vier Kulturdimensionen wurden mit jeweils drei bis sieben Items abgebildet. Auf der linken Seite der Skala wurde die positive und auf der rechten Seite die eher negative Ausprägung des jeweiligen Kulturmerkmals abgebildet, wodurch der Messung der Unternehmenskultur eine evaluative Komponente zukam. Die Kodierung der Items von 1 bis 5 entsprach dieser Anordnung im Fragebogen, so dass niedrige Werte eine positive Evaluation des jeweiligen Unternehmenskultur-Items und hohe Werte eine eher negative Bewertung indizieren. Die vergleichende Kulturbewertung kann aus systemtheoretischer Sicht dahingehend interpretiert werden, dass jeder Mitarbeiter das soziale System des eigenen Unternehmens und seiner Umwelt bzw. die Eigenschaften des Quasi-Systems KA in der Integrationsphase beurteilen muss. Unter Zugrundelegung der Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) ermöglicht die vergleichende Kulturbewertung schließlich auch die Abbildung der Beurteilungen der In- und Outgroup.

In Anlehnung an Ashkenasy et al. (2000) wird angenommen, dass sich die Messung der Unternehmenskultur auf die individuelle Wahrnehmung der Unternehmenskultur durch die Mitarbeiter stützen sollte. Sie basiert in der vorliegenden Untersuchung auf den Auskünften

der Mitarbeiter über unternehmensspezifische Strategien, Strukturen und Interaktionen, so dass das Individuum die Analyseeinheit zur Erfassung der Kultur des Unternehmens darstellt:

The individual level of analysis is employed here since individual experiences and perceptions are this study's focus. The culture itself is a unit-level one; however, at the individual level of measurement we can assess individual perceptions of behavioral norms, key building blocks of culture." (Gundry & Rousseau, 1994, S.1073 f.)

Im Folgenden wird die Struktur und Güte der Unternehmenskulturskala untersucht. Zunächst wird anhand einer exploratorischen und einer konfirmatorischen Faktorenanalyse die vierfaktorielle Struktur der Skala überprüft. Im Anschluss daran wird analysiert, ob die Skala zwischen den Standorten differenzieren kann und die Bewertungen der Unternehmenskultur innerhalb der einzelnen Standorte homogen ausfallen. Abschließend werden die Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha als Maß der Reliabilität der Skala berichtet.

#### 2.2.1.1 Überprüfung der Faktorstruktur

Zum Zweck der Überprüfung der Faktorstruktur der Unternehmenskulturskala wird nachfolgend untersucht, ob die vierfaktorielle Struktur der KUK (Jöns et al., in Druck) repliziert werden kann. Da in der sozialwissenschaftlichen Forschung selten rein explorative oder rein konfirmatorische Vorgehensweisen anzutreffen sind, wird auch in der vorliegenden Arbeit eine Kombination der beiden Methoden gewählt. Die Bewertungen der eigenen Kultur aller Mitarbeiter (N = 214) werden sowohl einer exploratorischen als auch einer konfirmatorischen Faktorenanalyse unterzogen. Eine standortspezifische Überprüfung der Struktur der Unternehmenskulturskala kann nicht durchgeführt werden, da hierfür die Stichprobengrößen pro Standort zu gering sind. Da die Unternehmenskulturskala jedoch zum Zweck eines Vergleichs der Kulturen zwischen den Standorten konzeptualisiert wurde, sollte für die vorliegende Arbeit insbesondere die vierfaktorielle Struktur über die Standorte hinweg gewährleistet sein.

*Exploratorische Faktorenanalyse*

Im Folgenden wird anhand einer exploratorischen Faktorenanalyse überprüft, ob die vorliegende Skala die vierfaktorielle Struktur der KUK (Jöns et al., in Druck) mit den Dimensionen Strategie, Struktur, Führung und Zusammenarbeit aufweist. Als Extraktionsmethode wurde die Hauptachsenkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation gewählt. Die Zugrundelegung des Kaiser-Kriteriums von  $\lambda$  größer als 1 und die Betrachtung der Eigenwerte sowie der Scree-Plots führte zu einer Lösung mit vier Faktoren. Die Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse werden in Tabelle 5 dargestellt.

**Tabelle 5: Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse zur Bewertung der eigenen Unternehmenskultur**

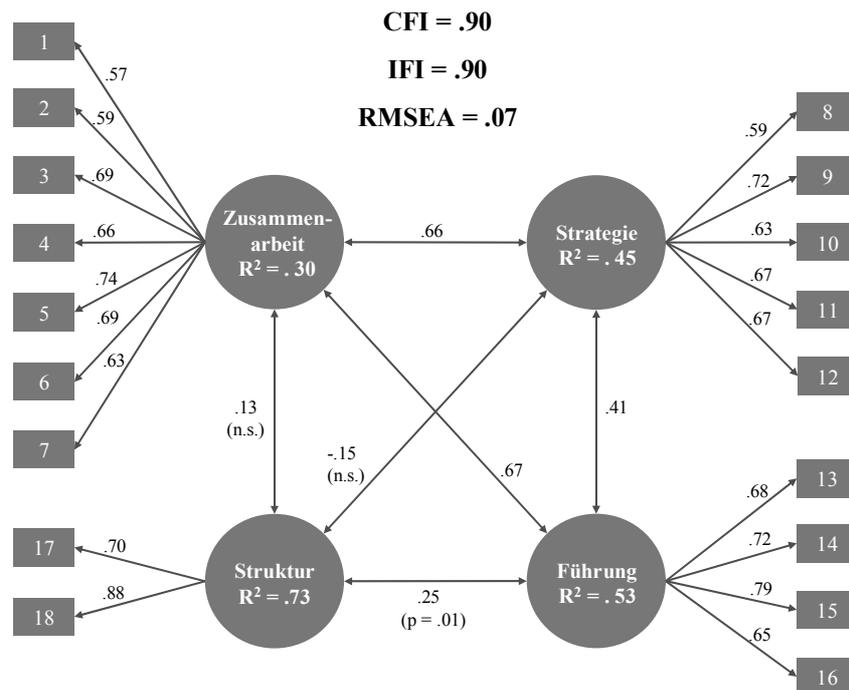
Item	Faktoren / Ladungen der Items			
	Zusammenarbeit	Führung	Strategie	Struktur
1. Einsatzbereitschaft	<b>.50</b>	.14	.33	.08
2. Umgang mit Fehlern	<b>.51</b>	.20	.27	.36
3. Zusammenarbeit Organisation	<b>.75</b>	.09	.21	.06
4. Zusammenarbeit Einheiten	<b>.70</b>	.16	.14	.09
5. Teamgeist individuell	<b>.82</b>	.19	.09	-.07
6. Teilen von Informationen	<b>.61</b>	.43	.14	.03
7. Umgang mit Konflikten	<b>.50</b>	.32	.33	-.05
8. Ausmaß an Delegation	.17	<b>.76</b>	.14	.00
9. kooperativer Führungsstil	.16	<b>.78</b>	.02	.15
10. Vertrauen in Mitarbeiter	.20	<b>.83</b>	.06	.06
11. Mitarbeiterpartizipation	.36	<b>.56</b>	.31	.11
12. Vision und Strategie	.20	.06	<b>.62</b>	-.17
13. Zielorientierung	.27	.13	<b>.71</b>	-.03
14. Nachhaltigkeit	.08	.06	<b>.73</b>	-.19
15. Innovationsorientierung	.34	.19	<b>.62</b>	.06
16. Qualitätsorientierung	.24	.01	<b>.70</b>	.01
17. Ausmaß an Hierarchie	.16	.01	-.16	<b>.83</b>
18. Ausmaß an Bürokratie	.03	.14	-.11	<b>.85</b>
19. schnelle Entscheidungsfindung	-.21	.16	.45	.36
<b>Erklärte Varianz in %</b>	<b>18,1</b>	<b>14,2</b>	<b>15,9</b>	<b>9,5</b>

Insgesamt werden durch die vier Unternehmenskulturfaktoren rund 58% der Varianz der Indikatorvariablen aufgeklärt. Nach Tabachnick und Fidell (2001) sollten nur Items mit einer Ladung über .32 interpretiert werden. Auch Comrey und Lee (1992) zufolge sind

Faktorladungen, die kleiner als .32 sind, als gering zu beurteilen, während Ladungen mit Werten größer als .45 als angemessen gelten. Faktorladungen über .55 werden als sehr gut und schließlich Faktorladungen von über .71 als hervorragend angesehen. Für die vorliegende Faktorenanalyse wurden ausschließlich Faktorladungen mit Werten größer als .45 berücksichtigt. Streng genommen entsprechen die Ladungsmuster einiger Items nicht der Einfachstruktur nach Thurstone (1947), da teilweise neben dem Entscheidungskriterium einer Ladung von größer als .45 teilweise auch Ladungen über .32 auf einem anderen Faktor erzielt werden. Da als ausschlaggebendes Auswahlkriterium jedoch ein Ladungswert über .45 festgelegt wurde und die Differenz zur nächsten Nachbarladung in fast allen Fällen mindestens .17 beträgt, kann dennoch von einem hinreichend eindeutigen Ladungsmuster der Items über die vier Faktoren ausgegangen werden. Kritisch zu bewerten ist die geringe Zahl der Indikatorvariablen für den Faktor Struktur, der auch in der KUK von Jöns et al. (in Druck) mit nur zwei Items abgebildet wird. In der vorliegenden Arbeit wurde versucht, diesen Faktor um das Item 19 zu erweitern. Angesichts des nicht eindeutigen Ladungsmusters mit einer Ladung von .45 auf dem Faktor Strategie und von .36 auf dem Faktor Struktur muss dieses Item aus den nachfolgenden Analysen ausgeschlossen werden. Aus diesem Grund wird der Faktor Struktur nachfolgend lediglich durch zwei Items abgebildet. Insgesamt kann nach den Ergebnissen der exploratorischen Faktorenanalyse die vierfaktorielle Struktur der KUK (Jöns et al., in Druck) durch die für die vorliegende Fallstudie konzipierte Skala zur Messung der Unternehmenskultur repliziert werden.

#### *Konfirmatorische Faktorenanalyse*

Bei einer konfirmatorischen Faktorenanalyse sollten vorab Hypothesen über die Faktorstruktur vorliegen. Diese stützen sich für die Analyse der Unternehmenskultur auf die vierfaktorielle Struktur der KUK und auf die Ergebnisse der vorangegangenen exploratorischen Faktorenanalyse. Bezüglich der Beziehungen zwischen den Kulturdimensionen wird in Anlehnung an die KUK (Jöns et al., in Druck) die Annahme formuliert, dass die vier Faktoren interkorrelieren. Die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen für die Bewertung der eigenen Kultur durch alle Mitarbeiter (N = 214) werden in Abbildung 19 zusammenfassend dargestellt.



*Anmerkungen:* Wenn nicht anders angegeben, sind alle Koeffizienten auf dem Niveau  $p < .001$  signifikant. n.s. = nicht signifikant.

**Abbildung 19:** Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse für das vierfaktorielle Modell der Unternehmenskultur

Der Großteil der Koeffizienten im vierfaktoriellen Modell der Unternehmenskultur ist hochsignifikant. Die globalen Maße der Anpassungsgüte liegen mit Werten von .90 für den CFI und den IFI sowie von .07 für den RMSEA im akzeptablen Bereich. Auch die lokalen Gütemaße weisen zufriedenstellende Werte auf. Die Pfadkoeffizienten der Indikatorvariablen liegen im Bereich von .57 bis .79 und sind alle hochsignifikant. Ebenso sind die Kennwerte  $R^2$  für die aufgeklärte Faktorvarianz mit Werten zwischen .30 und .73 als akzeptabel bzw. gut zu bewerten. Die Interkorrelationen der einzelnen Faktoren sind größtenteils signifikant und weisen kleine bis mittelgroße Zusammenhänge auf. Auffällig ist, dass der Faktor Struktur nur mit dem Faktor Führung eine mittlere Korrelation zeigt, während die anderen drei Faktoren hochsignifikante Interkorrelationen vorweisen.

Im Rahmen der konfirmatorischen Überprüfung der vierfaktoriellen Struktur der Skala wurde auch untersucht, welche Güte ein Modell mit einem Generalfaktor der Unternehmenskultur aufweist. Dieses Modell zeigte mit einem CFI und IFI von .68 und einem RMSEA-Wert von .12 wesentlich schlechtere Fit Indizes als das vierfaktorielle Modell der Unternehmenskultur nach der KUK (Jöns et al., in Druck). Damit kann auch nach den Ergebnissen der

konfirmatorischen Faktorenanalyse die Struktur der Unternehmenskultur mit den vier Dimensionen Zusammenarbeit, Strategie, Führung und Struktur als bestätigt angesehen werden.

### 2.2.1.2 Differenzierungsfähigkeit der Skala

Im Folgenden soll sichergestellt werden, dass die Dimensionen der Unternehmenskultur zwischen den untersuchten Standorten differenzieren, und die Beurteilungen der Unternehmenskultur innerhalb der Standorte homogen ausfallen. Zu diesem Zweck werden für die Bewertungen der eigenen und der fremden Kultur die Intraklassen-Korrelationskoeffizienten ICC(1) und ICC(2) als Maße der Konsistenz der Antworten an den Standorten (vgl. Bartko, 1976) sowie der Koeffizient  $r_{wg}$  als Ausmaß der Übereinstimmung innerhalb der Standorte von James, Demaree und Wolf (1984) berechnet. Diese Kennzahlen werden in empirischen Studien oftmals zugrunde gelegt, um eine Aggregation von Individualdaten auf die Gruppenebene zu rechtfertigen (z. B. Dorman & Kaiser, 2002; Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002). In der vorliegenden Arbeit werden der ICC(1), der ICC(2) und der  $r_{wg}$  herangezogen, um Aufschluss über die standortspezifische Homogenität der Individualdaten zu erhalten.

Während Bryk und Raudenbush (1992) den ICC(1) als den Varianzanteil interpretieren, der auf die Gruppenmitgliedschaft zurückgeführt werden kann, wird er von James (1982) als Index der Interrater-Reliabilität angesehen. Nach der Prüfung verschiedener Studien berichtet James (1982) für den ICC(1) einen Range von .00 bis .50 mit einem Median von .12, während Bliese (2000) angibt, dass nur selten Werte über .30 vorzufinden sind. Es gibt in der Literatur keinen allgemein anerkannten Schwellenwert für die Akzeptanz des ICC(1). Stellenweise werden die Kennzahlen des ICC(1) akzeptiert, wenn bei der diesbezüglichen Varianzanalyse der F-Wert signifikant wird und damit die Varianz zwischen den Gruppen signifikant größer ist als innerhalb der Gruppen (vgl. Klein et al., 2000). Der ICC(1) gilt auch als Maß der Non-Independence bzw. Nicht-Unabhängigkeit der Daten, die auf die Gruppenmitgliedschaft zurückzuführen ist (Bryk & Raudenbush, 1992; Kenny & Judd, 1986). Der Begriff der Nicht-Unabhängigkeit bezieht sich auf das Ausmaß, zu dem die Antworten von Individuen in der gleichen Gruppe durch die Gruppe beeinflusst werden oder sich entsprechend der Gruppenzugehörigkeit zu bestimmten Mustern clustern bzw. verdichten (Kenny & Judd, 1986). Hierfür kann es verschiedene Ursachen geben: „Observations may be dependent, for

instance, because they share some common feature, come from some common source, are affected by social interaction, or are arranged spatially or sequentially in time” (Kenny & Judd, 1996, S. 138). Ein ICC(1) mit einem Wert über Null weist darauf hin, dass die Gruppenmitgliedschaft die Beobachtungen auf Individualebene beeinflusst oder mit diesen zusammenhängt. Der ICC(2) ist eine Kennzahl für die Reliabilität der Gruppenmittelwerte (Bartko, 1976; James, 1982). Er wird ähnlich wie Cronbachs Alpha als Maß der Reliabilität interpretiert, so dass Werte ab .70 als akzeptabel, Werte zwischen .50 und .70 als grenzwertig und schließlich Werte kleiner als .50 als nicht ausreichend angesehen werden (Klein et al., 2000). Die für die Stichprobe der Ersterhebung ermittelten Werte für den ICC(1) und den ICC(2) werden in Tabelle 6 berichtet.

Der Koeffizient  $r_{wg}$  (James et al., 1984) ist ein Maß für die Übereinstimmung der Urteile der Mitglieder einer Gruppe zu einem Beurteilungsobjekt. Er wird berechnet über den Vergleich der Gruppenvarianz mit einer zufälligen Varianz, die zu erwarten wäre, wenn es keine gruppenspezifische Übereinstimmung an den Standorten gäbe. Die Werte von  $r_{wg}$  variieren zwischen 0 und 1, wobei der Wert 0 keine und der Wert 1 volle Übereinstimmung der Gruppenmitglieder indiziert. Nach Klein et al. (2000) indizieren  $r_{wg}$ -Werte von über .70 eine hohe Übereinstimmung innerhalb der Gruppe. Da die Werte für  $r_{wg}$  über die verschiedenen Standorte hinweg kaum Variationen zeigen, werden in Tabelle 6 zum Zweck einer vereinfachten Darstellung zusammen mit den Kennzahlen ICC(1) und ICC(2) die gemittelten Werte für  $r_{wg}$  über alle Standorte berichtet.

**Tabelle 6: Kennzahlen für die Homogenität der Unternehmenskulturdimensionen an den Standorten**

Unternehmenskulturdimensionen	Beurteilungsobjekt	ICC(1)	ICC(2)	$r_{wg}$
Zusammenarbeit	selbst	.07	.84	.73
	fremd	.08	.86	.89
Führung	selbst	.06	.83	.69
	fremd	.11	.87	.78
Strategie	selbst	.18	.94	.71
	fremd	.26	.96	.85
Struktur	selbst	.37	.98	.58
	fremd	.21	.95	.59

Die für die Berechnung der Koeffizienten ICC(1), ICC(2) und  $r_{wg}$  notwendigen Varianzen und Quadratsummen wurden über eine einfaktorielle ANOVA mit den Kulturvariablen als abhängige Variablen und dem Standort als Faktor ermittelt (s. Anhang A). Die diesbezüglichen F-Werte sind mit Werten von  $p$  kleiner als .01 alle hochsignifikant. Zu den Werten für den ICC(1) in Tabelle 6 ist festzuhalten, dass diese für die Skalen Zusammenarbeit und Führung eher niedrig ausfallen. Die Werte für den ICC(2) liegen demgegenüber alle im zufriedenstellenden Bereich. An dieser Stelle ist jedoch anzumerken, dass der ICC(2) in Abhängigkeit von der Gruppengröße variiert und bei einer großen Stichprobe entsprechend hoch ausfällt (James, 1982). Bis auf die Skala Struktur sind auch die Werte für den  $r_{wg}$  im zufriedenstellenden Bereich. Insgesamt ist festzuhalten, dass keine der Kennzahlen so niedrig ausfällt, dass sie gegen die Homogenität der Bewertung der Unternehmenskulturdimensionen an den jeweiligen Standorten spricht. Zudem weist keine Dimension der Unternehmenskultur über alle drei Kennzahlen hinweg niedrige Werte auf. Im Gegenteil ist festzustellen, dass dort, wo eine Kennzahl niedrig ausfällt, die anderen beiden Koeffizienten zufriedenstellende Werte vorweisen. Schließlich indizieren auch die Ergebnisse der berichteten Varianzanalyse, dass sich die Standorte bei den Bewertungen der eigenen und der fremden Unternehmenskulturen signifikant voneinander unterscheiden (s. Anhang A). Aus diesen Gründen ist davon auszugehen, dass die Unternehmenskulturdimensionen tatsächlich zwischen den Standorten differenzieren können und die diesbezüglichen Individualdaten an den jeweiligen Standorten eine Nicht-Unabhängigkeit und Homogenität aufweisen, die auf die standortspezifische Gruppenmitgliedschaft zurückzuführen ist.

### 2.2.1.3 Trennschärfe und Reliabilität

Abschließend werden für die vier Dimensionen der Unternehmenskultur in Tabelle 7 die Reliabilitäten auf Basis von Cronbachs Alpha als Maße der internen Konsistenz der Skalen sowie die Trennschärfe-Koeffizienten berichtet. Im Gegensatz zu den Faktorenanalysen, die sich auf die Beurteilung der eigenen Kultur der gesamten Stichprobe stützten, werden die Koeffizienten der Trennschärfe und der Reliabilität getrennt für die Standorte und deren jeweilige Beurteilung der eigenen und der fremden Unternehmenskultur berechnet. Dieses Vorgehen soll sicherstellen, dass neben der standortübergreifenden Strukturprüfung die internen Konsistenzen der Kulturdimensionen und die Trennschärfen der einzelnen Items als Kriterien für die Güte der Skala auch an den einzelnen Standorten gewährleistet sind.

Tabelle 7: Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für die Skala „Unternehmenskultur“

Unternehmens- kultur- dimension	Itembeispiel	Item- zahl	Beurteilungs- subjekt	Beurteilungs- objekt	Trennschärfe	Cronbachs Alpha
1. Zusammen- arbeit	Die Mitarbeiter zeigen ausgeprägten Teamgeist.	7	K	eigene Kultur	.48 - .67	.83
				fremde Kultur	.37 - .65	.81
			A1	eigene Kultur	.41 - .65	.81
				fremde Kultur	.12 - .53	.60
			A2	eigene Kultur	.46 - .69	.84
				fremde Kultur	.39 - .63	.77
			2. Führung	Die Führungskräfte setzen großes Vertrauen in die Mitarbeiter.	5	K
fremde Kultur	.25 - .76	.74				
A1	eigene Kultur	.50 - .67				.79
	fremde Kultur	.48 - .72				.79
A2	eigene Kultur	.53 - .76				.80
fremde Kultur	.57 - .75	.83				
3. Strategie	Das Unternehmen hat eine klare Vision und Strategie.	5	K	eigene Kultur	.53 - .76	.82
				fremde Kultur	.08 - .64	.69
			A1	eigene Kultur	.33 - .53	.68
				fremde Kultur	.29 - .55	.65
			A2	eigene Kultur	.41 - .62	.75
fremde Kultur	.37 - .63	.73				
4. Struktur	Das Unternehmen ist nicht sehr hierarchisch organisiert.	2	K	eigene Kultur	.41	.57
				fremde Kultur	.49	.65
			A1	eigene Kultur	.45	.62
				fremde Kultur	.67	.79
A2	eigene Kultur	.64	.78			
	fremde Kultur	.37	.53			

Die Trennschärfekoeffizienten liegen fast ausnahmslos im mittleren bis hohen Bereich. Lediglich ein Item der Skala Strategie weist bei der Bewertung der eigenen Kultur durch die Mitarbeiter des Käuferunternehmens einen Trennschärfekoeffizienten von .08 auf. Da dieses Item an den anderen Standorten mittlere bis hohe Trennschärfekoeffizienten erzielt und bei den vorangegangenen Faktorenanalysen keine Auffälligkeiten zeigte, wird es beibehalten. Für die Dimension Struktur wird in Anbetracht der nur zwei Items umfassenden Skala auch nur ein Trennschärfekoeffizient berechnet.

Auch die Alpha-Koeffizienten liegen insgesamt im zufriedenstellenden Bereich. Allein die Skala für die Dimension Struktur erreicht bei der Beurteilung der eigenen Kultur durch die Mitarbeiter des Käuferunternehmens einen vergleichsweise niedrigen Alpha-Wert von .57, und bei der Beurteilung der fremden Kultur am Standort A2 einen Alpha-Wert von .53. Da

diese Skala jedoch durch lediglich zwei Items abgebildet wird und die Höhe des Alpha-Koeffizienten auch von der Anzahl der Indikatorvariablen abhängig ist, können die Werte als akzeptabel angesehen werden (vgl. Bagozzi, 1980). Vor diesem Hintergrund ist die Höhe der anderen Alpha-Koeffizienten für die Skala Struktur umso positiver zu beurteilen. Insgesamt ist festzuhalten, dass die Skala zur Messung der Unternehmenskultur hinsichtlich der Messgenauigkeit der Subskalen und der Trennschärfe der einzelnen Items an allen drei Standorten sowohl bezüglich der Bewertung der eigenen als auch der fremden Kultur als zufriedenstellende Eigenschaften aufweist.

### **2.2.2 Information/Kommunikation**

Die Skala zur Bewertung der Information/Kommunikation im Integrationsprozess orientiert sich an inhaltlichen Aspekten der Relevanz sowie der Menge und der Angemessenheit von Informations- und Kommunikationsmaßnahmen in der Integrationsphase, die aus der Perspektive der betroffenen Mitarbeiter beurteilt werden. Die Skala basiert auf den diesbezüglichen Items aus der Umfrage von Jöns (2002), die darüber hinaus in zahlreichen Fallstudien im Akquisitionskontext eingesetzt wurden (z. B. Hodapp & Jöns, 2004; Jöns, Froese & Pak, 2004; Schott & Jöns, 2004). Die Relevanz der Fragen für den spezifischen Integrationskontext wurde dadurch sichergestellt, dass die Auswahl und die Formulierung der Items mit den Kooperationspartnern des Käuferunternehmens abgestimmt wurden. In Tabelle 8 werden die Kennzahlen für die Trennschärfe und die Reliabilität der Items berichtet.

**Tabelle 8: Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für die Skala „Information/Kommunikation“**

Items - Kurzbeschreibung	Standort	Trennschärfe	Cronbachs Alpha	
1. Ziele und Gründe der Integration	K	.75	K: .92	
	A1	.57		
	A2	.52		
2. Anderes Unternehmen	K	.77		
	A1	.49		A1: .82
	A2	.56		A2: .80
3. Vermittlung der Strategie	K	.83		
	A1	.73		
	A2	.66		
4. Konsequenzen für Unternehmen	K	.81		
	A1	.76		
	A2	.68		
5. Konsequenzen für Arbeitsplatz	K	.83		
	A1	.55		
	A2	.54		

Zur Qualität der Messung ist festzuhalten, dass an allen Standorten sowohl die Trennschärfekoeffizienten als auch Cronbachs Alpha als Maß der internen Konsistenz hohe Werte aufweisen. Zwar zeigen die Standorte des akquirierten Unternehmens regelmäßig niedrigere Koeffizienten als das Käuferunternehmen K, doch liegen auch diese Werte im hohen Bereich.

### 2.2.3 Integrationsklima

Da in der Literatur bislang kein einheitliches Konzept des Integrationsklimas existiert, baut die Entwicklung der Skala zur Erfassung des Integrationsklimas auf der in der vorliegenden Arbeit entwickelten Definition des Konstrukts auf. Das Integrationsklima wurde als individuell verankerte Atmosphäre bzw. situative Stimmung innerhalb der an der Akquisition beteiligten Unternehmen charakterisiert, welche durch die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Integrationsprozess und die Zufriedenheit mit demselben gekennzeichnet wird (s. II.2.2.2.2). Die Auswahl der Items orientierte sich an Aspekten der Inhaltsvalidität. Die

ausgesuchten Items wurden wiederum mit den Kooperationspartnern des Käuferunternehmens an die spezifische Integrationssituation angepasst. Insgesamt wurden vier Items ausgewählt, von denen die Fragen 1 und 2 die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Integrationsprozess und die Fragen 3 und 4 die Zufriedenheit mit demselben abbilden. In Tabelle 9 werden die Trennschärfekoeffizienten der einzelnen Items und Cronbachs Alpha für die interne Konsistenz der Skala getrennt für die untersuchten Standorte berichtet.

**Tabelle 9: Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für die Skala „Integrationsklima“**

Items - Kurzbeschreibung	Standort	Trennschärfe	Cronbachs Alpha
1. Erwartung, dass Integration Erfolg wird	K	.61	
	A1	.48	
	A2	.70	
2. Integration willkommen heißen	K	.52	K: .78
	A1	.12	
	A2	.51	
3. Bewertung der Integrationsmaßnahmen	K	.55	A1: .62
	A1	.52	
	A2	.61	A2: .79
4. Zufriedenheit mit Integrationsmanagement	K	.64	
	A1	.51	
	A2	.56	

Bis auf das Item 2, für das der Trennschärfekoeffizient am Standort A1 eher niedrig ausfällt, erzielen alle anderen Trennschärfekoeffizienten mittlere bis hohe Werte. Es sind keine nennenswerten Unterschiede zwischen den Standorten festzustellen. Cronbachs Alpha weist am Standort A1 mit .62 einen vergleichsweise niedrigen, aber immer noch akzeptablen Wert auf. Die Standorte K und A2 zeigen mit .78 und .79 hohe Werte für Cronbachs Alpha.

#### 2.2.4 Commitment

Die Items zur Erfassung des Commitments bauen auf der Definition der organisationalen Verbundenheit von Porter et al. (1974) sowie der Definition des affektiven Commitments von Meyer und Allen (1991) auf. Meyer und Allen (1991) definieren affektives Commitment als „the employee’s attachment to, identification with, and involvement in the organization.“

Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they *want* to do so” (S. 67). Auch nach Porter et al. (1974) sind Involvement und Identifikation zentrale Aspekte der organisationalen Verbundenheit, die nach den Autoren zusätzlich durch die folgenden drei Faktoren gekennzeichnet wird: „(1) a strong belief in and acceptance of the organization’s goals and values, (2) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, (3) a definite desire to maintain organizational membership” (S. 604). Die Operationalisierung von Commitment orientiert sich an diesen beiden Konzeptionen der organisationalen Verbundenheit. Die Skala besteht aus insgesamt vier Fragen, die in Tabelle 10 vorgestellt werden. Der Bezugsgegenstand des organisationalen Commitments ist das Käuferunternehmen K. Während das erste Item die Identifikation und das Involvement abbildet, sollen die Items 2, 3 und 4 die von Porter et al. beschriebenen drei Faktoren erfassen. Inhaltlich ähnliche Fragen, die jedoch anders formuliert sind, lassen sich auch im OCQ finden (vgl. Mowday et al., 1979). Die hier verwendeten Items sind Teil eines Pools von Fragen zur organisationalen Verbundenheit, die im Mannheimer Organisationsdiagnose-Instrument (MODI, s. [www.wo-institut.de](http://www.wo-institut.de)) im Rahmen verschiedener Mitarbeiterbefragungen eingesetzt werden. Neben den Kurzbeschreibungen der Items zur Erfassung des Commitments werden in Tabelle 10 die Koeffizienten für die Trennschärfe und Cronbachs Alpha als Kennzahl für die Qualität der Messung berichtet.

**Tabelle 10: Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für die Skala „Commitment“**

Items - Kurzbeschreibung	Standort	Trennschärfe	Cronbachs Alpha
1. Stolz, Mitarbeiter zu sein	K	.69	
	A1	.50	
	A2	.59	
2. Im Unternehmen bleiben wollen	K	.48	K: .71
	A1	.29	
	A2	.52	
3. Bereitschaft zum Engagement	K	.46	A1: .53 A2: .68
	A1	.40	
	A2	.35	
4. Von Unternehmenszielen überzeugt	K	.46	
	A1	.21	
	A2	.48	

Während die Trennschärfekoeffizienten für das erste Item im oberen Bereich liegen, werden für die anderen drei Items Werte im mittleren bis oberen Bereich erzielt. Für die Standorte K und A2 weisen die Kennzahlen für Cronbachs Alpha zufriedenstellende Werte auf. Am Standort A1 fallen die Trennschärfekoeffizienten der Items 3 und 4 deutlich niedriger aus als an den anderen beiden Standorten, doch sind diese Werte insgesamt noch akzeptabel. Auch Cronbachs Alpha ist mit einem Wert von .53 am Standort A1 eher niedrig.

### 2.3 Ergebnisse

Wie bei der Beschreibung der Stichprobe erläutert wurde, stützen sich die folgenden Auswertungen auf die Daten von drei Standorten, die an der Akquisition beteiligt waren. Es handelt sich dabei um den deutschen Standort K des Käuferunternehmens mit  $N = 75$  Mitarbeitern sowie zwei Standorte des akquirierten Unternehmens A mit  $N = 49$  Mitarbeitern am Standort A1 und  $N = 90$  Mitarbeitern am Standort A2. Beide Standorte des akquirierten Unternehmens liegen in unterschiedlichen Ländern in Europa. Bevor auf die Ergebnisse zur Überprüfung der Hypothesen zum Einfluss der Unternehmenskultur eingegangen wird, soll zunächst erläutert werden, wie mit fehlenden Werten bei der Beantwortung der Fragen umgegangen wurde. Daraufhin werden die Hypothesen  $H_{K1}$  und  $H_{A1}$  zur unterschiedlichen Bewertung der eigenen und der fremden Unternehmenskultur überprüft. Im Anschluss daran wird auf die Ergebnisse zum Einfluss der Unternehmenskultur eingegangen. Bei der Darstellung der Ergebnisse der explorativen Forschungsfragen wird die Endung *\_s (selbst)* für die Bewertung der eigenen Unternehmenskultur und die Endung *\_f (fremd)* für die Einschätzung der Unternehmenskultur des anderen Unternehmens verwendet. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst. Im Anhang dieser Arbeit werden die deskriptiven Ergebnisse für die Unternehmenskultur (Anhang B), die Information/Kommunikation (Anhang C), das Integrationsklima (Anhang D) und schließlich das Commitment (Anhang E) aufgeführt.

### 2.3.1 Umgang mit fehlenden Werten

Fehlende Werte bzw. so genannte *Missings*, die durch die fehlende Beantwortung von Fragen durch die Teilnehmer entstehen, stellen für die meisten Datenanalyseverfahren ein Problem dar (Cohen et al., 2003; Tabachnick & Fidell, 2001). Zunächst sollte geprüft werden, ob die fehlenden Werte bestimmte Muster aufweisen oder auf eine gemeinsame Ursache zurückführbar sind (Cohen et al., 2003). Für den weiteren Umgang mit fehlenden Werten stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, wie beispielsweise das komplette Löschen der jeweiligen Fälle, der listenweise und der paarweise Fallausschluss oder das Ersetzen der fehlenden Werte durch einen Gruppenmittelwert (vgl. z. B. Bortz, 1999; Brosius, 2002; Tabachnick & Fidell, 2001).

Bis auf die Items zur Beurteilung der fremden Unternehmenskultur weisen alle Variablen der Ersterhebung nur eine geringe Anzahl fehlender Werte auf, die insgesamt unter 3% liegt. Bei Betrachtung der fehlenden Werte für die Variablen zur Bewertung der fremden Kultur fällt auf, dass diese größtenteils durch die Mitarbeiter des Käuferunternehmens verursacht werden, und je nach Item Ausmaße zwischen 28% und 43% annehmen. Die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens weisen demgegenüber ein Maximum von 6% an fehlenden Werten für die Beurteilung der fremden Unternehmenskultur auf. Das generelle Löschen aller fehlenden Werte sowie der listenweise oder der paarweise Fallausschluss würden in der vorliegenden Untersuchung zu einer beträchtlichen Verringerung des Datensatzes führen. Um die hierdurch entstehenden Folgeprobleme zu vermeiden, wird eine differenzierte Vorgehensweise gewählt, die weitestgehend den Erhalt des Stichprobenumfangs ermöglicht, ohne die Ergebnisse der statistischen Analyseverfahren zu verzerren. Die Variablen, die nicht mehr als 3% bzw. 6% Missings aufweisen, werden durch den Mittelwert am jeweiligen Standort ersetzt (vgl. Tabachnick & Fidell, 2001). Die fehlenden Werte werden durch diese Vorgehensweise neutral behandelt, so dass der Trend der Daten insgesamt nicht beeinflusst wird. Einschränkend ist anzumerken, dass durch das Ersetzen fehlender Werte durch übergreifende Stichprobenmittelwerte die Fehlervarianz reduziert wird. Dies kann dazu führen, dass der F-Test oder andere varianzaufklärende Verfahren eher progressiv entscheiden (Bortz, 1999). Das Ersetzen fehlender Werte durch spezifische Gruppenmittelwerte, wie in der vorliegenden Arbeit durch den Standortmittelwert, wirkt diesem Trend jedoch entgegen (Tabachnick & Fidell, 2001). Zudem wird diese Vorgehensweise explizit an das Ausmaß der Missings insgesamt gekoppelt und kommt nur dann zum Einsatz, wenn die Anzahl der

fehlenden Werte pro Variable nicht über 3% bzw. für die Bewertung der fremden Kultur über 6% liegt. Aus diesen Gründen ist davon auszugehen, dass die Technik des Ersetzens der fehlenden Werte durch die standortspezifischen Mittelwerte auf die nachfolgenden Berechnungen keinen nachhaltigen Einfluss ausübt.

Die fehlenden Werte der Mitarbeiter des Käuferunternehmens bei der Beurteilung der fremden Unternehmenskultur, die zwischen 28% und 43% liegen, werden nicht durch den Standortmittelwert ersetzt, sondern bei den entsprechenden Analyseverfahren listenweise ausgeschlossen. Außerdem wird überprüft, ob die fehlenden Werte möglicherweise eine gemeinsame Ursache haben. Zu diesem Zweck wird mittels eines t-Tests für unabhängige Stichproben untersucht, ob sich die Mitarbeiter mit fehlenden Werten ( $N = 36$ ) von den Mitarbeitern ohne fehlende Werte ( $N = 39$ ) auf den modellrelevanten Variablen unterscheiden (s. Anhang F). Die Ergebnisse zeigen, dass die Mitarbeiter mit fehlenden Werten die Information/Kommunikation signifikant schlechter bewerten als die Mitarbeiter ohne fehlende Werte. Dies hat zur Folge, dass die nachfolgenden Analysen zur Unternehmenskultur und zur Bewertung der Information/Kommunikation möglicherweise positiv verzerrt sind. Die Mitarbeiter mit fehlenden Werten und die Mitarbeiter ohne fehlende Werte unterscheiden sich jedoch nicht bei der Einschätzung der eigenen Unternehmenskultur, und weisen auch bei den Variablen Integrationsklima und Commitment keine bedeutsamen Differenzen auf.

### **2.3.2 Bewertung der eigenen und der fremden Unternehmenskultur**

Nach den Annahmen der Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) wurden die Hypothesen  $H_{K1}$  und  $H_{A1}$  dahingehend formuliert, dass die eigene Unternehmenskultur von den Mitarbeitern beider Unternehmen jeweils besser als die fremde Unternehmenskultur bewertet wird. Für die Überprüfung dieser Hypothesen werden die Einschätzungen der Kulturdimensionen durch die Mitarbeiter an den jeweiligen Standorten anhand von gepaarten t-Tests auf ihre Unterschiedlichkeit geprüft. Die Ergebnisse werden in Tabelle 11 dargestellt. Entsprechend der Skalierung (s. III.2.1) indizieren Werte kleiner als 3 eine positive Bewertung und Werte größer als 3 eine eher negative Bewertung der jeweiligen Kulturdimension. Analog hierzu implizieren positive Differenzwerte eine positivere

Bewertung der fremden gegenüber der eigenen Unternehmenskultur und negative Differenzen eine negativere Bewertung der fremden Unternehmenskultur im Vergleich zur eigenen Kultur.

**Tabelle 11: Mittelwertsvergleiche der Selbst- und Fremdbewertung der Unternehmenskultur**

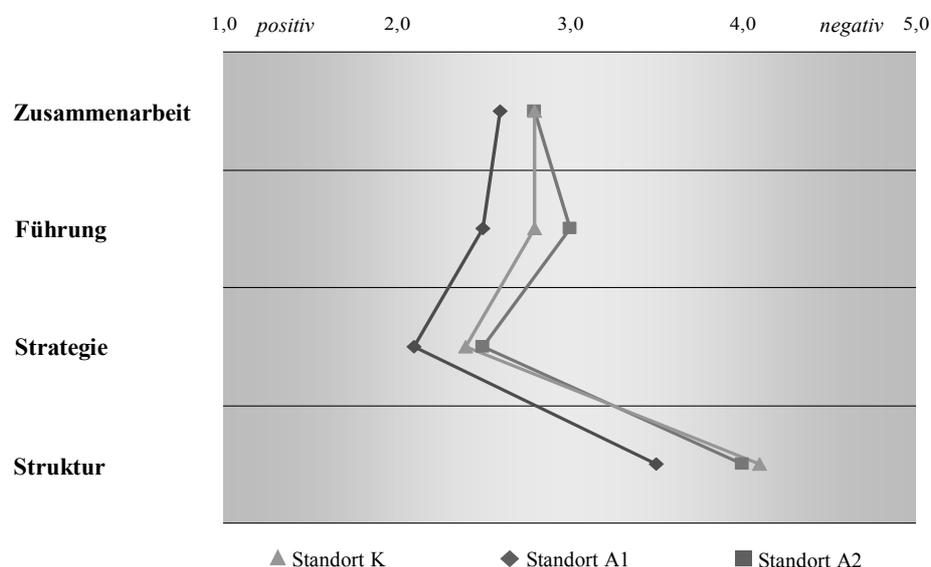
Standorte und Dimensionen	Unternehmenskultur selbst		Unternehmenskultur fremd		T	df	Mittelwertsdifferenz
	M	SD	M	SD			
<b>Standort K</b>							
Zusammenarbeit	2.83	0.71	2.91	0.53	-0.94	39	-0.09
Führung	2.82	0.83	2.78	0.55	0.36	43	0.04
Strategie	2.43	0.88	2.89	0.51	-3.70	43	-0.46**
Struktur	4.14	0.82	3.02	0.69	7.34	52	1.12**
<b>Standort A1</b>							
Zusammenarbeit	3.01	0.76	2.56	0.44	4.56	48	0.44**
Führung	2.65	0.85	2.53	0.66	0.87	48	0.12
Strategie	2.68	0.74	2.06	0.53	5.59	48	0.62**
Struktur	3.01	0.99	3.54	1.17	-2.74	48	-0.53**
<b>Standort A2</b>							
Zusammenarbeit	2.56	0.72	2.78	0.45	-2.91	89	-0.23**
Führung	2.40	0.77	3.01	0.74	-6.10	89	-0.60**
Strategie	3.03	0.74	2.47	0.59	6.52	89	0.56**
Struktur	2.83	0.92	3.97	0.76	-9.23	89	-1.14**

Anmerkung: \*\*  $p < .01$ .

Für das Käuferunternehmen K kann bei den Dimensionen Zusammenarbeit und Führung kein signifikanter Unterschied festgestellt werden. Während die Strategie des fremden Unternehmens A signifikant negativer als die eigene Strategie beurteilt wird, wird die Struktur des akquirierten Unternehmens A von K deutlich positiver bewertet als die eigene Struktur. Auch die Ergebnisse für den Standort A1 entsprechen nicht den Annahmen der Hypothese  $H_{A1}$ . Hier wird allein die Dimension Struktur des Käuferunternehmens negativer als im eigenen Unternehmen bewertet, während die Dimensionen Zusammenarbeit und Strategie bei K signifikant positiver als die eigene Unternehmenskultur bewertet werden. Für die Dimension Führung kann kein bedeutsamer Unterschied ermittelt werden. Schließlich sind die Ergebnisse für den Standort A2 tendenziell hypothesenkonform, da die Dimensionen Zusammenarbeit, Führung und Struktur im fremden Unternehmen signifikant negativer

beurteilt werden als im eigenen Unternehmen. Dennoch wird auch hier die Dimension Strategie bei K signifikant positiver beurteilt als im fremden Unternehmen.

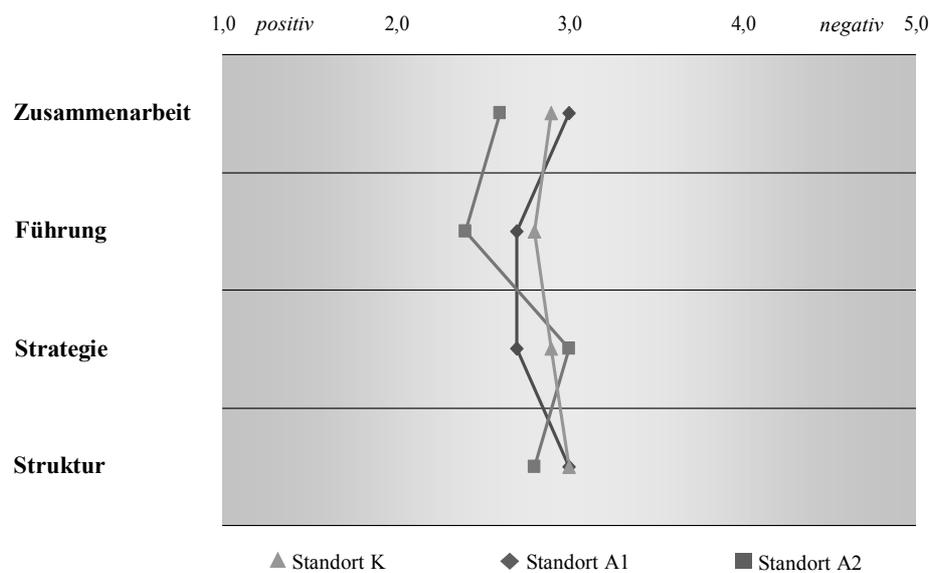
Nach diesen hypothesenkonträren Ergebnissen wird im Folgenden gemäß einer explorativen Vorgehensweise überprüft, inwiefern die Bewertung der eigenen Unternehmenskultur von den Mitarbeitern des fremden Unternehmens geteilt wird. Zu diesem Zweck wird das Ausmaß der Übereinstimmung zwischen dem Selbst- und Fremdbild der Mitarbeiter auf einer deskriptiven Ebene betrachtet. In Abbildung 20 werden die Bewertungen der Unternehmenskultur des Käuferunternehmens K durch alle Standorte als Profilverläufe graphisch dargestellt.



**Abbildung 20: Selbst- und Fremdbewertung des Käuferunternehmens**

Die Beurteilungen der Unternehmenskultur von K weisen an allen Standorten eine große Ähnlichkeit auf. Insbesondere die Standorte A2 und K zeigen bei ihren Bewertungen hohe Übereinstimmungen. Daneben ist festzustellen, dass die Kultur von K am Standort A1 tendenziell positiver bewertet wird als an den anderen beiden Standorten.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei Betrachtung der Bewertungen der Unternehmenskultur des akquirierten Unternehmens A an den drei Standorten (s. Abbildung 21).



**Abbildung 21: Selbst- und Fremdbewertung des akquirierten Unternehmens**

Die Bewertungen der Unternehmenskultur von A zeigen an den Standorten K und A1 auffallende Ähnlichkeiten. Leichte Abweichungen sind für den Standort A2 festzustellen, an welchem das Unternehmen A auf den Dimensionen Zusammenarbeit und Führung positiver beurteilt wird als an den Standorten A1 und K.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Hypothese  $H_{K1}$  nicht bestätigt werden kann. Für die Standorte des akquirierten Unternehmens können bei der Überprüfung der Hypothese  $H_{A1}$  nur am Standort A2 und hier nur für drei der vier Unternehmenskulturdimensionen hypothesenkonforme Ergebnisse erzielt werden. Schließlich zeigt die deskriptive Betrachtung des unternehmenskulturellen Selbst- und Fremdbildes, dass diesbezüglich hohe Übereinstimmungen an den drei Standorten bestehen.

### 2.3.3 Einflussbeziehungen zwischen der Unternehmenskultur und den mittelbaren Ergebnisvariablen

Bei der nachfolgenden Darstellung der Ergebnisse zum Einfluss der Unternehmenskultur auf die mittelbaren Ergebnisvariablen werden zunächst die Resultate für das Käuferunternehmen K berichtet, und im Anschluss die Ergebnisse für die Standorte A1 und A2 des akquirierten Unternehmens vorgestellt. Wenn die Überprüfung der Hypothesen für das akquirierte Unternehmen an den beiden Standorten A1 und A2 zu gleichen Ergebnissen führt, würde dies für die Richtigkeit der postulierten Einflusspfade sprechen und den Ergebnissen der Fallstudie ein höheres Maß an Generalisierbarkeit verleihen.

Da die Anzahl der Prädiktorvariablen in den Regressionsgleichungen nicht zu groß sein sollte (vgl. Tabachnick & Fidell, 2001), werden bei den explorativen Analysen nur diejenigen Dimensionen der Unternehmenskultur in die Regression aufgenommen, die signifikante bivariate Beziehungen mit den jeweiligen Kriteriumsvariablen aufweisen (s. III.1.3.2).

#### 2.3.3.1 Ergebnisse für den Standort K des Käuferunternehmens

Im Folgenden werden die Ergebnisse zur Überprüfung der Hypothesen  $H_{K2}$  bis  $H_{K5}$  vorgestellt. Im Anschluss daran werden die Resultate der explorativen Untersuchung der Prädiktoren der mittelbaren Ergebnisvariablen Integrationsklima und Commitment berichtet.

*$H_{K2}$  und  $H_{K3}$ : Die eigene Unternehmenskultur steht in positiver Beziehung mit der Information/Kommunikation, dem Integrationsklima und dem Commitment der Mitarbeiter. Die fremde Unternehmenskultur steht in positiver Beziehung mit der Information/Kommunikation und dem Integrationsklima, nicht jedoch mit dem Commitment.*

Die Hypothesen  $H_{K2}$  und  $H_{K3}$  zum Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur werden mittels bivariater Korrelationsanalysen untersucht. Die Ergebnisse werden in Tabelle 12 dargestellt.

**Tabelle 12: Zusammenhänge zwischen der eigenen und der fremden Unternehmenskultur und den mittelbaren Ergebnisvariablen am Standort K**

Unternehmens- kulturdimensionen	Beurteilungs- objekt	Information/ Kommunikation	Integrations- klima	Commitment
Zusammenarbeit	selbst	.43**	.35**	.24*
	fremd	.36*	.30	.17
Führung	selbst	.32**	.27*	.36**
	fremd	.38*	.37*	.25
Strategie	selbst	.48**	.46**	.26*
	fremd	.11	.17	.24
Struktur	selbst	-.07	-.05	.10
	fremd	.17	-.12	-.16

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Zum Einfluss der eigenen Unternehmenskulturdimensionen ist festzuhalten, dass drei der vier Dimensionen signifikante Beziehungen mit den mittelbaren Ergebnisvariablen Information/Kommunikation, Integrationsklima und Commitment aufweisen. Die Bewertung der Information/Kommunikation zeigt signifikante mittlere Korrelationen mit der Beurteilung der eigenen Unternehmenskultur und auch mit den fremden Kulturdimensionen des akquirierten Unternehmens. Konkret sind dies die Zusammenhänge zwischen der Information/Kommunikation und den Kulturdimensionen Zusammenarbeit, Führung und Strategie von K sowie Zusammenarbeit und Führung von A. Demgegenüber weist das Integrationsklima größtenteils Zusammenhänge mit der Beurteilung der eigenen Unternehmenskultur auf. Es zeigen sich signifikante mittlere Korrelationen mit den Dimensionen Zusammenarbeit und Strategie sowie eine kleinere Korrelation mit der Dimension Führung von K. Das Integrationsklima zeigt nur eine signifikante mittlere Korrelation mit der Kulturdimension Führung des akquirierten Unternehmens A. Für das Commitment lassen sich ausschließlich signifikante Beziehungen mit der eigenen Unternehmenskultur K, nicht jedoch mit der fremden Kultur von A, finden. Es handelt sich hierbei um kleine Korrelationen mit den Dimensionen Zusammenarbeit und Strategie und eine mittlere Korrelation mit der Dimension Führung von K.

Die Hypothese  $H_{K2}$  zum Einfluss der eigenen Unternehmenskultur auf die mittelbaren Ergebnisvariablen Information/Kommunikation, Integrationsklima und Commitment kann

nach diesen Ergebnissen als bestätigt angesehen werden. Weiterhin wird auch die Hypothese  $H_{K3}$  zum Einfluss der fremden Unternehmenskultur auf die Information/Kommunikation und auf das Integrationsklima bestätigt. Alle signifikanten Korrelationskoeffizienten sind positiv, so dass auch die Richtung der in den Hypothesen  $H_{K2}$  und  $H_{K3}$  postulierten Zusammenhänge bestätigt werden kann. Dies bedeutet, dass eine positive Bewertung der Dimensionen der Unternehmenskultur mit einer positiveren Bewertung der Information/Kommunikation, des Integrationsklimas und des Commitments einhergeht. Entsprechend der in Hypothese  $H_{K3}$  formulierten Annahme kann kein Zusammenhang zwischen den einzelnen Dimensionen der fremden Unternehmenskultur und dem Commitment der Mitarbeiter von K gefunden werden. Dieses Ergebnis wird bei der Analyse der  $H_{K5}$  auch mit einer Regressionsanalyse überprüft, um durch die gleichzeitige Berücksichtigung aller Dimensionen der fremden Unternehmenskultur mögliche Supressoreffekte ausschließen zu können.

*$H_{K4}$ : Zwischen der Information/Kommunikation, dem Integrationsklima und dem Commitment bestehen positive Zusammenhänge.*

Zum Einfluss der mittelbaren Ergebnisvariablen untereinander ist festzuhalten, dass diese wie in Tabelle 13 dargelegt positiv und signifikant interkorrelieren.

**Tabelle 13: Zusammenhänge zwischen den mittelbaren Ergebnisvariablen am Standort K**

	<b>Commitment</b>	<b>Integrationsklima</b>
<b>Information/ Kommunikation</b>	.38**	.73**
<b>Integrationsklima</b>	.35**	

*Anmerkung: \*\*  $p < .01$ .*

Die Information/Kommunikation zeigt eine hohe und hochsignifikante Korrelation von .73 mit dem Integrationsklima und eine hochsignifikante mittlere Korrelation von .38 mit dem Commitment. Schließlich weist auch das Integrationsklima eine hochsignifikante mittlere Korrelation von .35 mit dem Commitment auf. Die Hypothese  $H_{K4}$  kann damit als bestätigt angesehen werden.

*H<sub>K5</sub>: Der Zusammenhang zwischen der fremden Unternehmenskultur und der Information/Kommunikation sowie dem Integrationsklima ist geringer als die Beziehung der eigenen Unternehmenskultur mit diesen Variablen.*

Für die Überprüfung der Hypothese H<sub>K5</sub> werden die Dimensionen der eigenen und der fremden Unternehmenskultur in eigenständige Regressionsgleichungen aufgenommen und die Determinationskoeffizienten als Maß der im Kriterium aufgeklärten Varianz verglichen. In Tabelle 14 werden die Ergebnisse der abgebildet.

**Tabelle 14: Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf die Information/Kommunikation am Standort K**

Prädiktoren	Information/Kommunikation					
	Eigene Unternehmenskultur			Fremde Unternehmenskultur		
	$\beta$	sr	r	$\beta$	sr	r
Zusammenarbeit	.13	.10	.43**	.06	.03	.34**
Führung	.10	.10	.32**	.42	.23	.42*
Strategie	.34*	.25*	.48**	-.13	-.11	.12
Struktur	-.08	-.09	-.07	.07	.07	.13
	$R^2=.25^{**}$ , $R^2_{\text{korr}}=.21^{**}$			$R^2=.19$ , $R^2_{\text{korr}}=.09$		

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Für die Kriteriumsvariable Information/Kommunikation wird durch die Prädiktoren der eigenen Unternehmenskultur ein hochsignifikanter korrigierter Determinationskoeffizient von .21 erzielt. Als signifikanter Prädiktor erweist sich die Unternehmenskulturdimension Strategie mit einem Beta-Koeffizienten von .34 und einem semipartiellen Korrelationskoeffizienten von .25. Demgegenüber klärt die fremde Unternehmenskultur keinen signifikanten Varianzanteil der Information/Kommunikation auf. Da bei der Analyse der fehlenden Werte (s. III.2.3.1) festgestellt wurde, dass sich die Mitarbeiter mit und ohne fehlende Werte bei der Bewertung der fremden Unternehmenskultur signifikant auf der Variable Information/Kommunikation unterscheiden, wird zusätzlich eine Regressionsanalyse zum Einfluss der eigenen Unternehmenskultur auf die Information/Kommunikation nur mit den Mitarbeitern durchgeführt, die keine Missings bei der fremden Unternehmenskultur aufweisen. Hier wird ein ähnlich hoher und hochsignifikanter korrigierter Determinationskoeffizient von .25 erzielt.

In Tabelle 15 werden die Ergebnisse zur Regression des Integrationsklimas auf die Kulturdimensionen des eigenen und des fremden Unternehmens berichtet.

**Tabelle 15: Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf das Integrationsklima am Standort K**

Prädiktoren	Integrationsklima					
	Eigene Unternehmenskultur			Fremde Unternehmenskultur		
	$\beta$	sr	r	$\beta$	sr	r
Zusammenarbeit	.01	.00	.35**	-.20	-.10	.30
Führung	.06	.06	.27*	.56	.31	.40*
Strategie	.43**	.31**	.46**	.04	.04	.19
Struktur	-.06	-.07	-.05	-.10	-.11	-.03
	$R^2=.22^{**}$ , $R^2_{\text{kor}}=.17^{**}$			$R^2=.18$ , $R^2_{\text{kor}}=.08$		

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Auch das Integrationsklima als Kriteriumsvariable wird im Käuferunternehmen durch die Prädiktoren der eigenen Unternehmenskultur stärker aufgeklärt als durch die Prädiktoren der fremden Unternehmenskultur. Für die Prädiktoren der eigenen Unternehmenskultur beträgt der korrigierte Determinationskoeffizient .17 und ist hochsignifikant. Als signifikanter Prädiktor erweist sich wiederum die Kulturdimension Strategie mit einem hochsignifikanten Beta-Koeffizienten von .43 und einem semipartiellen Korrelationskoeffizienten von .31. Die Kulturdimensionen des fremden Unternehmens klären demgegenüber keine Varianz des Integrationsklimas auf.

Da in Hypothese  $H_{K3}$  explizit die Annahme formuliert wurde, dass nur die eigene und nicht die fremde Unternehmenskultur mit dem Commitment der Mitarbeiter am Standort K in Beziehung steht, wird auch diese Annahme mit Regressionsanalysen überprüft (s. Tabelle 16). Im Gegensatz zu den bivariaten Korrelationsanalysen ermöglicht diese Vorgehensweise die Betrachtung des gemeinsamen Einflusses der Dimensionen der Unternehmenskultur und die Berücksichtigung möglicher Supressoreffekte.

**Tabelle 16: Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf das Commitment am Standort K**

Prädiktoren	Commitment					
	Eigene Unternehmenskultur			Fremde Unternehmenskultur		
	$\beta$	sr	r	$\beta$	sr	r
Zusammenarbeit	-.01	-.01	.24*	-.32	-.16	.17
Führung	.33*	.29*	.36**	.31	.17	.20
Strategie	.11	.08	.26*	.37	.29	.31
Struktur	.13	.14	.10	-.12	-.13	-.09
	$R^2=.16^*$ , $R^2_{\text{korr}}=.11^*$			$R^2=.13$ , $R^2_{\text{korr}}=.02$		

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Die eigene Unternehmenskultur führt zu einem signifikanten korrigierten Determinationskoeffizienten von .11 bei der Aufklärung der Varianz des Commitments. Als signifikanter Prädiktor erweist sich die Kulturdimension Führung mit einem Beta-Koeffizienten von .33 und einem semipartiellen Korrelationskoeffizienten von .29. Demgegenüber klärt die fremde Unternehmenskultur keine Varianz des Commitments der Mitarbeiter am Standort K auf.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Hypothese  $H_{K5}$  zum größeren Einfluss der eigenen gegenüber der fremden Unternehmenskultur auf die mittelbaren Ergebnisvariablen Information/Kommunikation und Integrationsklima bestätigt werden kann. Außerdem wird die Hypothese  $H_{K3}$  bestätigt, da das Commitment der Mitarbeiter von K nur von der eigenen Unternehmenskultur, nicht jedoch von der Unternehmenskultur des akquirierten Unternehmens beeinflusst wird.

### *Explorative Untersuchung des relativen Erklärungsbeitrags der Prädiktoren des Integrationsklimas*

Für die Untersuchung des relativen Erklärungsbeitrags der Prädiktoren der eigenen und der fremden Unternehmenskultur sowie der Information/Kommunikation für das Kriterium Integrationsklima werden hierarchische Regressionsanalysen durchgeführt. Im ersten Schritt werden diejenigen Prädiktoren der eigenen und der fremden Unternehmenskultur in die Gleichung aufgenommen, die signifikante bivariate Korrelationen mit dem Integrationsklima zeigten (s. Tabelle 12). Im zweiten Schritt wird die Information/Kommunikation als Prädiktor des Integrationsklimas aufgenommen. Die Ergebnisse dieser Regressionsgleichung werden in Tabelle 17 dargestellt. Die beschriebene Reihenfolge wird in einer weiteren Regressionsanalyse umgekehrt, so dass der Vergleich der Determinationskoeffizienten und der Inkremente Aufschluss über den relativen Einfluss der Modellelemente geben kann. Die Ergebnisse der alternativen Reihenfolge der Aufnahme der Prädiktoren werden im Text berichtet.

**Tabelle 17: Einfluss der Unternehmenskultur und der Information/Kommunikation auf das Integrationsklima am Standort K**

Prädiktoren	$\beta$	sr	r
<b>1. Schritt</b>			
Zusammenarbeit_s	.08	.06	.35**
Führung_s	.15	.15	.27*
Strategie_s	.42*	.33*	.46**
Führung_f	.15	.17	.37*
	$R^2=.41^{**}$ ,		$R^2_{\text{kor}}=.34^{**}$
<b>2. Schritt</b>			
Zusammenarbeit_s	.01	.01	.35**
Führung_s	.09	.10	.27*
Strategie_s	.22	.22	.46**
Führung_f	.06	.07	.37*
Info/Komm.	.55**	.56**	.73**
	$R^2=.59^{**}$ , $R^2_{\text{kor}}=.54^{**}$ , $\Delta R^2=.19^{**}$		

Anmerkungen: \_s = selbst, \_f = fremd. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Während im ersten Schritt der Regression die eigene Unternehmenskulturdimension Strategie einen signifikanten Beta-Koeffizienten von .42 und einen semipartiellen Korrelationskoeffizienten von .33 aufweist, ist im zweiten Schritt nur noch die Information/Kommunikation ein signifikanter Prädiktor des Integrationsklimas. Der

korrigierte Determinationskoeffizient  $R^2_{\text{kor}}$  weist nach dem ersten Schritt einen hochsignifikanten Wert von .34 auf und kann nach Aufnahme des Prädiktors Information/Kommunikation hochsignifikant um .19 verbessert werden. Bei umgekehrter Reihenfolge beträgt der korrigierte Determinationskoeffizient für die Information/Kommunikation im ersten Schritt der Regression .52 und ist hochsignifikant. Die Aufnahme der Prädiktoren der Unternehmenskultur im zweiten Schritt erzielt ein nicht signifikantes Inkrement von .06. Aus diesen Ergebnissen kann geschlossen werden, dass am Standort K die Information/Kommunikation mehr eigenständige Varianz des Integrationsklimas aufklärt als die Dimensionen der Unternehmenskultur. Dieses Ergebnis ist angesichts der hohen und hochsignifikanten bivariaten Korrelation von .73\*\* zwischen der Information/Kommunikation und dem Integrationsklima nicht überraschend (s. Tabelle 13). Dennoch ist festzuhalten, dass die Unternehmenskulturdimensionen auch in Beziehung mit der Information/Kommunikation stehen, und allein die Bewertung der eigenen Kultur bei den Mitarbeitern von K rund 21% der Varianz der Information/Kommunikation aufklärt. Insgesamt legen die Ergebnisse die Schlussfolgerung nahe, dass der Einfluss der Unternehmenskultur auf das Integrationsklima zu einem großen Teil über die Information/Kommunikation vermittelt wird.

#### *Explorative Untersuchung des relativen Erklärungsbeitrags der Prädiktoren des Commitments*

Für die Untersuchung des Kriteriums Commitment werden die Dimensionen der Unternehmenskultur, die Information/Kommunikation sowie das Integrationsklima als Prädiktoren in hierarchische Regressionsanalysen aufgenommen. Auch hier wird die Reihenfolge der Aufnahme der Prädiktorvariablen variiert, um über den Vergleich der korrigierten Determinationskoeffizienten und der Inkremente Aufschluss über die relative Bedeutung der Prädiktoren zu erhalten. Die ausgewählten Dimensionen der Unternehmenskultur werden gemeinsam in einem Block aufgenommen, so dass zusammen mit den Prädiktoren Information/Kommunikation sowie Integrationsklima drei Blöcke mit insgesamt sechs verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten für die hierarchischen Regressionsanalysen resultieren. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Reihenfolge mit der Unternehmenskultur im ersten, der Information/Kommunikation im zweiten und schließlich dem Integrationsklima im dritten Schritt dargestellt (s. Tabelle 18). Die Ergebnisse der alternativen Reihenfolgen der Aufnahme der Prädiktoren werden im Text berichtet.

**Tabelle 18: Einfluss der Unternehmenskultur, der Information/Kommunikation und des Integrationsklimas auf das Commitment am Standort K**

Commitment			
Prädiktoren	$\beta$	sr	r
<b>1. Schritt</b>			
Zusammenarbeit_s	.00	.00	.24*
Führung_s	.31*	.27*	.36**
Strategie_s	.13	.09	.26*
	$R^2=.14^*$ , $R^2_{\text{kor}}=.11^*$		
<b>2. Schritt</b>			
Zusammenarbeit_s	-.04	-.03	.24*
Führung_s	.27*	.25*	.36**
Strategie_s	.03	.02	.26*
Info/Komm.	.30*	.28*	.38**
	$R^2=.21^{**}$ , $R^2_{\text{kor}}=.16^{**}$ , $\Delta R^2=.07^*$		
<b>3. Schritt</b>			
Zusammenarbeit_s	-.03	-.02	.24*
Führung_s	.27*	.26*	.36**
Strategie_s	.00	.00	.26*
Info/Komm.	.21	.15	.38**
Integrationsklima	.14	.10	.35**
	$R^2=.22^{**}$ , $R^2_{\text{kor}}=.16^{**}$ , $\Delta R^2=.01$		

Anmerkungen: \_s = selbst. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Nach dem ersten Schritt klären die Dimensionen Zusammenarbeit, Strategie und Führung der eigenen Unternehmenskultur 11% der Varianz des Commitments der Mitarbeiter des Käuferunternehmens auf. Als signifikanter Prädiktor erweist sich die Dimension Führung mit einem Beta-Koeffizienten von .31 und einer semipartiellen Korrelation von .27. Die Aufnahme des Prädiktors Information/Kommunikation im zweiten Schritt führt zu einem signifikanten Inkrement von .07 und einem hochsignifikanten  $R^2_{\text{kor}}$  von .16. Signifikante Prädiktoren im zweiten Schritt sind nach wie vor die Führung und nun zusätzlich auch die Information/Kommunikation. Die Aufnahme des Prädiktors Integrationsklima im dritten Schritt trägt darüber hinaus nicht mehr zur Aufklärung der Varianz des Commitments bei. Der Prädiktor Führung als Dimension der eigenen Unternehmenskultur weist nach wie vor einen signifikanten Beta-Koeffizienten von .27 und eine semipartielle Korrelation von .26 auf. Für die Kulturdimension Führung bleiben diese Koeffizienten in ihrer Höhe über alle drei Regressionsschritte annähernd gleich. Bei den anderen Reihenfolgen der Aufnahme der

Prädiktoren erzielt die Information/Kommunikation im ersten Rechnungsschritt ein hochsignifikantes  $R^2_{\text{kor}} von .14$  und das Integrationsklima im ersten Rechnungsschritt ebenfalls ein hochsignifikantes  $R^2_{\text{kor}} von .11$ . Bei den fünf alternativen Reihenfolgen der Aufnahme der Prädiktoren ergibt sich nur ein signifikantes Inkrement, nämlich für das Integrationsklima an zweiter Stelle nach der Unternehmenskultur und vor der Information/Kommunikation mit einem Wert von .06. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass bei Aufnahme im ersten Rechnungsschritt der hierarchischen Regression die Prädiktoren der Unternehmenskultur und die Information/Kommunikation den gleichen Determinationskoeffizienten von .14 erzielen und das Integrationsklima ein  $R^2_{\text{kor}} von .11$ . Die Unternehmenskultur kann an keiner Stelle ein signifikantes Inkrement gegenüber der Information/Kommunikation oder dem Integrationsklima aufweisen. Die signifikanten Inkremente von .07 für die Information/Kommunikation sowie von .06 für das Integrationsklima können nur bei Aufnahme an zweiter Stelle nach der Unternehmenskultur erzielt werden.

Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die untersuchten Prädiktoren große Überschneidungen bei der Aufklärung der Varianz des Commitments aufweisen. Während die Dimensionen der Unternehmenskultur unter Kontrolle der Prädiktoren Information/Kommunikation sowie Integrationsklima keine zusätzliche Varianz mehr aufklären können, gelingt dies den anderen beiden Prädiktoren nur unter Kontrolle der Unternehmenskultur. Sowohl die Information/Kommunikation als auch das Integrationsklima können bei wechselseitiger Kontrolle keine zusätzliche Varianz mehr aufklären. Da beim Käuferunternehmen K die Dimensionen der eigenen Unternehmenskultur sowohl in Beziehung mit der Information/Kommunikation als auch mit dem Integrationsklima stehen (s. Tabelle 14 und Tabelle 15), ist anzunehmen, dass der Einfluss der Unternehmenskultur auf das Commitment zu einem großen Teil auch über diese beiden Prädiktoren vermittelt wird. Darüber hinaus ist angesichts der hohen bivariaten Korrelation zwischen der Information/Kommunikation und dem Integrationsklima von einem indirekten Effekt der Information/Kommunikation auf das Commitment auszugehen, der über das Integrationsklima vermittelt wird.

### 2.3.3.2 Ergebnisse für den Standort A1 des akquirierten Unternehmens

Im Folgenden wird auf die Ergebnisse zur Überprüfung der Hypothesen  $H_{A2}$  bis  $H_{A5}$  eingegangen. Darüber hinaus werden die Resultate der explorativen Untersuchung der mittelbaren Ergebnisvariablen Integrationsklima und Commitment für den Standort A1 des akquirierten Unternehmens berichtet.

*$H_{A2}$  und  $H_{A3}$ : Die eigene und die fremde Unternehmenskultur stehen in positiver Beziehung mit der Information/Kommunikation, dem Integrationsklima und dem Commitment.*

Die Ergebnisse der Überprüfung der Zusammenhangshypothesen  $H_{A2}$  und  $H_{A3}$  erfolgte mittels bivariater Korrelationsanalysen nach Pearson. In Tabelle 19 werden die Ergebnisse abgebildet.

**Tabelle 19: Zusammenhänge zwischen der eigenen und der fremden Unternehmenskultur und den mittelbaren Ergebnisvariablen am Standort A1**

Unternehmens- kulturdimensionen	Beurteilungs- objekt	Information/ Kommunikation	Integrations- klima	Commitment
Zusammenarbeit	selbst	.55**	.24	.11
	fremd	.41**	.32*	.31*
Führung	selbst	.35*	-.02	.21
	fremd	.34*	.32*	.41**
Strategie	selbst	.45**	.03	-.01
	fremd	.20	.19	.06
Struktur	selbst	.11	.31*	.24
	fremd	.16	.38**	.25

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Die Information/Kommunikation weist signifikante und hochsignifikante mittlere Zusammenhänge mit den Dimensionen Zusammenarbeit, Führung und Strategie der eigenen Unternehmenskultur sowie mit den Dimensionen Zusammenarbeit und Führung der fremden Unternehmenskultur auf. Das Integrationsklima zeigt signifikante mittlere Zusammenhänge mit den Dimensionen Zusammenarbeit und Führung und eine hochsignifikante mittlere Korrelation mit der Dimension Struktur der fremden Unternehmenskultur. Schließlich besteht auch ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Integrationsklima und der Dimension

Struktur der eigenen Unternehmenskultur. Das Commitment weist nur signifikante und hochsignifikante mittlere Korrelationen mit der fremden Unternehmenskultur auf, nämlich mit den Dimensionen Zusammenarbeit und Führung. Damit kann für den Standort A1 die Hypothese  $H_{A3}$  voll und die Hypothese  $H_{A2}$  nur teilweise bestätigt werden, da die Beziehung der eigenen Unternehmenskultur mit dem Commitment nicht nachgewiesen werden kann. Alle signifikanten Korrelationskoeffizienten sind positiv, so dass die positive Richtung der in den Hypothesen  $H_{K2}$  und  $H_{K3}$  postulierten Zusammenhänge bestätigt werden kann.

*H<sub>A4</sub>: Zwischen der Information/Kommunikation, dem Integrationsklima und dem Commitment bestehen positive Zusammenhänge.*

Die Überprüfung der  $H_{A4}$  am Standort A1 des akquirierten Unternehmens bestätigt die Annahme, dass die mittelbaren Ergebnisvariablen Information/Kommunikation, Integrationsklima und Commitment positive Beziehungen aufweisen (s. Tabelle 20).

**Tabelle 20: Zusammenhänge zwischen den mittelbaren Ergebnisvariablen am Standort A1**

	Commitment	Integrationsklima
Information/ Kommunikation	.28*	.42**
Integrationsklima	.33*	

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Die Information/Kommunikation zeigt eine hochsignifikante bivariate Korrelation von .42 mit dem Integrationsklima und eine signifikante Korrelation von .28 mit dem Commitment. Schließlich weist auch das Integrationsklima eine signifikante Korrelation von .33 mit dem Commitment auf. Damit kann die Hypothese  $H_{A4}$  für den Standort A1 als bestätigt angesehen werden.

*H<sub>A5</sub>: Der Zusammenhang zwischen der fremden Unternehmenskultur und der Information/Kommunikation, dem Integrationsklima und dem Commitment übersteigt die Beziehungen der eigenen Unternehmenskultur mit diesen Variablen.*

Die in Hypothese H<sub>A5</sub> formulierten Annahmen werden mithilfe von Regressionsgleichungen überprüft, deren Ergebnisse in Tabelle 21 dargestellt sind. Der relative Einfluss der beiden Unternehmenskulturen wird über den Vergleich der korrigierten Determinationskoeffizienten erschlossen.

**Tabelle 21: Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf die Information/Kommunikation am Standort A1**

Information/Kommunikation						
Prädiktoren	Eigene Unternehmenskultur			Fremde Unternehmenskultur		
	$\beta$	sr	r	$\beta$	sr	r
Zusammenarbeit	.44*	.35*	.55**	.34	.28	.41**
Führung	-.02	-.02	.35*	.19	.15	.34*
Strategie	.18	.17	.45**	-.09	-.08	.20
Struktur	.10	.12	.11	.00	.00	.16
	$R^2=.33^{**}$ , $R^2_{\text{korr}}=.27^{**}$			$R^2=.19^*$ , $R^2_{\text{korr}}=.11^*$		

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Die eigene Unternehmenskultur klärt am Standort A1 mit einem hochsignifikanten korrigierten Determinationskoeffizienten 27% der Varianz der Information/Kommunikation auf. Als signifikanter Prädiktor erweist sich die Kulturdimension Zusammenarbeit mit einem Beta-Koeffizienten von .44 und einem semipartiellen Korrelationskoeffizienten von .35. Die fremde Unternehmenskultur des Käuferunternehmens erzielt lediglich einen signifikanten korrigierten Determinationskoeffizienten von .11. Damit klärt die eigene Unternehmenskultur bei der Bewertung der Information/Kommunikation am Standort A1 mehr Varianz auf als die fremde Unternehmenskultur.

Beim Integrationsklima ergibt sich demgegenüber ein anderes Bild. In Tabelle 22 werden die Ergebnisse der Regressionsanalysen berichtet.

**Tabelle 22: Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf das Integrationsklima am Standort A1**

Prädiktoren	Integrationsklima					
	Eigene Unternehmenskultur			Fremde Unternehmenskultur		
	$\beta$	sr	r	$\beta$	sr	r
Zusammenarbeit	.46*	.33*	.24	.21	.18	.32*
Führung	-.27	-.23	-.02	.11	.09	.32*
Strategie	-.09	-.08	.03	-.08	-.07	.19
Struktur	.29*	.30*	.31*	.29	.28	.38**
	$R^2=.20^*$ , $R^2_{\text{korr}}=.13^*$			$R^2=.20^*$ , $R^2_{\text{korr}}=.13^*$		

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Bei den Prädiktoren der eigenen Unternehmenskultur erweist sich erneut die Kulturdimension Zusammenarbeit als signifikanter Prädiktor mit einem Beta-Koeffizienten von .46 und einem semipartiellen Korrelationskoeffizienten von .33. Beide Unternehmenskulturen erzielen bei der Aufklärung der Varianz des Integrationsklimas signifikante korrigierte Determinationskoeffizienten von .13. Damit klären die eigene und die fremde Unternehmenskultur am Standort A1 gleich viel Varianz des Integrationsklimas auf.

Da das Commitment der Mitarbeiter am Standort A1 nur signifikante bivariate Korrelationen mit den Dimensionen Zusammenarbeit und Führung der fremden Unternehmenskultur von K aufweist, zeigen sich auch bei den Regressionsanalysen zum Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf das Commitment entsprechende Ergebnisse (s. Tabelle 23).

**Tabelle 23: Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf das Commitment am Standort A1**

Prädiktoren	Commitment					
	Eigene Unternehmenskultur			Fremde Unternehmenskultur		
	$\beta$	sr	r	$\beta$	sr	r
Zusammenarbeit	.03	.02	.11	.21	.18	.31*
Führung	.26	.20	.21	.41*	.32*	.41**
Strategie	-.15	-.12	-.01	-.30	-.26	.06
Struktur	.22	.22	.24	.09	.09	.25
	$R^2=.11$ , $R^2_{\text{korr}}=.03$			$R^2=.23^*$ , $R^2_{\text{korr}}=.16^*$		

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Die Dimensionen der eigenen Unternehmenskultur klären keine Varianz des Commitments der Mitarbeiter am Standort A1 auf. Demgegenüber erzielt die fremde Unternehmenskultur des Käuferunternehmens einen signifikanten korrigierten Determinationskoeffizienten von .16. Hier erweist sich die Dimension Führung als signifikanter Prädiktor mit einem Beta-Koeffizienten von .41 und einem semipartiellen Korrelationskoeffizienten von .32. Damit klärt die fremde Unternehmenskultur 16% der Varianz des Commitments am Standort A1 auf, während die Dimensionen der eigenen Unternehmenskultur hier keinen Einfluss zeigen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Hypothese  $H_{A5}$  zum größeren Einfluss der fremden Unternehmenskultur auf die mittelbaren Ergebnisvariablen Information/Kommunikation, Integrationsklima und Commitment am Standort A1 nur teilweise bestätigt werden kann. Während die Bewertung der Information/Kommunikation zu einem weit größeren Ausmaß von der eigenen Unternehmenskultur beeinflusst wird, zeigen die eigene und die fremde Unternehmenskultur einen gleich großen Einfluss auf das Integrationsklima. Demgegenüber weist das Commitment der Mitarbeiter am Standort A1 nur Beziehungen mit der fremden Unternehmenskultur des Käuferunternehmens, nicht jedoch mit der eigenen Unternehmenskultur auf.

#### *Explorative Untersuchung des relativen Erklärungsbeitrags der Prädiktoren des Integrationsklimas*

Für die Untersuchung des relativen Erklärungsbeitrags der Prädiktoren des Integrationsklimas werden nur die Kulturdimensionen aufgenommen, die signifikante bivariate Korrelationen mit dem Kriterium Integrationsklima gezeigt hatten (s. Tabelle 19). Die Reihenfolge der Aufnahme der Unternehmenskultur und der Information/Kommunikation wird variiert, so dass über den Vergleich der Determinationskoeffizienten und der Inkremente die relative Bedeutung der Prädiktoren erschlossen werden kann. Im Folgenden werden die Ergebnisse für die Regression dargestellt, bei der die Unternehmenskultur im ersten und die Information/Kommunikation im zweiten Schritt aufgenommen wurde (s. Tabelle 24). Die Ergebnisse der alternativen Reihenfolge der Aufnahme der Prädiktorvariablen werden anschließend berichtet.

**Tabelle 24: Einfluss der Unternehmenskultur und der Information/Kommunikation auf das Integrationsklima am Standort A1**

Integrationsklima			
Prädiktoren	$\beta$	sr	r
<b>1. Schritt</b>			
Struktur_s	.22	.24	.31*
Zusammenarbeit_f	.15	.13	.32*
Führung_f	.10	.09	.32*
Struktur_f	.24	.24	.38**
	$R^2=.24^*$ ,	$R^2_{\text{kor}}=.17^*$	
<b>2. Schritt</b>			
Struktur_s	.21	.24	.31*
Zusammenarbeit_f	.05	.05	.32*
Führung_f	.05	.05	.32*
Struktur_f	.25	.25	.38**
Info/Komm.	.32*	.33*	.42**
	$R^2=.32^*$ ,	$R^2_{\text{kor}}=.24^*$ ,	$\Delta R^2=.08^*$

Anmerkungen: \_s = selbst, \_f = fremd. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Nach Aufnahme der Prädiktoren der Unternehmenskultur im ersten Schritt wird ein signifikanter korrigierter Determinationskoeffizient von .17 erzielt, welcher durch die Aufnahme der Information/Kommunikation im zweiten Rechnungsschritt signifikant um .08 verbessert werden kann. Nur der Prädiktor Information/Kommunikation weist im zweiten Schritt einen signifikanten Beta-Koeffizienten von .32 und einen semipartiellen Korrelationskoeffizienten von .33 auf. Bei umgekehrter Reihenfolge erzielt die Information/Kommunikation nach dem ersten Rechnungsschritt einen hochsignifikanten korrigierten Determinationskoeffizienten von .16. Die im zweiten Schritt folgende Aufnahme der Unternehmenskultur führt zu einem Inkrement von .14 bei einem Signifikanzniveau von  $p = .072$ . Angesichts der geringen Stichprobengröße und der vorhergehenden Analysen von Teststärke und Signifikanzniveau kann dieser Wert jedoch als akzeptabel betrachtet werden.

Es ist festzuhalten, dass die Prädiktoren der Unternehmenskultur am Standort A1 mehr eigenständige Varianz des Integrationsklimas aufklären als die Information/Kommunikation. Beide Prädiktoren können unter Kontrolle des jeweils anderen Prädiktors noch zusätzliche und eigenständige Varianz des Integrationsklimas aufklären. Da die Bewertung der eigenen und der fremden Unternehmenskultur zudem in Beziehung mit der

Information/Kommunikation steht (s. Tabelle 21), ist neben dem direkten Effekt auch ein indirekter Effekt der Unternehmenskultur auf das Integrationsklima anzunehmen, der über die Information/Kommunikation vermittelt wird.

*Explorative Untersuchung des relativen Erklärungsbeitrags der Prädiktoren des Commitments*

Bei der explorativen Untersuchung des relativen Erklärungsbeitrags der Prädiktoren des Commitments wird ähnlich vorgegangen wie bei der Untersuchung der Prädiktoren des Integrationsklimas. Die Prädiktoren Unternehmenskultur, Information/Kommunikation und Integrationsklima werden in schrittweisen Regressionen aufgenommen, wobei die Variation der Reihenfolge der Aufnahme der Prädiktoren Aufschluss über deren relative Bedeutung geben soll. In Tabelle 26 werden die Ergebnisse für die Aufnahme der Unternehmenskultur im ersten, der Information/Kommunikation im zweiten und des Integrationsklimas im dritten Schritt der hierarchischen Regressionsanalyse dargestellt. Die Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalysen der alternativen Reihenfolgen der Aufnahme der Prädiktoren werden im Text berichtet.

**Tabelle 25: Einfluss der Unternehmenskultur, der Information/Kommunikation und des Integrationsklimas auf das Commitment am Standort A1**

Commitment			
Prädiktoren	$\beta$	sr	r
<b>1. Schritt</b>			
Zusammenarbeit_f	.10	.09	.31*
Führung_f	.35*	.30*	.41**
	$R^2=.17^*$ , $R^2_{\text{kor}}=.14^*$		
<b>2. Schritt</b>			
Zusammenarbeit_f	.06	.05	.31*
Führung_f	.33*	.28*	.41**
Info/Komm.	.14	.14	.28*
	$R^2=.19^*$ , $R^2_{\text{kor}}=.14^*$ , $\Delta R^2=.02$		
<b>3. Schritt</b>			
Zusammenarbeit_f	.04	.04	.31*
Führung_f	.30	.26	.41**
Info/Komm.	.08	.08	.28*
Integrationsklima	.19	.19	.33*
	$R^2=.22^*$ , $R^2_{\text{kor}}=.15^*$ , $\Delta R^2=.03$		

Anmerkungen: \_f = fremd. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Nach dem ersten Schritt der Aufnahme der Prädiktoren der fremden Unternehmenskultur wird bereits ein signifikanter korrigierter Determinationskoeffizient von .14 erzielt. Die Aufnahme der Information/Kommunikation im zweiten sowie des Integrationsklimas im dritten Schritt führt zu keiner signifikanten Verbesserung des Determinationskoeffizienten. Bei Aufnahme der Information/Kommunikation an erster Stelle weist dieser Prädiktor einen signifikanten korrigierten Determinationskoeffizienten von nur .06 auf. Ähnlich zeigt das Integrationsklima bei Aufnahme im ersten Rechnungsschritt einen signifikanten korrigierten Determinationskoeffizienten von lediglich .09. Bei der Prüfung der alternativen Reihenfolgen der Aufnahme der Prädiktoren kann nur ein signifikantes Inkrement erzielt werden, nämlich bei Aufnahme der Unternehmenskultur nach der Information/Kommunikation und vor dem Integrationsklima. Hier wird ein signifikantes Inkrement von .11 erzielt.

Aus diesen Ergebnissen kann zwar geschlossen werden, dass am Standort A1 die Unternehmenskultur mehr eigenständige Varianz des Commitments aufklärt als die Information/Kommunikation und das Integrationsklima. Dennoch weisen auch hier die Prädiktoren große Überschneidungen bei der Aufklärung der Varianz des Commitments auf,

da sie in den schrittweisen Analysen kaum signifikante Inkremente erzielen. Schließlich ist unter Berücksichtigung der Beziehungen der fremden Unternehmenskultur mit der Information/Kommunikation und dem Integrationsklima (s. Tabelle 21 und Tabelle 22) neben dem direkten Effekt auch ein indirekter Effekt der fremden Unternehmenskultur auf das Commitment anzunehmen, der über diese weichen Faktoren vermittelt wird. Da weiterhin die Information/Kommunikation mit dem Integrationsklima in Beziehung steht, ist außerdem ein indirekter Effekt der Information/Kommunikation auf das Commitment anzunehmen, der über das Integrationsklima vermittelt wird.

### 2.3.3.3 Ergebnisse für den Standort A2 des akquirierten Unternehmens

Nachfolgend werden die Ergebnisse zur Überprüfung der Hypothesen  $H_{A2}$  bis  $H_{A5}$  am Standort A2 berichtet. Im Anschluss daran wird auf die Resultate der explorativen Untersuchung der Prädiktoren der mittelbaren Ergebnisvariablen Integrationsklima und Commitment eingegangen.

*$H_{A2}$  und  $H_{A3}$ : Die eigene und die fremde Unternehmenskultur stehen in positiver Beziehung mit der Information/Kommunikation, dem Integrationsklima und dem Commitment.*

Zunächst werden die Zusammenhangshypothesen  $H_{A2}$  und  $H_{A3}$  zu den Beziehungen der eigenen und der fremden Unternehmenskultur mit den mittelbaren Ergebnisvariablen anhand von bivariaten Korrelationsanalysen nach Pearson überprüft. Die Ergebnisse werden in Tabelle 26 berichtet.

**Tabelle 26: Zusammenhänge zwischen der eigenen und der fremden Unternehmenskultur und den mittelbaren Ergebnisvariablen am Standort A2**

Unternehmens- kulturdimensionen	Beurteilungs- objekt	Information/ Kommunikation	Integrations- klima	Commitment
Zusammenarbeit	selbst	.29**	.16	.20
	fremd	.46**	.48**	.43**
Führung	selbst	.44**	.20	.27*
	fremd	.44**	.52**	.42**
Strategie	selbst	.22*	.01	.06
	fremd	.42**	.43**	.40**
Struktur	selbst	.06	.02	-.05
	fremd	.14	.28**	.09

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Während die Information/Kommunikation mit den Dimensionen Zusammenarbeit, Führung und Strategie der eigenen und der fremden Kultur signifikante und hochsignifikante kleine bis mittlere Korrelationen aufweist, sind für das Integrationsklima ausschließlich hochsignifikante kleine bis große Beziehungen mit den vier Dimensionen der fremden Unternehmenskultur festzustellen. Das Commitment zeigt hochsignifikante mittlere Beziehungen mit den Dimensionen Zusammenarbeit, Führung und Strategie der fremden

sowie eine signifikante kleine Korrelation mit der Dimension Führung der eigenen Unternehmenskultur. Damit kann am Standort A2 die Hypothese  $H_{A2}$  nur teilweise bestätigt werden, da die eigene Unternehmenskultur keine Beziehung mit dem Integrationsklima aufweist. Die Hypothese  $H_{A3}$  kann demgegenüber voll bestätigt werden. Alle signifikanten Korrelationskoeffizienten sind positiv, so dass auch die positive Richtung der in den Hypothesen  $H_{K2}$  und  $H_{K3}$  postulierten Zusammenhänge bestätigt werden kann.

*H<sub>A4</sub>: Zwischen der Information/Kommunikation, dem Integrationsklima und dem Commitment bestehen positive Zusammenhänge.*

Auch für den Standort A2 ist festzuhalten, dass alle mittelbaren Ergebnisvariablen signifikante positive Interkorrelationen aufweisen (s. Tabelle 27).

**Tabelle 27: Zusammenhänge zwischen den mittelbaren Ergebnisvariablen am Standort A2**

	Commitment	Integrationsklima
Information/ Kommunikation	.41**	.60**
Integrationsklima	.54**	

*Anmerkung: \*\*  $p < .01$ .*

Die Information/Kommunikation korreliert hochsignifikant zu .60 mit dem Integrationsklima und zu .41 mit dem Commitment. Außerdem zeigt das Commitment eine hochsignifikante Beziehung von .54 mit dem Integrationsklima. Damit kann die Hypothese  $H_{A4}$  auch am Standort A2 als bestätigt angesehen werden.

*H<sub>A5</sub>: Der Zusammenhang zwischen der fremden Unternehmenskultur und der Information/Kommunikation, dem Integrationsklima und dem Commitment übersteigt die Beziehungen der eigenen Unternehmenskultur mit diesen Variablen.*

Im Folgenden wird anhand von Regressionsanalysen überprüft, ob die fremde Unternehmenskultur einen größeren Einfluss auf die mittelbaren Ergebnisvariablen hat als die eigene Unternehmenskultur. Zunächst werden in Tabelle 28 die Ergebnisse der Regressionen zum Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf die Information/Kommunikation dargestellt.

**Tabelle 28: Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf die Information/Kommunikation am Standort A2**

Information/Kommunikation						
Prädiktoren	Eigene Unternehmenskultur			Fremde Unternehmenskultur		
	$\beta$	sr	r	$\beta$	sr	r
Zusammenarbeit	.04	.03	.29**	.23	.19	.46**
Führung	.44**	.35**	.44**	.32**	.29**	.44**
Strategie	-.01	-.01	.22*	.17	.14	.42**
Struktur	-.07	-.07	.06	-.10	-.10	.14
	$R^2=.20^{**}$ , $R^2_{\text{kor}}=.16^{**}$			$R^2=.30^{**}$ , $R^2_{\text{kor}}=.27^{**}$		

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Die Bewertung der eigenen Unternehmenskultur erzielt einen hochsignifikanten korrigierten Determinationskoeffizienten von .16 bei der Aufklärung der Varianz der Information/Kommunikation. Dabei erweist sich die Kulturdimension Führung als hochsignifikanter Prädiktor mit einem Beta-Koeffizienten von .44 und einem semipartiellen Korrelationskoeffizienten von .35. Auch bei den Prädiktoren der fremden Unternehmenskultur zeigt die Kulturdimension Führung einen hochsignifikanten Beta-Koeffizienten von .32 und einen semipartiellen Korrelationskoeffizienten von .29. Insgesamt erzielen die Kulturdimensionen des fremden Unternehmens einen hochsignifikanten korrigierten Determinationskoeffizienten von .27 und klären damit deutlich mehr Varianz der Information/Kommunikation auf als die eigenen Unternehmenskulturdimensionen.

Bei den bivariaten Korrelationen (s. Tabelle 26) wurde deutlich, dass die Dimensionen der eigenen Unternehmenskultur keine signifikanten Zusammenhänge mit dem Integrationsklima

aufweisen. Diese Ergebnisse werden durch die Regressionsanalysen zum Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf das Integrationsklima bestätigt (s. Tabelle 29).

**Tabelle 29: Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf das Integrationsklima am Standort A2**

Integrationsklima						
Prädiktoren	Eigene Unternehmenskultur			Fremde Unternehmenskultur		
	$\beta$	sr	r	$\beta$	sr	r
Zusammenarbeit	.15	.11	.16	.22	.19	.48**
Führung	.20	.16	.20	.36**	.34**	.52**
Strategie	-.17	-.14	.01	.14	.13	.43**
Struktur	-.04	-.04	.02	.03	.04	.28**
	$R^2=.06, R^2_{\text{kor}}=.02$			$R^2=.36**, R^2_{\text{kor}}=.33**$		

Anmerkungen: \*\*  $p < .01$ .

Die Dimensionen der eigenen Unternehmenskultur klären keine Varianz des Integrationsklimas auf. Demgegenüber erzielen die Dimensionen der fremden Unternehmenskultur einen hochsignifikanten korrigierten Determinationskoeffizienten von .33. Die Kulturdimension Führung erweist sich erneut als hochsignifikanter Prädiktor mit einem Beta-Koeffizienten von .36 und einem semipartiellen Korrelationskoeffizienten von .34.

Der relative Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur wird auch für die mittelbare Ergebnisvariable Commitment mittels Regressionsanalysen untersucht. Die Ergebnisse werden in Tabelle 30 dargestellt.

**Tabelle 30: Einfluss der eigenen und der fremden Unternehmenskultur auf das Commitment am Standort A2**

Commitment						
Prädiktoren	Eigene Unternehmenskultur			Fremde Unternehmenskultur		
	$\beta$	sr	r	$\beta$	sr	r
Zusammenarbeit	.14	.10	.20	.22	.18	.43**
Führung	.29*	.23*	.27*	.34**	.31**	.42**
Strategie	-.14	-.15	.06	.14	.12	.40**
Struktur	-.14	-.13	-.05	-.15	-.16	.09
	$R^2=.10, R^2_{\text{korr}}=.06$			$R^2=.28**, R^2_{\text{korr}}=.25**$		

Anmerkungen: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

Bei den Dimensionen der eigenen Unternehmenskultur erweist sich die Kulturdimension Führung zwar als signifikanter Prädiktor mit einem Beta-Koeffizienten von .29 und einem semipartiellen Korrelationskoeffizienten von .23. Insgesamt klären die Dimensionen der eigenen Unternehmenskultur jedoch keine Varianz des Kriteriums Commitment auf. Demgegenüber erzielen die Unternehmenskulturdimensionen des fremden Unternehmens einen hochsignifikanten korrigierten Determinationskoeffizienten von .25. Erneut erweist sich die Kulturdimension Führung als hochsignifikanter Prädiktor mit einem Beta-Koeffizienten von .34 und einem semipartiellen Korrelationskoeffizienten von .31.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Hypothese  $H_{A5}$  zum größeren Einfluss der fremden Unternehmenskultur auf die mittelbaren Ergebnisvariablen Information/Kommunikation, Integrationsklima und Commitment am Standort A2 voll bestätigt werden kann.

#### *Explorative Untersuchung des relativen Erklärungsbeitrags der Prädiktoren des Integrationsklimas*

Für die Untersuchung des relativen Erklärungsbeitrags der Prädiktoren des Integrationsklimas werden erneut hierarchische Regressionsanalysen durchgeführt und die Reihenfolge der Aufnahme der Prädiktoren Unternehmenskultur und Information/Kommunikation variiert. In Tabelle 31 werden die Ergebnisse für die Regressionsanalyse mit der Aufnahme der Unternehmenskultur im ersten Schritt und der Information/Kommunikation im zweiten

Schritt berichtet. Die Ergebnisse der alternativen Reihenfolge der Aufnahme der Prädiktoren werden im Text berichtet.

**Tabelle 31: Einfluss der Unternehmenskultur und der Information/Kommunikation auf das Integrationsklima am Standort A2**

Integrationsklima			
Prädiktoren	$\beta$	sr	r
<b>1. Schritt</b>			
Zusammenarbeit_f	.22	.19	.48**
Führung_f	.36**	.34**	.52**
Strategie_f	.14	.13	.43**
Struktur_f	.03	.04	.28**
	$R^2=.36^{**}$ ,	$R^2_{\text{korr}}=.33^{**}$	
<b>2. Schritt</b>			
Zusammenarbeit_f	.13	.12	.48**
Führung_f	.23*	.24*	.52**
Strategie_f	.08	.08	.43**
Struktur_f	.07	.08	.28**
Info/Komm.	.40**	.42**	.60**
	$R^2=.47^{**}$ , $R^2_{\text{korr}}=.44^{**}$ , $\Delta R^2=.11^{**}$		

Anmerkungen: *\_f* = fremd. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Die Kultur des fremden Unternehmens klärt nach dem ersten Rechnungsschritt bereits 33% der Varianz auf. Durch die Aufnahme der Information/Kommunikation im zweiten Rechnungsschritt wird ein hochsignifikantes Inkrement von .11 erzielt. Hier erweisen sich sowohl die Kulturdimension Führung als auch die Information/Kommunikation als signifikante bzw. hochsignifikante Prädiktoren des Integrationsklimas mit Beta-Koeffizienten von .23 bzw. .40. Bei umgekehrter Reihenfolge erzielt die Information/Kommunikation im ersten Rechnungsschritt einen hochsignifikanten korrigierten Determinationskoeffizienten von .35. Die folgende Aufnahme der Unternehmenskulturdimensionen im zweiten Rechnungsschritt zeigt ein hochsignifikantes Inkrement von .11.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Information/Kommunikation und die fremde Unternehmenskultur am Standort A2 in etwa gleich viel eigenständige Varianz des Integrationsklimas aufklären. Dabei ist zu berücksichtigen, dass aufgrund der positiven Beziehung zwischen den Dimensionen der fremden Unternehmenskultur und der

Information/Kommunikation neben dem direkten Effekt auch ein indirekter Effekt der Unternehmenskultur auf das Integrationsklima anzunehmen ist, der über die Information/Kommunikation vermittelt wird.

*Explorative Untersuchung des relativen Erklärungsbeitrags der Prädiktoren des Commitments*

Wie schon bei den anderen beiden Standorten werden auch am Standort A2 hierarchische Regressionsanalysen berechnet und die Reihenfolge der Aufnahme der Prädiktoren Unternehmenskultur, Information/Kommunikation sowie Integrationsklima variiert, um Aufschluss über deren relativen Erklärungsbeitrag bei der Aufklärung des Kriteriums Commitment zu erhalten. In Tabelle 32 werden die Ergebnisse der hierarchischen Regression mit der Aufnahme der Unternehmenskultur im ersten, der Information/Kommunikation im zweiten und schließlich des Integrationsklimas im dritten Block berichtet. Die Ergebnisse der alternativen Reihenfolgen der Aufnahme der Prädiktoren werden im Text berichtet.

**Tabelle 32: Einfluss der Unternehmenskultur, der Information/Kommunikation und des Integrationsklimas auf das Commitment am Standort A2**

Commitment			
Prädiktoren	$\beta$	sr	r
<b>1. Schritt</b>			
Führung_s	.14	.15	.27*
Zusammenarbeit_f	.20	.17	.43**
Führung_f	.25*	.25*	.42**
Strategie_f	.13	.11	.40**
	$R^2=.28^{**}$ , $R^2_{\text{korr}}=.25^{**}$		
<b>2. Schritt</b>			
Führung_s	.09	.09	.27*
Zusammenarbeit_f	.17	.14	.43**
Führung_f	.22*	.21*	.42**
Strategie_f	.11	.10	.40**
Info/Komm.	.15	.14	.41**
	$R^2=.29^{**}$ , $R^2_{\text{korr}}=.25^{**}$ , $\Delta R^2=.01$		
<b>3. Schritt</b>			
Führung_s	.13	.14	.27*
Zusammenarbeit_f	.13	.11	.43**
Führung_f	.12	.12	.42**
Strategie_f	.08	.07	.40**
Info/Komm.	-.01	-.01	.41**
Integrationsklima	.37**	.32**	.54**
	$R^2=.36^{**}$ , $R^2_{\text{korr}}=.32^{**}$ , $\Delta R^2=.07^{**}$		

Anmerkungen: \_s = selbst, \_f = fremd. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Die Unternehmenskulturdimensionen klären nach dem ersten Rechnungsschritt bereits 25% der Varianz des Commitments auf. Die Aufnahme der Information/Kommunikation im zweiten Schritt führt zu keiner signifikanten Verbesserung des Determinationskoeffizienten, der jedoch durch die Aufnahme des Integrationsklimas im dritten Schritt eine hochsignifikante Verbesserung um .07 zeigt. Insgesamt werden im dritten Schritt durch die Prädiktoren 32% der Varianz des Commitments aufgeklärt. Nur das Integrationsklima zeigt einen hochsignifikanten Beta-Koeffizienten von .37 und einen semipartiellen Korrelationskoeffizienten von .32. Bei der Prüfung der anderen Reihenfolgen der Aufnahme der Prädiktoren weist die Information/Kommunikation im ersten Rechnungsschritt einen hochsignifikanten korrigierten Determinationskoeffizienten von .15 auf, und auch das Integrationsklima erzielt im ersten Schritt einen hochsignifikanten Determinations-

koeffizienten von .29. Der Block der Unternehmenskulturdimensionen erzielt ein hochsignifikantes Inkrement von .13 nach Aufnahme der Information/Kommunikation und vor dem Integrationsklima. Zudem erzielt das Integrationsklima ein hochsignifikantes Inkrement von .14 nach Aufnahme der Unternehmenskulturdimensionen und vor Aufnahme der Information/Kommunikation, sowie ein hochsignifikantes Inkrement von .21 nach Aufnahme der Information/Kommunikation und vor Aufnahme der Unternehmenskulturdimensionen.

Die Ergebnisse legen die Schlussfolgerung nahe, dass am Standort A2 das Integrationsklima den größten eigenständigen Anteil der Varianz des Commitments aufklärt und auch unter Kontrolle der Unternehmenskultur und der Information/Kommunikation zusätzlich Varianz aufzuklären vermag. Außerdem klären die Unternehmenskulturdimensionen mehr eigenständige Varianz des Commitments auf als die Information/Kommunikation. Zu berücksichtigen sind jedoch auch hier die indirekten Effekte der Unternehmenskultur auf das Commitment, da die Unternehmenskultur in positiver Beziehung mit der Information/Kommunikation und dem Integrationsklima steht. Schließlich ist aufgrund der Korrelation zwischen der Information/Kommunikation und dem Integrationsklima auch ein indirekter Effekt der Information/Kommunikation auf das Commitment anzunehmen, der über das Integrationsklima vermittelt wird.

### 2.3.4 Zusammenfassung

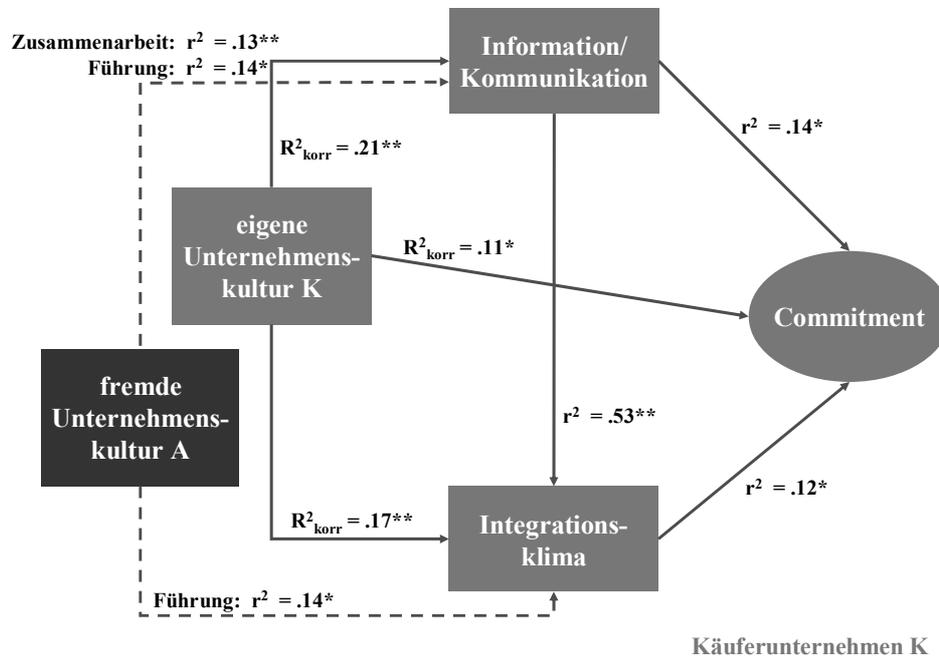
Im Folgenden werden die Ergebnisse der vorangehenden Analysen zusammengefasst dargestellt. Zunächst erfolgt die Erläuterung der wesentlichen Ergebnisse für das Käuferunternehmen. Im Anschluss daran werden die Resultate für die beiden Standorte des akquirierten Unternehmens zusammengefasst.

#### 2.3.4.1 Zusammenfassung für das Käuferunternehmen

Für das Käuferunternehmen konnte die Hypothese  $H_{K1}$  zur positiveren Bewertung der eigenen gegenüber der fremden Unternehmenskultur nicht bestätigt werden. Bei der deskriptiven Betrachtung des Ausmaßes der Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild konnte im Gegenteil festgestellt werden, dass die Dimensionen der Unternehmenskultur des Käuferunternehmens an allen drei Standorten ähnlich beurteilt werden. Die Hypothese  $H_{K2}$  zu den positiven Zusammenhängen zwischen der Unternehmenskultur auf der einen und der Information/Kommunikation, dem Integrationsklima und dem Commitment auf der anderen Seite konnte bestätigt werden. In Hypothese  $H_{K3}$  wurde die Annahme formuliert, dass die fremde Unternehmenskultur zwar mit der Information/Kommunikation und dem Integrationsklima, nicht jedoch mit dem Commitment der Mitarbeiter von K in Beziehung steht. Auch diese Annahme konnte durch die Ergebnisse der empirischen Analysen unterstützt werden.

In Abbildung 22 werden die signifikanten Ergebnisse der Hypothesen  $H_{K4}$  und  $H_{K5}$  zusammengefasst dargestellt. Dabei wird anhand jedes Pfeils das Ergebnis einer Regressions- oder Korrelationsanalyse abgebildet. Für die Ergebnisse der Korrelationsanalysen zur Überprüfung der Hypothese  $H_{K4}$  werden zum Zweck einer besseren Vergleichbarkeit der Kennzahlen die quadrierten bivariaten Korrelationskoeffizienten  $r^2$  als Maß für die gemeinsame Varianz der jeweils betrachteten Variablen berichtet (vgl. Cohen et al., 2003). Die Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Überprüfung der  $H_{K5}$  werden anhand des korrigierten Determinationskoeffizienten  $R^2_{\text{kor}}$  als Maß für die aufgeklärte Varianz der Kriteriumsvariablen berichtet. Wenn bei den Regressionsanalysen zum Einfluss der Unternehmenskultur kein signifikanter Determinationskoeffizient erzielt wurde, wird – falls vorhanden – der signifikante quadrierte bivariate Korrelationskoeffizient  $r^2$  als Maß der

gemeinsamen Varianz zwischen einzelnen Unternehmenskulturdimensionen und der jeweiligen Kriteriumsvariable abgebildet.



Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

**Abbildung 22: Ergebnisse zu den Hypothesen  $H_{K4}$  und  $H_{K5}$  am Standort K**

Wie in Hypothese  $H_{K4}$  postuliert, konnten wechselseitige positive Zusammenhänge zwischen den mittelbaren Ergebnisvariablen Information/Kommunikation, Integrationsklima und Commitment nachgewiesen werden. Die in Hypothese  $H_{K5}$  aufgestellte Vermutung des größeren Einflusses der eigenen Unternehmenskultur gegenüber fremden Kultur auf die mittelbaren Ergebnisvariablen konnte ebenfalls bestätigt werden.

Die explorative Untersuchung der relativen Bedeutung der Prädiktoren des Integrationsklimas führte zu der Schlussfolgerung, dass der Einfluss der Unternehmenskultur auf das Integrationsklima im Wesentlichen über die Information/Kommunikation vermittelt wird. Nach der explorativen Untersuchung der relativen Bedeutung der Prädiktoren des Commitments konnte festgehalten werden, dass der Einfluss der Unternehmenskultur auf das Commitment zu einem großen Teil über die Prädiktoren Information/Kommunikation sowie Integrationsklima vermittelt wird. Schließlich ist für die Ergebnisse des Käuferunternehmens einschränkend festzuhalten, dass diese hinsichtlich des Ausmaßes des Einflusses der fremden

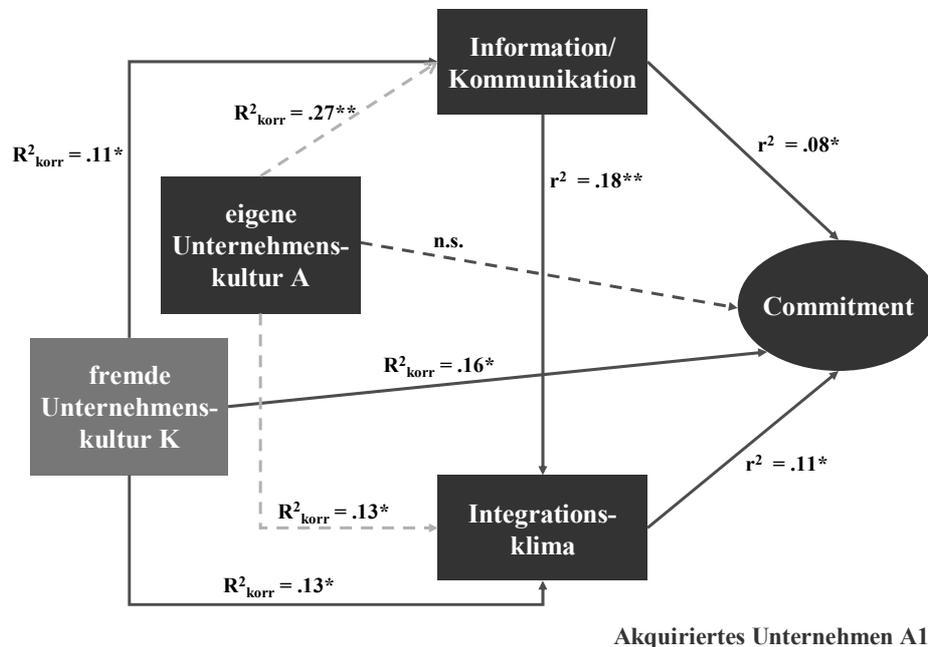
Unternehmenskultur möglicherweise durch die hohe Anzahl von Missings bei der Einschätzung der fremden Unternehmenskultur verzerrt sein könnten, zumal die Personen mit fehlenden Werten eine schlechtere Bewertung der Information/Kommunikation aufwiesen (s. IV.1).

#### 2.3.4.2 Zusammenfassung für das akquirierte Unternehmen

Für das akquirierte Unternehmen ist festzuhalten, dass die Hypothesen größtenteils bestätigt werden konnten. Ähnlich wie beim Käuferunternehmen konnte die in  $H_{A1}$  formulierte Annahme einer positiveren Beurteilung der eigenen gegenüber der fremden Unternehmenskultur nur teilweise und nur am Standort A2 bestätigt werden. Für beide Standorte des akquirierten Unternehmens konnte auf deskriptiver Ebene eine hohe Übereinstimmung zwischen dem unternehmenskulturellen Selbst- und Fremdbild festgestellt werden. Die Hypothese  $H_{A2}$  zum positiven Einfluss der eigenen Unternehmenskultur auf die mittelbaren Ergebnisvariablen Information/Kommunikation, Integrationsklima und Commitment konnte nur teilweise bestätigt werden, da am Standort A1 kein Zusammenhang zwischen der eigenen Unternehmenskultur und dem Commitment sowie am Standort A2 kein Zusammenhang zwischen der eigenen Unternehmenskultur und dem Integrationsklima nachgewiesen werden konnte. Die Hypothese  $H_{A3}$  zum Einfluss der fremden Unternehmenskultur auf die mittelbaren Ergebnisvariablen wurde hingegen an beiden Standorten bestätigt. Ebenso konnte die Hypothese  $H_{A4}$  zu den positiven Beziehungen zwischen den mittelbaren Ergebnisvariablen an beiden Standorten des akquirierten Unternehmens bestätigt werden. Die Hypothese  $H_{A5}$  zum stärkeren Einfluss der fremden Unternehmenskultur auf die mittelbaren Ergebnisvariablen konnte am Standort A1 größtenteils und am Standort A2 voll bestätigt werden.

In Abbildung 23 werden alle signifikanten Ergebnisse für die Überprüfung der Hypothesen  $H_{A4}$  und  $H_{A5}$  am Standort A1 abgebildet. Die Einflusspfade, die gemäß den Hypothesen nicht bestätigt werden konnten, sind hellgrau gekennzeichnet. Wie bei der Zusammenfassung der Ergebnisse für das Käuferunternehmen erläutert, wird anhand jedes Pfeils das Ergebnis einer Regressions- oder Korrelationsanalyse abgebildet. Für die Korrelationsanalysen wird der quadrierte bivariate Korrelationskoeffizient  $r^2$  als Maß für die gemeinsame Varianz der jeweils betrachteten Variablen berichtet (vgl. Cohen et al., 2003). Die Ergebnisse der

Regressionsanalysen werden anhand des korrigierten Determinationskoeffizienten  $R^2_{\text{korr}}$  als Maß für die aufgeklärte Varianz der Kriteriumsvariablen dargestellt.



Anmerkungen: n.s. = nicht signifikant, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

**Abbildung 23: Ergebnisse zu den Hypothesen  $H_{A4}$  und  $H_{A5}$  am Standort A1**

Wie aus der Darstellung der Ergebnisse in Abbildung 23 ersichtlich wird, konnte am Standort A1 die Hypothese  $H_{A5}$  nicht durchgängig bestätigt werden. So hat die eigene Unternehmenskultur entgegen der in der Hypothese  $H_{A5}$  formulierten Annahme einen größeren Einfluss auf die Bewertung der Information/Kommunikation als die fremde Unternehmenskultur. Ebenso hypothesenkonträr weisen beide Unternehmenskulturen gleichgroße Beziehungen mit dem Integrationsklima auf. Alle anderen in  $H_{A4}$  und  $H_{A5}$  formulierten Annahmen konnten am Standort A1 bestätigt werden.

In Abbildung 24 werden die signifikanten Ergebnisse zu den Hypothesen  $H_{A4}$  und  $H_{A5}$  für den Standort A2 abgebildet. Wie bereits erläutert, wird der signifikante quadrierte bivariate Korrelationskoeffizient  $r^2$  für die Zusammenhangshypothesen und darüber hinaus für den Zusammenhang einzelner Kulturdimensionen mit der jeweiligen Kriteriumsvariable berichtet, wenn bei den Regressionsanalysen zum Einfluss der Dimensionen der Unternehmenskultur kein signifikanter korrigierter Determinationskoeffizient  $R^2_{\text{korr}}$  erzielt wurde.



### 3 Nacherhebung zu den Einflussfaktoren des Integrationsklimas

In der Nacherhebung der Fallstudie stand die Untersuchung des Integrationsklimas im Vordergrund. Wie bei der Beschreibung der Stichproben erläutert wurde (s. III.1.2.3), stützen sich die folgenden Analysen auf die Daten von insgesamt fünf Standorten, die von der Akquisition betroffen waren. Es handelt sich dabei um den Standort K1, welcher dem Standort K aus der Ersterhebung entspricht, mit  $N = 100$  Mitarbeitern, sowie den Standort K2 des Käuferunternehmens mit  $N = 45$  Mitarbeitern. Beide Standorte von K liegen in Deutschland. Für das akquirierte Unternehmen werden in der Nacherhebung die Daten von insgesamt drei Standorten ausgewertet. Die Standorte A1 mit  $N = 46$  und A2 mit  $N = 95$  Mitarbeitern entsprechen den Standorten aus der Ersterhebung. Darüber hinaus wird der dritte Standort A3 mit  $N = 137$  in die Analysen miteinbezogen. Die drei Standorte des akquirierten Unternehmens liegen in unterschiedlichen Ländern in Europa. Die Datenbasis für die Überprüfung der  $H_{IKL1}$  beträgt insgesamt  $N = 426$ . Wie bei der Vorstellung der Analyseverfahren bereits erläutert wurde, erfolgt die Überprüfung der Hypothese  $H_{IKL1}$  getrennt für die fünf Standorte, da die Gleichheit oder die Unterschiedlichkeit der Effekte an den Standorten Hinweise auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse liefern können (s. III.1.3.1). Entsprechend wird auch bei der Überprüfung der  $H_{IKL2}$  vorgegangen. In die Längsschnittuntersuchung gehen die Daten von  $N = 119$  Mitarbeitern ein, die getrennt für die Standorte K1 mit  $N = 53$  und A2 mit  $N = 66$  Mitarbeitern ausgewertet werden.

Im Folgenden wird das Befragungsinstrument der Nacherhebung vorgestellt. Sodann wird auf die Operationalisierung der forschungsrelevanten Konstrukte eingegangen, wobei gleichzeitig die Gütekriterien der Skalen erläutert werden. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse der empirischen Analysen vorgestellt. Im Rahmen der Überprüfung der  $H_{IKL1}$  wird untersucht, welche Beziehungsmuster zwischen der Partizipation, der Information/Kommunikation und dem Integrationsklima bestehen. Im Anschluss daran wird gemäß der  $H_{IKL2}$  analysiert, ob eine kausale Einflussrichtung von der Information/Kommunikation auf das Integrationsklima besteht.

### 3.1 Darstellung des Befragungsinstruments

Der Fragebogen zur Analyse des Integrationsklimas ist wesentlich kürzer als der Fragebogen zur Untersuchung der Unternehmenskultur. Die Nacherhebung wurde 8 Monate nach der Ersterhebung und 11 Monate nach der eigentlichen Akquisition durchgeführt. Sie umfasste die vier folgenden Abschnitte:

- A – Allgemeine Fragen
- B – Information und Integration
- C – Persönliche Bewertung der Integration
- D – Schnittstellen und Prozesse

Wie schon in der ersten Befragung wurden in Teil A soziodemographische Merkmale der Unternehmenszugehörigkeit, des Standorts und der Hierarchiestufe der Mitarbeiter erfasst. Die Items aus Teil B der Befragung stellten teilweise eine Wiederholung der Fragen zur Bewertung der Informations- und Kommunikationsmaßnahmen aus der Ersterhebung dar, teilweise wurden hier aber auch neue Fragen zu spezifischen Informationsarten und -wegen aufgenommen. Im Abschnitt zur persönlichen Bewertung der Integration wurden das Ausmaß an Partizipation und das Integrationsklima erfasst. Der abschließende Teil D der Befragung enthielt Fragen zum Verbesserungsbedarf von Schnittstellen und Prozessen.

Die Items zur Untersuchung der Forschungshypothesen werden den Abschnitten B und C entnommen. Im Folgenden wird nur auf die für die Operationalisierung forschungsrelevanten Items und Skalen eingegangen. Bezüglich der Antwortskalen ist übergreifend festzuhalten, dass alle Items auf einer fünfstufigen Antwortskala abgebildet wurden. Der erste Skalenpunkt mit dem Wert 1 drückte Zustimmung oder Zufriedenheit und der letzte Skalenpunkt mit dem Wert 5 Ablehnung oder Unzufriedenheit aus, während in der Mitte die Skalenbeschreibung „teils-teils“ mit dem Wert 3 den Ausdruck von Indifferenz bzw. einer nicht eindeutigen Beurteilung ermöglichte.

## **3.2 Operationalisierung der Konstrukte**

Im Folgenden wird zunächst auf die Operationalisierung der Partizipation eingegangen. Sodann wird die Operationalisierung der Information/Kommunikation und des Integrationsklimas erläutert. Analog zur Darstellung der Ersterhebung werden zum Zweck eines verbesserten Leseflusses neben den Erläuterungen zur Operationalisierung der Konstrukte gleichzeitig die Gütekriterien der jeweiligen Skalen berichtet. Da auch bei der Nacherhebung das Gütekriterium der Objektivität als erfüllt angesehen werden kann (s. III.1.1.1), wird in den nachfolgenden Kapiteln lediglich auf die Gütekriterien Trennschärfe, Reliabilität und Validität eingegangen. Die Gütekriterien Reliabilität und Trennschärfe werden getrennt für die fünf Standorte berechnet, um die Messgenauigkeit und Eignung der Skalen an allen Standorten sicherzustellen.

### **3.2.1 Partizipation**

Die Partizipationsskala dient der Erfassung der Maßnahmen der direkten und indirekten Teilhabe der Mitarbeiter an integrationsbezogenen Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen (vgl. Antoni, 1999). Die ersten beiden Items zur Messung des Ausmaßes an Partizipation geben den Mitarbeitern die Möglichkeit, die vom Käuferunternehmen initiierten Maßnahmen der Mitarbeiterbeteiligung im Integrationsprozess zu bewerten. Es handelt sich hierbei um integrationspezifische Veranstaltungen und Workshops sowie Mitarbeiterversammlungen. Das dritte Item erfasst das Ausmaß der persönlichen Beteiligung an der Integration. Mit dem vierten Item wird die wahrgenommene Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen abgebildet. Die Items zur Erfassung der Partizipation orientieren sich an den tatsächlich durchgeführten partizipativen Integrationsmaßnahmen und damit an Aspekten der Inhalts- und Augenscheinvalidität. In Tabelle 33 werden die Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für die Skala Partizipation getrennt für die fünf Standorte dargestellt.

**Tabelle 33: Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für die Skala „Partizipation“**

Items - Kurzbeschreibung	Standort	Trennschärfe	Cronbachs Alpha
1. Bewertung von Veranstaltungen und Workshops	K1	.64	
	K2	.60	
	A1	.65	
	A2	.54	
	A3	.69	
2. Bewertung von Mitarbeiter- versammlungen	K1	.60	K1: .76
	K2	.33	
	A1	.47	K2: .68
	A2	.54	
	A3	.47	
4. Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter	K1	.48	A1: .70
	K2	.56	
	A1	.57	A2: .68
	A2	.45	
	A3	.62	A3: .78
5. Persönliche Beteiligung an der Integration	K1	.57	
	K2	.49	
	A1	.31	
	A2	.36	
	A3	.57	

Die Trennschärfekoeffizienten weisen an allen fünf Standorten Werte im mittleren bis hohen Bereich auf. Ebenso zeigt Cronbachs Alpha zufriedenstellende Werte. Es lassen sich keine systematischen Unterschiede der Kennzahlen nach den Unternehmensstandorten feststellen.

### 3.2.2 Information/Kommunikation

Die Skala zur Bewertung der Information/Kommunikation im Integrationsprozess entspricht der Skala, die bereits in der Ersterhebung zu diesem Zweck eingesetzt wurde. Bezüglich der Validität der Skala ist festzuhalten, dass diese in erster Linie die Kriterien der Inhaltsvalidität bzw. Augenscheinvalidität erfüllt. In Tabelle 34 werden die Kennzahlen für die Trennschärfe der Items und die Reliabilität der Messung getrennt für die fünf Standorte berichtet.

**Tabelle 34: Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für die Skala „Information/Kommunikation“**

Items - Kurzbeschreibung	Standort	Trennschärfe	Cronbachs Alpha
1. Ziele und Gründe der Integration	K1	.74	
	K2	.46	
	A1	.70	
	A2	.76	
	A3	.75	
2. Anderes Unternehmen	K1	.77	K1: .87
	K2	.53	
	A1	.64	K2: .74
	A2	.70	
	A3	.61	
3. Vermittlung der Strategie	K1	.68	
	K2	.64	
	A1	.60	
	A2	.70	
	A3	.66	
4. Konsequenzen für Unternehmen	K1	.76	A1: .84
	K2	.63	
	A1	.69	A2: .89
	A2	.77	
	A3	.80	A3: .86
5. Konsequenzen für Arbeitsplatz	K1	.56	
	K2	.35	
	A1	.63	
	A2	.74	
	A3	.58	

Zur Qualität der Messung ist festzuhalten, dass die Werte der Trennschärfekoeffizienten an allen Standorten fast ausnahmslos im hohen Bereich liegen. Ebenso weist Cronbachs Alpha als Maß der internen Konsistenz an allen fünf Standorten zufriedenstellende Werte auf. Auch für die Skala Information/Kommunikation lassen sich keine systematischen Unterschiede nach den Unternehmensstandorten feststellen.

### 3.2.3 Integrationsklima

Die Items zur Erfassung des Integrationsklimas stellen keine vollständige Wiederholung der diesbezüglichen Fragen aus der Ersterhebung dar, da unter Berücksichtigung des Zeitpunkts der Nacherhebung nicht mehr alle Fragen angemessen waren. Nach insgesamt 11 Monaten Integrationsarbeit war beispielsweise die Frage, ob die Integration von den Mitarbeitern begrüßt wird, nicht mehr zweckmäßig. Für die Erfassung des Integrationsklimas zum zweiten Befragungszeitpunkt wurden deshalb zwei Items ausgewählt, die das Integrationsklima inhaltlich treffend abbilden und zudem bereits in der ersten Befragung die höchsten Trennschärfekoeffizienten aufwiesen. Es handelt sich hierbei um die Fragen, ob die Mitarbeiter an den Erfolg der Integration glauben, und wie zufrieden sie mit dem Integrationsmanagement sind. Damit orientiert sich die Erfassung des Integrationsklimas nicht nur an den in dieser Arbeit festgelegten definitorischen Kriterien, sondern auch an den messtechnischen Ergebnissen der Ersterhebung. Die Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha werden nachfolgend getrennt für die fünf Standorte berichtet (s. Tabelle 35).

**Tabelle 35: Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für die Skala „Integrationsklima“**

Items - Kurzbeschreibung	Trennschärfe	Cronbachs Alpha
1. Erwartung, dass Integration ein Erfolg wird	K1: .61	K1: .75
	K2: .32	K2: .48
	A1: .60	A1: .73
2. Zufriedenheit mit Integrationsmanagement	A2: .48	A2: .64
	A3: .58	A3: .72

Da das Integrationsklima durch nur zwei Items abgebildet wird, wird auch nur ein Trennschärfekoeffizient berichtet. Die Werte liegen im mittleren bis hohen Bereich. Lediglich am Standort K2 wird ein vergleichsweise niedriger Koeffizient erzielt, der mit einem Wert von .32 jedoch immer noch im mittleren Bereich liegt. Auch Cronbachs Alpha als Kennzahl der Reliabilität zeigt angesichts der nur zwei Items umfassenden Skala zufriedenstellende Werte, wobei der am Standort K2 erzielte Wert von .48 nur als grenzwertig akzeptabel zu betrachten ist. Die Überprüfung der Gütekriterien dieser beiden Items des Integrationsklimas in der Ersterhebung führt zu einem Trennschärfekoeffizienten von .42 und einem Alpha-Wert von .59 für die gesamte Stichprobe.

### 3.3 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Querschnittanalyse zur Überprüfung der Hypothese  $H_{IKL1}$  sowie die Ergebnisse der Längsschnittuntersuchung zur Überprüfung der Hypothese  $H_{IKL2}$  berichtet. Hinsichtlich der Problematik fehlender Werte ist festzuhalten, dass diese für alle Items unter 3% lagen. Angesichts dieser geringen Zahl wurden die Missings durch den Mittelwert am jeweiligen Standort ersetzt (vgl. Tabachnick & Fidell, 2001, s. III.2.3.1). Im Anhang dieser Arbeit werden die deskriptiven Ergebnisse für die Skalen Partizipation (Anhang G), Information/Kommunikation (Anhang H) sowie Integrationsklima berichtet (Anhang I).

Die Auswertung der Längsschnittuntersuchung stützt sich auf eine ausgewählte Stichprobe von Mitarbeitern und auf die Fragen aus zwei Erhebungen, in denen nicht durchgängig die gleichen Skalen für die interessierenden Konstrukte verwendet werden konnten. Aus diesem Grund werden bei der Überprüfung der  $H_{IKL2}$  auch die Gütekriterien der forschungsrelevanten Konstrukte für die Teilnehmer berichtet, die an beiden Befragungen teilgenommen haben. Die deskriptiven Ergebnisse für die Skalen Information/Kommunikation und Integrationsklima der Längsschnittuntersuchung werden im Anhang dieser Arbeit berichtet (Anhang J und Anhang K).

#### 3.3.1 Zusammenhänge zwischen Partizipation, Information/Kommunikation und Integrationsklima

In Hypothese  $H_{IKL1}$  wurde die Annahme formuliert, dass zwischen dem Ausmaß an Partizipation, der Information/Kommunikation und dem Integrationsklima positive Zusammenhänge bestehen. Die Überprüfung dieser Annahmen erfolgt mithilfe von Korrelationsanalysen. In Tabelle 36 werden die Ergebnisse der bivariaten Korrelationen getrennt für die fünf Standorte berichtet.

**Tabelle 36: Zusammenhänge zwischen Partizipation, Information/Kommunikation und Integrationsklima**

	Standort	Information/ Kommunikation	Partizipation
<b>Partizipation</b>	K1	.77**	
	K2	.55**	
	A1	.68**	
	A2	.72**	
	A3	.79**	
<b>Integrationsklima</b>	K1	.74**	.65**
	K2	.56**	.57**
	A1	.69**	.57**
	A2	.66**	.57**
	A3	.70**	.64**

Anmerkung: \*\*  $p < .01$ .

Es zeigen sich durchweg hochsignifikante und große Korrelationskoeffizienten zwischen .55 und .79. Die Zusammenhänge weisen keine systematische Variation nach den Standorten oder der Zugehörigkeit zum Käuferunternehmen K bzw. zum akquirierten Unternehmen A auf. Alle Korrelationskoeffizienten sind positiv, so dass auch die positive Richtung der postulierten Zusammenhänge bestätigt werden kann. Die Hypothese  $H_{IKL1}$  wird damit als bestätigt angesehen.

Im Folgenden wird die explorative Forschungsfrage hinsichtlich des relativen Erklärungsbeitrags der Prädiktoren Information/Kommunikation und Partizipation bezüglich des Kriteriums Integrationsklima untersucht. Zu diesem Zweck werden in hierarchischen Regressionsanalysen die Information/Kommunikation im ersten und die Partizipation im zweiten Rechnungsschritt aufgenommen. Die Ergebnisse werden in Tabelle 37 getrennt für die fünf Standorte berichtet. Die Reihenfolge der Aufnahme der Prädiktoren wird in weiteren Regressionsanalysen umgekehrt, so dass die Interpretation der korrigierten Determinationskoeffizienten und der Inkremente Aufschluss über die eigenständige Varianzaufklärung der Prädiktorvariablen liefern kann. Die Ergebnisse der alternativen Reihenfolge der Aufnahme der Prädiktoren werden anschließend im Text berichtet.

Tabelle 37: Einfluss der Partizipation und der Information/Kommunikation auf das Integrationsklima

Variablen	Integrationsklima			Determinationskoeffizienten und Inkremente
	$\beta$	sr	r	
<b>Standort K1</b>				
<b>1. Schritt</b>				
Info/Komm.	.74**	.74**	.74**	$R^2=.55^{**}$ , $R^2_{\text{korr}}=.55^{**}$
<b>2. Schritt</b>				
Info/Komm.	.59**	.50**	.74**	$R^2=.57^{**}$ , $R^2_{\text{korr}}=.56^{**}$ , $\Delta R^2=.02$
Partizipation	.19	.18	.65**	
<b>Standort K2</b>				
<b>1. Schritt</b>				
Info & Komm.	.56**	.56**	.56**	$R^2=.31^{**}$ , $R^2_{\text{korr}}=.30^{**}$
<b>2. Schritt</b>				
Info/Komm.	.35*	.36*	.56**	$R^2=.41^{**}$ , $R^2_{\text{korr}}=.38^{**}$ , $\Delta R^2=.10^*$
Partizipation	.37*	.37*	.57**	
<b>Standort A1</b>				
<b>1. Schritt</b>				
Info/Komm.	.69**	.69**	.69**	$R^2=.47^{**}$ , $R^2_{\text{korr}}=.46^{**}$
<b>2. Schritt</b>				
Info/Komm.	.57**	.50**	.69**	$R^2=.49^{**}$ , $R^2_{\text{korr}}=.47^{**}$ , $\Delta R^2=.02$
Partizipation	.18	.18	.57**	
<b>Standort A2</b>				
<b>1. Schritt</b>				
Info/Komm.	.66**	.66**	.66**	$R^2=.44^{**}$ , $R^2_{\text{korr}}=.43^{**}$
<b>2. Schritt</b>				
Info/Komm.	.52**	.44**	.66**	$R^2=.46^{**}$ , $R^2_{\text{korr}}=.45^{**}$ , $\Delta R^2=.02$
Partizipation	.20	.19	.57**	
<b>Standort A3</b>				
<b>1. Schritt</b>				
Info/Komm.	.70**	.70**	.70**	$R^2=.49^{**}$ , $R^2_{\text{korr}}=.48^{**}$
<b>2. Schritt</b>				
Info/Komm.	.50**	.40**	.70**	$R^2=.51^{**}$ , $R^2_{\text{korr}}=.50^{**}$ , $\Delta R^2=.02^*$
Partizipation	.25*	.21*	.64**	

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

An den Standorten K1, A1, A2 und A3 werden auffallend ähnliche Ergebnisse erzielt. Die Information/Kommunikation klärt im ersten Schritt der jeweiligen Regression zwischen 43%

und 55% der Varianz des Integrationsklimas auf. Der Determinationskoeffizient kann durch die zusätzliche Aufnahme des Prädiktors Partizipation im zweiten Schritt der Regression an diesen Standorten nur unwesentlich um .02 verbessert werden. Am Standort K2 wird demgegenüber durch die Information/Kommunikation im ersten Rechnungsschritt mit einem korrigierten Determinationskoeffizienten von .30 vergleichsweise weniger Varianz aufgeklärt, während die Aufnahme der Partizipation im zweiten Schritt hier zu einem signifikanten Inkrement von .10 führt. Die umgekehrte Reihenfolge der Aufnahme der Prädiktoren in die Regressionsgleichungen führt zu Ergebnissen, die mit den Resultaten des ersten Rechendurchgangs übereinstimmen. An den Standorten K1, A1, A2 und A3 klärt die Partizipation nach dem ersten Rechenschritt zwischen 30% und 41% der Varianz des Integrationsklimas auf, und die Aufnahme der Information/Kommunikation im zweiten Rechnungsschritt erzielt hochsignifikante Inkremente zwischen .09 und .17. Am Standort K2 klärt die Partizipation im ersten Rechnungsschritt 30% der Varianz auf, und die Aufnahme der Information/Kommunikation erzielt ein signifikantes Inkrement von .09.

Nach diesen Ergebnissen sind keine unterschiedlichen Einflusspfade in Abhängigkeit von der Unternehmenszugehörigkeit zum Käuferunternehmen K oder zum akquirierten Unternehmen A zu erkennen. An vier der fünf Standorte klärt die Information/Kommunikation insgesamt mehr Varianz und mehr eigenständige Varianz des Integrationsklimas auf als die Partizipation. Da die Partizipation an diesen Standorten weitestgehend kein signifikantes Inkrement gegenüber der Information/Kommunikation erzielt, liegt die Schlussfolgerung nahe, dass die Beziehung zwischen der Partizipation und dem Integrationsklima zu einem großen Teil auch über die Information/Kommunikation vermittelt wird. Am Standort K2 klären die beiden Prädiktoren in etwa gleich viel Varianz des Integrationsklimas auf, und erzielen überdies signifikante Inkremente gegenüber dem jeweils anderen Prädiktor. Dies lässt darauf schließen, dass am Standort K2 beide Prädiktoren eigenständige und direkte Beziehungen mit dem Integrationsklima aufweisen.

### 3.3.2 Information/Kommunikation als kausale Determinante des Integrationsklimas

In Hypothese H<sub>IKL2</sub> wurde die Annahme formuliert, dass die Bewertung der Informations- und Kommunikationsmaßnahmen eine kausale Determinante des Integrationsklimas darstellt. Diese Annahme wird über die Methode der CLPA mithilfe von Kreuzkorrelationen und Partialkorrelationen untersucht. Im Abschnitt III.1.2.3 wurde bei der Vorstellung der Rücklaufquoten darauf eingegangen, dass für die Längsschnittuntersuchung die Daten von zwei Standorten zur Verfügung stehen, an denen eine hinreichend große Zahl von Mitarbeitern an beiden Integrationsbefragungen teilgenommen hat. Es handelt sich hierbei um den Standort K1 mit N = 53 Mitarbeitern des Käuferunternehmens und den Standort A2 mit N = 66 Mitarbeitern des akquirierten Unternehmens. Im Folgenden werden zunächst die Trennschärfekoeffizienten und die Reliabilitäten der Skalen zur Erfassung der Information/Kommunikation sowie des Integrationsklimas berichtet. Außerdem werden die Mittelwerte der modellrelevanten Skalen zu beiden Befragungszeitpunkten berichtet und auf ihre Unterschiedlichkeit geprüft. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse der CLPA berichtet.

#### 3.3.2.1 Gütekriterien und deskriptive Ergebnisse

Nachfolgend werden die Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für die Skala Information/Kommunikation für beide Befragungszeitpunkte für die Standorte K1 und A2 berichtet (s. Tabelle 38).

**Tabelle 38: Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für die Skala „Information/Kommunikation“ zu beiden Befragungszeitpunkten**

Items - Kurzbeschreibung	Standort	Trennschärfe t <sub>1</sub>	Trennschärfe t <sub>2</sub>	Cronbachs Alpha
1. Ziele und Gründe der Integration	K1	.77	.78	t <sub>1</sub>
	A2	.53	.81	
2. Anderes Unternehmen	K1	.80	.80	K1: .92
	A2	.52	.73	A2: .78
3. Vermittlung der Strategie	K1	.80	.69	t <sub>2</sub>
	A2	.60	.72	
4. Konsequenzen für Unternehmen	K1	.78	.80	K1: .89
	A2	.69	.82	A2: .91
5. Konsequenzen für Arbeitsplatz	K1	.84	.63	
	A2	.46	.79	

Die Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha liegen fast ausnahmslos im oberen Bereich. Während zum ersten Befragungszeitpunkt die Kennzahlen am Standort A2 regelmäßig niedrigere Werte aufweisen als am Standort K1, ist dieser Unterschied zum zweiten Befragungszeitpunkt nicht mehr festzustellen. Nachfolgend werden die Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für das Integrationsklima berichtet (s. Tabelle 39).

**Tabelle 39: Trennschärfekoeffizienten und Cronbachs Alpha für die Skala „Integrationsklima“ zu beiden Befragungszeitpunkten**

Items - Kurzbeschreibung	Trennschärfe $t_1$	Trennschärfe $t_2$	Cronbachs Alpha
1. Erwartung, dass Integration Erfolg wird	K1: .43 A2: .49	K1: .55 A2: .54	$t_1$
			K1: .60 A2: .66
2. Zufriedenheit mit Integrations- management			$t_2$
			K1: .70 A2: .69

Die Trennschärfekoeffizienten liegen zum ersten Befragungszeitpunkt für beide Standorte im mittleren und zum zweiten Befragungszeitpunkt im oberen Bereich. Cronbachs Alpha weist angesichts der nur zwei Items umfassenden Skala zu beiden Zeitpunkten zufriedenstellende Werte auf.

Schließlich wurde untersucht, ob sich die Bewertungen der Information/Kommunikation und des Integrationsklimas an den beiden Standorten vom ersten Befragungszeitpunkt  $t_1$  hin zum zweiten Befragungszeitpunkt  $t_2$  verändert haben. In Tabelle 40 werden die Mittelwerte der Skalen zu beiden Befragungszeitpunkten berichtet, die mithilfe von t-Tests für gepaarte Stichproben auf ihre Unterschiedlichkeit überprüft wurden.

**Tabelle 40: Mittelwertvergleiche der Längsschnittdaten**

	Information/Kommunikation			Integrationsklima		
	M t <sub>1</sub>	M t <sub>2</sub>	Differenz	M t <sub>1</sub>	M t <sub>2</sub>	Differenz
<b>K1 (N = 53)</b>	2.93	2.54	-0.39**	2.56	2.32	-0.24*
<b>A2 (N = 66)</b>	2.68	2.59	-0.10	2.12	2.10	-0.02

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Während sich am Standort K1 sowohl die Information/Kommunikation als auch das Integrationsklima zum Befragungszeitpunkt t<sub>2</sub> signifikant verbessert haben, findet am Standort A2 diesbezüglich keine Veränderung statt.

### 3.3.2.2 Analyse der Längsschnittdaten

Wie bei der Vorstellung der Analysemethoden erläutert, werden für den Nachweis der kausalen Einflussrichtung von der Information/Kommunikation auf das Integrationsklima im Rahmen der CLPA bivariate Korrelationsanalysen sowie Partialkorrelationen berechnet (s. III.1.3.2). Die Ergebnisse werden in Tabelle 41 vorgestellt, wobei die für die Interpretation relevanten Koeffizienten fett gedruckt sind. Die Partialkorrelationen werden in Klammer hinter den bivariaten Korrelationskoeffizienten aufgeführt.

**Tabelle 41: Kreuzkorrelationen zwischen Information/Kommunikation und Integrationsklima zu den Befragungszeitpunkten t<sub>1</sub> und t<sub>2</sub>**

	Standort	Integrationsklima t <sub>2</sub>	Information/ Kommunikation t <sub>2</sub>
<b>Information/ Kommunikation t<sub>1</sub></b>	K1	<b>.69** (.42**)</b>	.76**
	A2	<b>.55** (.23*)</b>	.52**
<b>Integrationsklima t<sub>1</sub></b>	K1	.67**	<b>.63** (.20)</b>
	A2	.64**	<b>.43** (.15)</b>

Anmerkungen: \*  $p = .063$ , \*\*  $p < .01$ .

Bezüglich der bivariaten Korrelationskoeffizienten ist festzuhalten, dass am Standort A2 die Korrelation zwischen der Information/Kommunikation zu t<sub>1</sub> und dem Integrationsklima zu t<sub>2</sub> deutlich die Korrelation zwischen dem Integrationsklima zu t<sub>1</sub> und der Information/Kommunikation zu t<sub>2</sub> übersteigt. Am Standort K1 ist die Differenz zwischen den Korrelationskoeffizienten nicht ganz so deutlich, aber dennoch ist auch hier die Korrelation

zwischen der Information/Kommunikation zu  $t_1$  mit dem Integrationsklima zu  $t_2$  mit einem hochsignifikanten Wert von .69 größer als die ebenfalls hochsignifikante Korrelation zwischen dem Integrationsklima zu  $t_1$  und der Information/Kommunikation zu  $t_2$  mit .63. Bei den Partialkorrelationen wird jeweils ein Prädiktor zum Zeitpunkt  $t_1$  kontrolliert. So wird bei der Partialkorrelation zwischen der Information/Kommunikation zu  $t_1$  und dem Integrationsklima zu  $t_2$  das Integrationsklima zu  $t_1$  kontrolliert. Bei der Partialkorrelation zwischen dem Integrationsklima zu  $t_1$  und der Information/Kommunikation zu  $t_2$  wird demgegenüber der Einfluss der Information/Kommunikation zu  $t_1$  kontrolliert. Im Ergebnis ist festzuhalten, dass die Partialkorrelationen zwischen dem Integrationsklima zu  $t_1$  und der Information/Kommunikation zu  $t_2$  an beiden Standorten nicht signifikant sind. Bezüglich der Partialkorrelationen zwischen der Information/Kommunikation zu  $t_1$  und dem Integrationsklima zu  $t_2$  ist demgegenüber festzuhalten, dass diese an beiden Standorten signifikant und größer sind als die konkurrierenden Partialkorrelationen. Zwar wird am Standort A2 lediglich ein Signifikanzniveau von .063 erzielt. Angesichts der geringen Stichprobengröße von  $N = 63$  und der damit einhergehenden geringeren Teststärke für einen Effekt mittlerer Größe wird dieses Signifikanzniveau jedoch als akzeptabel betrachtet (vgl. Cohen, 1988; Erdfelder et al., 1996; s. III.1.3.2). An dieser Stelle soll zudem der Hinweis erfolgen, dass die Höhe und die Signifikanz der Partialkorrelationen insgesamt nicht überbewertet werden sollten. Während die quadrierte bivariate Korrelation ein Maß für die gemeinsame Varianz von zwei Variablen ist, wird die Partialkorrelation herangezogen, um bei interkorrelierenden Prädiktoren mehr über den Varianzanteil zu erfahren, der allein auf den jeweiligen Prädiktor zurückzuführen und um die gemeinsame Varianz mit anderen Prädiktoren bereinigt ist. Bei der CLPA wird die Berücksichtigung der Partialkorrelationen empfohlen, weil die bivariaten Korrelationen durch die Instabilität der Variablen über die Zeit oder deren Interkorrelation zum ersten Erhebungszeitpunkt verzerrt sein können (Finkel, 1995). Es bleibt jedoch festzuhalten, dass aufgrund der nicht unbeachtlichen Interkorrelation zwischen der Information/Kommunikation und dem Integrationsklima zum Zeitpunkt  $t_1$  durch die Kontrolle des Prädiktors Integrationsklima auch ein Teil der Varianz der Information/Kommunikation herauspartialisiert wird (vgl. Bandura, 1997; Vancouver, Thompson & Williams, 2001). Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit die Ansicht vertreten, dass im Rahmen der CLPA sowohl die bivariaten als auch die Partialkorrelationen gleichermaßen berücksichtigt und mit angemessener Vorsicht interpretiert werden sollten. Insgesamt führt der Vergleich der Höhe der bivariaten und der Partialkorrelationen zu der Schlussfolgerung, dass die kausale Richtung von der Information/Kommunikation auf das Integrationsklima ausgeht, und nicht

umgekehrt. Damit kann auf Basis der vorliegenden Ergebnisse die Hypothese  $H_{IKL1}$  als bestätigt angesehen werden.

### **3.3.3 Zusammenfassung**

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Hypothesen  $H_{IKL1}$  und  $H_{IKL2}$  bestätigt werden konnten. Zwischen der Partizipation, der Information/Kommunikation und dem Integrationsklima konnten signifikante positive Zusammenhänge mit großen Effektstärken zwischen .55 und .79 nachgewiesen werden. Diese Ergebnisse wurden gleichermaßen an allen fünf untersuchten Standorten erzielt. Die explorative Untersuchung des relativen Erklärungsbeitrags der Prädiktoren Partizipation und Information/Kommunikation lieferte für vier der fünf untersuchten Standorte gleichartige Ergebnisse dahingehend, dass die Information/Kommunikation deutlich mehr und mehr eigenständige Varianz des Integrationsklimas aufklärte als die Partizipation. Dies legte die Schlussfolgerung nahe, dass ein Großteil des Einflusses der Partizipation auf das Integrationsklima über die Information/Kommunikation vermittelt wird. Schließlich konnte der Zusammenhang zwischen der Information/Kommunikation und dem Integrationsklima nicht nur im Querschnitt, sondern auch in einer Längsschnittanalyse mit der Methode der CLPA nachgewiesen werden. Die Ergebnisse sprechen für eine kausale Einflussrichtung von der Bewertung der Informations- und Kommunikationsmaßnahmen auf das Integrationsklima.

## **IV Diskussion**

Im nachfolgenden Kapitel 1 werden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammengefasst und kritisch diskutiert. Im Anschluss daran wird in Kapitel 2 auf Einschränkungen der Untersuchung eingegangen, die sich in erster Linie auf methodische Problemstellungen beziehen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden in Kapitel 3 die Implikationen für die Forschung und die betriebliche Praxis abgeleitet.

### **1 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse**

Ausgehend von der ungenügenden theoretischen Fundierung einer Großzahl der Arbeiten zur Bedeutung der weichen Faktoren bei Akquisitionen und der mangelnden empirischen Befunde auf diesem Gebiet wurden in der vorliegenden Arbeit zwei Zielsetzungen verfolgt. Zunächst sollte die Erfolgsrelevanz von weichen Faktoren bei Akquisitionen durch die Übertragung systemtheoretischer und sozialpsychologischer Ansätze auf die Integrationsphase theoriegestützt erklärt werden. Weiterhin sollten im empirischen Teil der Arbeit mögliche Einflussbeziehungen zwischen den weichen Faktoren untersucht werden, um Implikationen für die Forschung und die Praxis der Integrationsarbeit von Akquisitionen abzuleiten. Im Vordergrund standen die Untersuchung der Einflussbereiche der Unternehmenskultur sowie die Identifikation von Determinanten des Integrationsklimas.

Zunächst wurde in Kapitel II.1 das Untersuchungsfeld eingegrenzt, wodurch eine präzise Argumentationsführung bei den theoretischen Annahmen und den empirischen Analysen gewährleistet werden sollte. Es wurde festgehalten, dass in der vorliegenden Arbeit die Integrationsphase von Akquisitionen untersucht wird, bei denen ein Mindestmaß an struktureller und kultureller Integration angestrebt wird. Zudem wurde begründet, dass die unterschiedlichen Machtstellungen der an der Akquisition beteiligten Unternehmen zu berücksichtigen sind, um differenzierte Annahmen zur Erfolgsrelevanz der weichen Faktoren ableiten zu können. Schließlich wurde festgehalten, dass in der vorliegenden Arbeit ausschließlich subjektive Erfolgsfaktoren bzw. mittelbare Ergebnisvariablen von Akquisitionen berücksichtigt werden.

Im Anschluss an die Eingrenzung des Untersuchungsfeldes wurden in Kapitel II.2 die weichen Faktoren Unternehmenskultur, Partizipation, Information/Kommunikation,

Integrationsklima, Commitment und die verzerrte Gruppenwahrnehmung ausführlich dargestellt, wobei auch der Forschungsstand zur Relevanz dieser Faktoren bei Akquisitionen erläutert wurde. Bei der Vorstellung des Phänomens der verzerrten Gruppenwahrnehmung wurde überdies auf die Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) eingegangen, die eine theoriegeleitete Fundierung für das Auftreten und die Konsequenzen dieses weichen Faktors ermöglicht. Es wurde festgehalten, dass die Partizipation, die Information/Kommunikation, das Integrationsklima und schließlich auch das Commitment als mittelbare Ergebnisvariablen des Integrationsprozesses aufgefasst werden können. Die Bewertungen der Partizipation, der Information/Kommunikation und des Integrationsklimas aus Mitarbeitersicht geben Aufschluss über den Erfolg der diesbezüglichen Maßnahmen des Integrationsmanagements und des Integrationsprozesses insgesamt. Indessen wurde das Commitment als finale Kriteriumsvariable unter den mittelbaren Ergebnisvariablen konzeptualisiert, da diese Variable von den anderen weichen Faktoren beeinflusst wird und selbst mit Verhaltenskonsequenzen wie der Motivation und der Leistung der Mitarbeiter in Zusammenhang steht (s. II.2.3.1).

In Kapitel II.3 wurden ausgewählte systemtheoretische Konzepte nach Luhmann (1984) und Willke (1996a) vorgestellt und auf die Integrationsphase von Akquisitionen übertragen, um auf organisationaler Ebene die Notwendigkeit der Berücksichtigung der weichen Faktoren aufzuzeigen. Dabei wurde deutlich, dass die erhöhte Komplexität und Kontingenz in der Integrationsphase zu einem großen Maß an Unsicherheit unter den betroffenen Mitarbeitern führen, welchem auf Seiten des Integrationsmanagements durch angemessene Partizipations-, Informations- und Kommunikationsmaßnahmen begegnet werden kann. In Anlehnung an die systemtheoretische Konzeption von Sinn wurde der übergreifende Einfluss der Unternehmenskultur begründet, die als stabilisierte Manifestation von Sinn aufgefasst werden kann und sowohl die Informations- und Kommunikationsmaßnahmen als auch das Integrationsklima und das Commitment beeinflusst. Es wurde die Annahme aufgestellt, dass bei einer positiven Bewertung der fremden Kultur entweder Commitment zum neuen Unternehmen entsteht, oder aber bei einer negativen Evaluation ein über die Integrationsphase hinausgehendes Konfliktpotential begründet werden kann. Schließlich wurde festgehalten, dass die Relevanz der weichen Faktoren als emergente Eigenschaft des Quasi-Systems KA in der Integrationsphase angesehen werden kann, die kennzeichnend für diese Entwicklungsstufe der Unternehmen im Akquisitionsprozess ist. Insgesamt konnte die Übertragung der systemtheoretischen Konzeptionen von Komplexität, Kontingenz, Konflikt und Sinn auf die

Integrationsphase entsprechend der von Raffée (1993) beschriebenen Transparenzfunktion dazu beitragen, die Notwendigkeit der Berücksichtigung der weichen Faktoren unmittelbar aus den organisationalen Veränderungen abzuleiten. Durch die Betrachtung der unterschiedlichen Machtpositionen der beteiligten Unternehmen konnte darüber hinaus aufgezeigt werden, dass die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens A von den integrationsbedingten Veränderungen zu einem weitaus größeren Maß betroffen sind als die Mitarbeiter des Käuferunternehmens K. Insofern erhalten die weichen Faktoren für die Mitarbeiter von A eine größere Relevanz als für die Mitarbeiter von K.

In Kapitel II.4 diente die Erweiterung der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985, 1991) um die Elemente Unternehmenskultur und Commitment dazu, die Erfolgswirksamkeit dieser weichen Faktoren über deren Verhaltensrelevanz zu begründen. Es wurde dargelegt, dass durch die Veränderungen der Unternehmenskultur von A und des Commitments die kognitiven, evaluativen und motivationalen Determinanten der Verhaltensabsicht der Mitarbeiter von A eingeschränkt werden. Es wurde weiterhin argumentiert, dass die verhaltensbezogene Koordinationsfunktion der Unternehmenskultur mittelfristig durch die Kultur von K erfüllt wird, deren Bewertung wiederum Konsequenzen für die Entwicklung des organisationalen Commitments aufweist. Schließlich wurde postuliert, dass die Unternehmenskultur von K und das sich neu entwickelnde Commitment über ihren Einfluss auf die Determinanten der Verhaltensabsicht zu einer Stabilisierung des Verhaltens der Mitarbeiter von A beitragen.

Unter der Zielsetzung einer zusammenfassenden Darstellung der Ergebnisse des Theorieteils wurden in Kapitel II.5 die Erkenntnisse aus der Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979), aus der Systemtheorie und aus der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985, 1991) in ein Prozessmodell der integrationsbedingten Veränderungen integriert. Im Anschluss daran wurden die Forschungsmodelle der vorliegenden Arbeit vorgestellt. Im ersten Untersuchungsmodell standen die Analyse der Einflusspfade der Unternehmenskultur auf die mittelbaren Ergebnisvariablen Information/Kommunikation, Integrationsklima und Commitment sowie deren wechselseitige Beziehungen im Vordergrund. Entsprechend der im Theorieteil aufgestellten Annahmen zur Bedeutung der Machtstellungen der an der Akquisition beteiligten Unternehmen wurden die Einflusspfade der eigenen und der fremden Unternehmenskultur differenziert für die Unternehmen K und A formuliert. Im zweiten Untersuchungsmodell wurden die Partizipation sowie die Information/Kommunikation als

Determinanten des Integrationsklimas modelliert. Zusätzlich sollten hier die wechselseitigen Zusammenhänge zwischen der Partizipation und der Information/Kommunikation untersucht werden. Die Einflusspfade des zweiten Untersuchungsmodells wurden übergreifend für beide Unternehmen formuliert. Die Forschungsmodelle wurden auf Basis einer Fallstudie einer internationalen Akquisition untersucht, in deren Rahmen zwei umfassende Integrationsbefragungen durchgeführt wurden. Durch die Verknüpfung der Daten der Mitarbeiter, die an beiden Befragungen teilgenommen hatten, konnte im Rahmen einer Längsschnittuntersuchung der kausale Einfluss der Information/Kommunikation auf das Integrationsklima analysiert werden.

Die auf Basis der Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) aufgestellten Annahmen zur verzerrten Gruppenwahrnehmung konnten weder für die Mitarbeiter des Käuferunternehmens noch für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens bestätigt werden. Im Gegenteil wurde im Rahmen eines deskriptiven Vergleichs des unternehmenskulturellen Selbst- und Fremdbilds der Mitarbeiter festgestellt, dass diesbezüglich hohe Übereinstimmungen an den untersuchten Standorten bestehen. Entgegen den Annahmen der Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) ist damit festzuhalten, dass bei der hier untersuchten Akquisition eine realistische Sichtweise des eigenen und des fremden Unternehmens vorherrschte. Eine Ursache hierfür könnte im Messzeitpunkt liegen, da die Ersterhebung zum Einfluss der Unternehmenskultur drei Monate nach der Akquisition stattfand, und dieser Zeitraum möglicherweise ausreichend war, um ein realistisches Bild des Akquisitionspartners zu entwickeln. In diesem Zusammenhang ist kritisch anzumerken, dass in anderen Arbeiten zur verzerrten Gruppenwahrnehmung der Erhebungszeitpunkt nicht genannt wird (z. B. Terry et al, 2001; Terry & O'Brien, 2001). Indes ist anzunehmen, dass der Erhebungszeitpunkt von Daten zur verzerrten Gruppenwahrnehmung bei Akquisitionen als Indikator für den Fortschritt der strukturellen und kulturellen Integration interpretiert werden kann. Da die Mitarbeitergruppen im voranschreitenden Integrationsprozess zunehmend die Möglichkeit haben, das andere Unternehmen und die neuen Strukturen kennen zu lernen, kommt dem Erhebungszeitpunkt ein Einfluss auf die Ergebnisse zur verzerrten Gruppenwahrnehmung zu. Dementsprechend werden im Verlauf der Integration Erfahrungen bezüglich der Gruppendurchlässigkeit oder der Prozessgerechtigkeit gemacht, die auch aus Sicht der Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) bedeutsame Konzepte für die Entwicklung und Veränderung der verzerrten Gruppenwahrnehmung darstellen (van Dick, 2004b). Für die vorliegende Arbeit kann das

hohe Maß an Kongruenz zwischen Selbst- und Fremdbild auch als Indikator für die Validität der Unternehmenskulturskala betrachtet werden, da die einzelnen Dimensionen adäquat die Unternehmenskultur zu messen vorgeben, wie sie übereinstimmend von den eigenen und den fremden Mitarbeitern erlebt wird.

Alle weiteren Hypothesen des ersten Forschungsmodells zum Einfluss der Unternehmenskultur konnten für das Käuferunternehmen bestätigt werden. Die Ergebnisse zeigten, dass in der Integrationsphase der hier untersuchten Akquisition zwischen den weichen Faktoren Information/Kommunikation, Integrationsklima und Commitment wechselseitige positive Zusammenhänge bestehen. Darüber hinaus wurde nachgewiesen, dass für die Mitarbeiter des Käuferunternehmens insbesondere die eigene Unternehmenskultur einen nachhaltigen Einfluss auf die mittelbaren Ergebnisvariablen Information/Kommunikation, Integrationsklima und schließlich auch auf das Commitment aufweist. Die fremde Unternehmenskultur des akquirierten Unternehmens übte demgegenüber keinen Einfluss auf das Commitment der Mitarbeiter aus. Das Integrationsklima zeigte lediglich kleine Zusammenhänge mit der Dimension Führung der fremden Unternehmenskultur, während die mittelbare Ergebnisvariable Information/Kommunikation Beziehungen mit den fremden Unternehmenskulturdimensionen Führung und Zusammenarbeit aufwies. Entsprechend diesen Ergebnissen könnte die hohe Anzahl fehlender Werte für die Mitarbeiter des Käuferunternehmens bei der Bewertung der fremden Unternehmenskultur auch als Anzeichen für die mangelnde Relevanz der fremden Unternehmenskultur für die Mitarbeiter von K interpretiert werden.

Die explorative Untersuchung des relativen Einflusses der Prädiktorvariablen bei der Aufklärung der Kriteriumsvariablen Integrationsklima und Commitment legte die Schlussfolgerung nahe, dass ein großer Anteil der Beziehung zwischen der Unternehmenskultur und dem Integrationsklima über die Information/Kommunikation vermittelt wird. Analog zu diesem Ergebnis wurde weiterhin festgestellt, dass ein Großteil des Einflusses der Unternehmenskultur auf das Commitment über die Prädiktoren Information/Kommunikation und Integrationsklima vermittelt wird.

Auch für die Standorte des akquirierten Unternehmens konnte der Nachweis erbracht werden, dass zwischen den mittelbaren Ergebnisvariablen Information/Kommunikation, Integrationsklima und Commitment wechselseitige positive Zusammenhänge bestehen. Der

Einfluss der eigenen Unternehmenskultur auf die mittelbaren Ergebnisvariablen war jedoch teilweise schwächer, als ursprünglich angenommen wurde. So zeigte die eigene Unternehmenskultur am Standort A1 keine Beziehung mit dem Commitment und am Standort A2 keinen Zusammenhang mit dem Integrationsklima. Demgegenüber konnten für die fremde Unternehmenskultur an beiden Standorten des akquirierten Unternehmens Einflussbeziehungen mit den mittelbaren Ergebnisvariablen und insbesondere auch mit dem Commitment der Mitarbeiter nachgewiesen werden. Der größere Einfluss der fremden gegenüber der eigenen Unternehmenskultur auf die mittelbaren Ergebnisvariablen konnte am Standort A2 voll und am Standort A1 größtenteils bestätigt werden. Am Standort A1 wies die eigene Unternehmenskultur eine deutlich größere Beziehung mit der Information/Kommunikation auf als die fremde Unternehmenskultur, während die Zusammenhänge der eigenen und der fremden Unternehmenskultur mit dem Integrationsklima hypothesenkonträr gleich hoch ausfielen.

Die explorative Untersuchung der Prädiktoren des Integrationsklimas sowie des Commitments führte zu der Schlussfolgerung, dass die Unternehmenskultur an den Standorten des akquirierten Unternehmens direkte und eigenständige Einflussbeziehungen mit dem Integrationsklima aufweist. Demgegenüber wurde der Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und dem Commitment zu einem großen Teil über den Einfluss der Unternehmenskultur auf die mittelbaren Ergebnisvariablen Information/Kommunikation und Integrationsklima vermittelt.

Ein bedeutsames Ergebnis der vorliegenden Arbeit liegt darin, dass sowohl bei den Mitarbeitern des Käuferunternehmens als auch bei den Mitarbeitern des akquirierten Unternehmens insbesondere die Unternehmenskultur des Käuferunternehmens einen Einfluss auf die mittelbaren Ergebnisvariablen aufwies. Beim Käuferunternehmen zeigten nur einzelne Unternehmenskulturdimensionen des akquirierten Unternehmens Beziehungen mit der Information/Kommunikation sowie mit dem Integrationsklima. Zudem handelte es sich hierbei um geringe Einflüsse, die von der Unternehmenskultur des eigenen Unternehmens weit übertroffen wurden. Schließlich wurde das Commitment der Mitarbeiter des Käuferunternehmens allein von der eigenen Unternehmenskultur beeinflusst, wobei diese Beziehung zu einem großen Teil über die Information/Kommunikation sowie über das Integrationsklima vermittelt wurde. Demgegenüber spielte für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens die fremde Unternehmenskultur des Käuferunternehmens eine weitaus größere

Rolle als die eigene Kultur. Das Commitment wurde am Standort A1 allein von der fremden Unternehmenskultur beeinflusst, während am Standort A2 zusätzlich zum umfassenden Einfluss der fremden Unternehmenskultur ein kleiner Zusammenhang mit der eigenen Unternehmenskulturdimension Führung nachgewiesen werden konnte. Überdies ist festzuhalten, dass an den Standorten des akquirierten Unternehmens die Unternehmenskulturdimensionen einen eigenständigen und direkten Einfluss auf das Integrationsklima ausübten und über das Integrationsklima schließlich auch das Commitment beeinflussten. Der direktere Einfluss der Unternehmenskultur an den Standorten des akquirierten Unternehmens unterstützt schließlich auch die Annahme, dass die Unternehmenskultur als stabilisierte Manifestation von Sinn das Erleben der organisationalen Veränderungen vermittelte, von denen die Mitarbeiter von A stärker betroffen waren. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass die gleichgerichteten Ergebnisse an den beiden Standorten des akquirierten Unternehmens dazu beitragen, die Generalisierbarkeit der Ergebnisse über den Rahmen der Fallstudie hinaus zu erhöhen.

Zusammenfassend konnte die Annahme bestätigt werden, dass die Bewertung der Unternehmenskulturen durch die betroffenen Mitarbeiter die mittelbaren Ergebnisvariablen beeinflusst. Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang auch die in der vorliegenden Arbeit nachgewiesenen positiven Einflussbeziehungen. Diese implizieren, dass bei einer positiven Bewertung der Unternehmenskultur mit positiveren Ausprägungen der mittelbaren Ergebnisvariablen zu rechnen ist, während eine negative Bewertung der Unternehmenskultur mit einer negativeren Bewertung der Information/Kommunikation, des Integrationsklimas und auch des Commitments einhergeht. Dabei erwies sich die differenzierte Untersuchung der Einflusspfade der Unternehmenskultur in Abhängigkeit von der Machtstellung der Unternehmen als wichtiges Kriterium für die angemessene Interpretation der Erfolgsrelevanz der Unternehmenskultur. Wäre beispielsweise für die Mitarbeiter des Käuferunternehmens nur der Einfluss der fremden Unternehmenskultur untersucht worden, so hätte die vorliegende Arbeit lediglich einen geringen Einfluss der fremden Unternehmenskultur auf die Information/Kommunikation sowie auf das Integrationsklima nachweisen könnten. Durch die differenzierte Erfassung des Einflusses der eigenen und der fremden Unternehmenskultur konnte jedoch gezeigt werden, dass in beiden Mitarbeitergruppen insbesondere der Unternehmenskultur des Käuferunternehmens im Integrationsprozess von Akquisitionen ein übergreifender Einfluss auf die hier untersuchten mittelbaren Ergebnisvariablen zukommt.

Im Rahmen der Nachfolgeerhebung zu den Einflussfaktoren des Integrationsklimas wurden die Hypothesen übergreifend für das Käuferunternehmen und das akquirierte Unternehmen formuliert. Die Analysen zur Überprüfung der Hypothesen wurden dennoch getrennt für die untersuchten fünf Standorte durchgeführt, um je nach Gleich- oder Verschiedenartigkeit der Ergebnisse Hinweise auf die Robustheit der Effekte zu erhalten. Die Hypothese  $H_{IKL1}$  zu den Beziehungen zwischen den mittelbaren Ergebnisvariablen Partizipation, Information/Kommunikation und Integrationsklima konnte bestätigt werden, da an allen untersuchten Standorten signifikante Korrelationen mit großen Effektstärken nachgewiesen wurden. Die explorative Untersuchung des relativen Erklärungsbeitrags der Prädiktoren Partizipation und Information/Kommunikation bei der Aufklärung des Kriteriums Integrationsklima lieferte an vier der fünf untersuchten Standorte gleichgerichtete Ergebnisse dahingehend, dass der Einfluss der Information/Kommunikation größer war als der der Partizipation. Überdies deuteten die Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalysen darauf hin, dass die Beziehung zwischen Partizipation und Integrationsklima zu einem großen Teil über die Information/Kommunikation vermittelt wird. Lediglich am Standort K2 zeigten die Prädiktoren Partizipation sowie Information/Kommunikation annähernd gleiche Ergebnisse hinsichtlich der insgesamt aufgeklärten Varianz und der Inkremente, so dass an diesem Standort beiden Prädiktoren eine eigenständige und direkte Einflussbeziehung mit dem Integrationsklima zuzusprechen war. Die Tatsache, dass an vier der fünf untersuchten Standorte gleiche Ergebnisse erzielt wurden, lässt die Schlussfolgerung zu, dass die Information/Kommunikation ein starker Prädiktor des Integrationsklimas ist, der zudem auch einen großen Anteil des Einflusses der Partizipation vermittelt.

Die Längsschnittanalyse zur Überprüfung der  $H_{IKL2}$  konnte aufgrund der geringen Stichprobengrößen derjenigen Mitarbeiter, die an beiden Befragungen teilgenommen hatten, nur für die Standorte K1 des Käuferunternehmens und A2 des akquirierten Unternehmens durchgeführt werden. Die Ergebnisse der CLPA an diesen beiden Standorten bestätigten die Annahme einer kausalen Einflussrichtung von der Information/Kommunikation auf das Integrationsklima. Auf mögliche methodische Probleme bezüglich der Verlässlichkeit dieses Ergebnisses wird im folgenden Abschnitt ausführlich eingegangen.

## 2 Kritische Würdigung der Arbeit

Im Folgenden wird die methodische Vorgehensweise in der vorliegenden Untersuchung kritisch erörtert. Dabei wird sowohl eine kritische Auseinandersetzung mit Fragen des Untersuchungsdesigns als auch mit spezifischen empirischen Analyseverfahren erfolgen.

Zunächst ist einschränkend anzuführen, dass keinen harten Erfolgsfaktoren untersucht wurden bzw. nicht der Versuch unternommen wurde, die Beziehung zwischen weichen und harten Erfolgsfaktoren gemäß des so genannten „linkage research“ (Wiley, 1996, S. 330) zu analysieren. Die Zielsetzung dieser Forschungsrichtung liegt darin, diejenigen Elemente der Arbeitsumwelt zu identifizieren, die mit kritischen organisationalen Ergebnisvariablen wie z. B. der Kundenzufriedenheit oder dem Geschäftserfolg in Beziehung stehen. Bei der Vorstellung der Möglichkeiten zur Erfolgsmessung von Akquisitionen (s. II.1.5) wurde darauf hingewiesen, dass die objektiven Erfolgskriterien nicht ohne Vorbehalt als Indikatoren des Erfolgs von Akquisitionen interpretiert werden können. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit erschien darüber hinaus die Herstellung einer Beziehung zwischen weichen Faktoren und objektiven Erfolgskriterien wie der Kapitalrendite oder dem Aktienkurs angesichts des frühen Erhebungszeitpunkts der ersten Befragung von drei bzw. der Nacherhebung von 11 Monaten nach der Akquisition als wenig sinnvoll. Vielmehr wurde versucht zu begründen, dass die weichen Faktoren Partizipation, Information/Kommunikation, Integrationsklima und Commitment selbst als mittelbare Ergebnisvariablen von Akquisitionen aufzufassen sind, die Aufschluss über den Erfolg des Integrationsmanagements geben können. Ferner wurde im Forschungsmodell zu den Einflussbereichen der Unternehmenskultur das Commitment als Kriteriumsvariable bzw. als finale Ergebnisvariable aufgefasst, die mit Indikatoren der Arbeitsleistung in positiver Beziehung steht (Caldwell et al., 1990; Meyer et al., 2002, s. II.2.3.1). Von einer Verbindung zwischen einer erfolgreichen Integration und dem Erfolg der Akquisition insgesamt ist zwar auszugehen, doch muss der Nachweis hierfür in nachfolgenden Studien erbracht werden, die über einen längeren Zeitraum eine oder mehrere Akquisitionen empirisch untersuchen.

Ein weiteres Problem bezieht sich auf die mangelnde Zahl verschiedenartiger Datenquellen, da in beiden Erhebungen alle forschungsrelevanten Konstrukte mittels eines Fragebogens erfasst wurden. Aus diesem Grund könnten die ermittelten Einflussbeziehungen durch die so genannte common method variance bzw. gemeinsame Methodenvarianz künstlich erhöht sein

(Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Es besteht die Möglichkeit, dass eine fragebogenspezifische Verzerrung bei jedem Fragebogenabschnitt und Teilnehmer wirksam wurde, so dass hierdurch entstehende künstliche Korrelationen die tatsächlichen Beziehungen fälschlicherweise vergrößern. Die Überprüfung der Faktorstruktur der Unternehmenskulturskala zeigte jedoch, dass eine vierfaktorielle Lösung bessere Fit-Indizes aufweist als eine Lösung mit einem Generalfaktor (s. III.2.2.1.1), der auch die Fragebogenmethode bzw. die gemeinsame Methodenvarianz repräsentieren könnte. Weiterhin sind die unterschiedlichen Einflusspfade der eigenen und der fremden Unternehmenskultur in Abhängigkeit von der Unternehmenszugehörigkeit der Mitarbeiter als Beleg dafür zu betrachten, dass die ermittelten Beziehungen nicht allein auf gemeinsame Methodenvarianz zurückgeführt werden können.

Als zusätzlicher Kritikpunkt ist anzuführen, dass die Messäquivalenz der Skalen und hier insbesondere der Skala zur Messung der Unternehmenskultur nicht überprüft werden konnte. Der Begriff Messäquivalenz bezieht sich in der vorliegenden Arbeit auf die Gleichwertigkeit der psychometrischen Charakteristika der Skala beim Einsatz an den verschiedenen Standorten. Messäquivalenz wird erreicht, wenn die Beziehungen zwischen den beobachteten Werten und den latenten Konstrukten über alle Gruppen hinweg identisch sind (Drasgow, 1984; Drasgow & Kanfer, 1985). Das Vorliegen von Messäquivalenz ist insbesondere in der Landeskulturforschung von großer Bedeutung, um beobachtete kulturelle Unterschiede auf tatsächliche Unterschiede in den Kulturgruppen zurückführen zu können, und nicht auf die mangelnde Angemessenheit der Messinstrumente in den Kulturgruppen (Cheung & Rensvold, 2000; van de Vijver & Poortinga, 1997). Auch im Rahmen der Überprüfung des Einflusses der Unternehmenskultur wäre es wünschenswert, die unterschiedlichen Einflusspfade der Unternehmenskulturen beim Käuferunternehmen und beim akquirierten Unternehmen unter der Prämisse von Messäquivalenz auf tatsächliche Unterschiede in der Bedeutung und der Bewertung der Unternehmenskulturen zurückführen zu können. Die Überprüfung der Messäquivalenz erfolgt in der Regel innerhalb eines so genannten item response theory Modells oder über konfirmatorische Faktorenanalysen. Da für beide Verfahren in der vorliegenden Arbeit die Stichprobengrößen an den einzelnen Standorten zu gering waren, und überdies für die item response theory bestimmte methodische Voraussetzungen nicht vorlagen, konnte die Messäquivalenz nicht überprüft werden. Im Rahmen der Überprüfung der Faktorstruktur der Unternehmenskulturskala konnte jedoch übergreifend für alle untersuchten Standorte die vierfaktorielle Struktur der Skala demonstriert werden. Zudem wurden die Gütekriterien separat für jeden Standort berechnet und berichtet, um die

Messgenauigkeit der Skala am jeweiligen Standort sicherzustellen. Schließlich sind auch die gleichartigen Ergebnisse an den Standorten des akquirierten Unternehmens als Indiz für das Vorliegen von Messäquivalenz zu interpretieren.

Ferner ist kritisch anzumerken, dass für die Überprüfung der angenommenen Einflussbeziehungen in der vorliegenden Arbeit lediglich die Daten aus einer Fallstudie herangezogen werden konnten, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf andere Akquisitionen in anderen Branchen oder Ländern beeinträchtigt. Wie bereits in der Einleitung erläutert (s. I.1), wird die wissenschaftliche Untersuchung der Integrationsphase von Akquisitionen durch die mangelnde Kooperationsbereitschaft der betroffenen Unternehmen in der Praxis erheblich erschwert. Vor diesem Hintergrund bot die vorliegende Untersuchung einer internationalen Akquisition mit unterschiedlichen Standorten in verschiedenen europäischen Ländern ein vergleichsweise breites Datenmaterial und darüber hinaus die Möglichkeit, durch die standortspezifische Auswertung der Hypothesen Rückschlüsse auf die Robustheit der Ergebnisse ziehen zu können. In diesem Sinne ist festzuhalten, dass die weitgehende Gleichartigkeit der Einflusspfade an den beiden Standorten des akquirierten Unternehmens als Indikator für die Gültigkeit der Annahmen zu den Einflussbereichen der Unternehmenskultur betrachtet werden kann. Dies gilt umso mehr, als dass sich die Standorte A1 und A2 in unterschiedlichen Ländern in Europa befinden. Gleichzeitig ist kritisch anzumerken, dass aufgrund der geringen Stichprobengrößen nur ein Standort des Käuferunternehmens K in die Auswertungen eingehen konnte. Erschwerend kommt hinzu, dass die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens eine große Zahl fehlender Werte bei der Einschätzung der fremden Unternehmenskultur aufwiesen. Dieser Umstand kann zwar einerseits als Argument für die postulierte geringe Relevanz der fremden Unternehmenskultur für das Käuferunternehmen interpretiert werden, seine Ursachen andererseits aber auch in nicht erfassten Drittvariablen haben. Indes tragen die gleichartigen Ergebnisse an den Standorten der Nacherhebung dazu bei, das Ausmaß der Generalisierbarkeit der ermittelten Einflussbeziehungen zwischen der Partizipation, der Information/Kommunikation und dem Integrationsklima über den Rahmen der Fallstudie hinaus zu erhöhen.

Ein weiterer Kritikpunkt besteht darin, dass im Rahmen der Ersterhebung bei der Überprüfung der explorativen Forschungsfragen nur die Dimensionen der Unternehmenskultur in die hierarchischen Regressionsanalysen aufgenommen wurden, die signifikante bivariate Korrelationen mit den Kriteriumsvariablen aufwiesen. Mögliche Einwände gegen

diese Vorgehensweise könnten darin bestehen, dass systematisch signifikante Ergebnisse begünstigt und mögliche Supressoreffekte durch nicht aufgenommene Unternehmenskulturdimensionen nicht berücksichtigt wurden. Dem ist entgegenzuhalten, dass eine Auswahl von als relevant erachteten Prädiktorvariablen notwendig war, um trotz der relativ kleinen Stichproben pro Standort bei angenommen mittleren Effektgrößen eine angemessene Teststärke und interpretierbare Ergebnisse zu gewährleisten. Da angesichts mangelnder theoretischer und empirischer Befunde bei der explorativen Untersuchung des relativen Erklärungsbeitrags der Prädiktoren des Integrationsklimas und des Commitments keine Aussagen über inhaltsspezifische Unternehmenskulturdimensionen formuliert werden konnten, lag eine Auswahl nach statistischen Gesichtspunkten nahe. Die Möglichkeit von Supressoreffekten bleibt dessen ungeachtet bestehen und führt wie in fast jeder empirischen Untersuchung zu dem Erfordernis, auf die Existenz möglicher alternativer Erklärungsmuster hinzuweisen, da nicht alle prinzipiell möglichen Einflussfaktoren in einem Untersuchungsdesign berücksichtigt werden können.

Die Möglichkeit des Ausschlusses von alternativen Erklärungen hängt mit der Problematik des Nachweises von Kausalität eng zusammen. Bei der Vorstellung des Untersuchungsmodells zum Einfluss der Unternehmenskultur erfolgte der Hinweis, dass die kausale Richtung der Einflusspfade nicht untersucht, sondern lediglich theoriegestützt postuliert werden kann (s. II.5.2.1). Auf Basis der verwendeten Methoden der Korrelations- und Regressionsanalysen können keine Aussagen über kausale Ursachen getroffen werden, sondern nur über Zusammenhänge zwischen Variablen. Der Nachweis einer kausalen Beziehung kann nur theoriegestützt, sachlogisch oder experimentell, nicht aber analytisch durch eine Regressionsanalyse erbracht werden (Backhaus et al., 2003; Tabachnick & Fidell, 2001). Nach Cook et al. (1990) müssen für die Feststellung eines kausalen Einflusses von einer unabhängigen Variable A auf eine abhängige Variablen B drei Voraussetzungen erfüllt sein (vgl. auch Finkel, 1995; Ruspini, 2002): Die Ursache A muss dem Effekt B zeitlich vorgelagert sein, die beiden Variablen müssen kovariieren, und alternative Ursachen von B sollten ausgeschlossen werden können. Das zweite Kriterium der Kovariation der untersuchten Variablen konnte anhand der verwendeten statistischen Analyseverfahren größtenteils bestätigt werden. Die erste Voraussetzung der zeitlichen Vorlagerung konnte in der Untersuchung zum Einflussbereich der Unternehmenskultur nicht erfüllt werden, da hier lediglich eine Querschnittserhebung durchgeführt wurde. Hingegen wurden in der zweiten Untersuchung zu den Determinanten des Integrationsklimas neben den Querschnittsdaten

auch Daten im Längsschnitt erhoben, die für eine Überprüfung des Kriteriums der zeitlichen Vorlagerung herangezogen werden konnten. In der vorliegenden Arbeit wurden die Längsschnittdaten mit dem Verfahren der CLPA analysiert, welches jedoch in methodischer Hinsicht Kritik erfahren hat (Rogosa, 1980, 1995). So soll die Schlussfolgerung eines kausalen Zusammenhangs nur dann zulässig sein, wenn die Variablen mit dem gleichen zeitlichen Versatz wirksam werden, wie die Erhebungen aufeinander folgen (Rogosa, 1980). Wie bei der Regressions- und Korrelationsanalyse kann zudem auch bei der CLPA nicht ausgeschlossen werden, dass die Zusammenhänge tatsächlich durch andere Variablen verursacht werden, die im Forschungsmodell keine Berücksichtigung finden (Bortz & Döring, 2001; Dormann & Zapf, 2002). Weiterhin sind verschiedene statistische Voraussetzungen zu erfüllen, wie beispielsweise die Stabilität der Variablen in Form von gleichen Mittelwerten sowie die Gleichheit der Querschnittskorrelationen zu den jeweiligen Messzeitpunkten, die in vielen Untersuchungen und auch in der vorliegenden Arbeit nicht als gegeben angenommen werden können. Nach Kenny (1979) sollte zudem der zeitliche Abstand zwischen den Erhebungszeiträumen theoriegestützt gewählt werden, orientierte sich in der vorliegenden Arbeit jedoch angesichts der mangelnden wissenschaftlichen Literatur zum Konzept des Integrationsklimas primär an praktischen Gesichtspunkten. Auch wenn die CLPA damit keinen endgültigen Nachweis von Kausalität erbringen kann, ist sie doch dazu geeignet, erste Hinweise auf die kausale Richtung eines Einflusses zu liefern (Ruspini, 2002).

Schließlich ist die dritte Voraussetzung für kausale Einflussbeziehungen nach Cook et al. (1990), nämlich der Ausschluss alternativer Erklärungen, als besonders schwierig anzusehen, da in der sozialwissenschaftlichen Feldforschung nicht die Möglichkeit besteht, alle Einflussvariablen zu kontrollieren. Mögliche alternative Erklärungen für die hier ermittelten Einflussbereiche der Unternehmenskultur wären beispielsweise die Arbeitszufriedenheit, die wiederum durch demographische Variablen wie die Führungsposition, das Alter oder das Geschlecht moderiert werden könnte. Angesichts der theoriegeleiteten Formulierung von differenzierten Einflusspfaden in Abhängigkeit von der Machtstellung der Unternehmen erscheint eine Alternativerklärung wie die Arbeitszufriedenheit, die primär individuell und im unmittelbaren Arbeitsumfeld verankert ist, jedoch wenig stichhaltig. Die Variable Führungsposition wurde zwar erfasst, jedoch wäre eine standortspezifische Auswertung dieser möglicherweise moderierenden Variablen aufgrund zu geringer Stichprobengrößen nicht möglich gewesen. Zudem verteilten sich die Ausprägungen der Variable Führungsposition an allen untersuchten Standorten gleich. Auf die Erfassung demographischer Variablen wie Alter

und Geschlecht wurde bewusst verzichtet, um die Anonymität der Befragung aus Sicht der teilnehmenden Mitarbeiter zu gewährleisten. Insgesamt ist jedoch festzuhalten, dass der Einfluss von nicht berücksichtigten Drittvariablen nie ganz ausgeschlossen werden kann, da die Untersuchung der Unternehmenskultur zwangsläufig im Feld stattfinden muss. Die theoriegestützte Ableitung und Spezifizierung der Forschungsfragen sowie die standort-spezifischen Analysen können in der vorliegenden Arbeit lediglich dazu beitragen, die Wahrscheinlichkeit der Gültigkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Zur Problematik des Nachweises von Kausalität ist jedoch nach Neuberger (2002) kritisch zu hinterfragen, ob die Kausalzuschreibung selbst nicht eine starke Vereinfachung von komplexen Wirkungsmustern darstellt und tatsächlich „kapituliert vor zyklischen und rekursiven Vernetzungen von Interaktionen und Interkorrelationen“ (Neuberger, 2002, S. 617).

Angesichts der hier aufgeführten Schwierigkeiten der mangelnden Generalisierbarkeit der Ergebnisse der Fallstudie sowie der Problematik des Nachweises von Kausalität ist abschließend nach John Tukey (1969) festzuhalten: „Confirmation comes from repetition“ (S. 84). Wissenschaftliche Untersuchungen in der anwendungsorientierten Arbeits- und Organisationspsychologie finden in komplexen sozialen Systemen statt, und ihre Ergebnisse werden selten vorbehaltlos akzeptiert. Es folgen in der Regel Nachfolgeuntersuchungen, die zusätzliche Einflussvariablen berücksichtigen oder gänzlich andere Beziehungsmuster postulieren. Der Versuch des Nachweises von Beziehungsmustern wird demnach kontinuierlich fortgesetzt.

A successful piece of research doesn't conclusively settle an issue, it just makes some theoretical proposition more likely. Only successful future replication in the same and different settings (as might be found in meta-analysis) provides an approach to settling the issue. (Cohen, 1990, S. 1311)

### **3 Implikationen für die Forschung und die betriebliche Praxis**

Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit wurde nicht aus einer rein wissenschaftlichen Perspektive, sondern auch im Hinblick auf seine Relevanz für die Praxis ausgewählt. Analog dazu wird die Auffassung vertreten, dass die Implikationen von arbeits- und organisationspsychologischer Forschung erst dann angemessen erörtert werden können, wenn gleichzeitig die Konsequenzen für die Praxis berücksichtigt werden. Aus diesen Gründen werden im Folgenden die Implikationen für die Forschung und die Praxis gemeinsam diskutiert.

In der vorliegenden Arbeit konnte für Wissenschaft und Praxis der Nachweis erbracht werden, dass die Unternehmenskultur des Käuferunternehmens einen nachhaltigen Einfluss auf mittelbare Ergebnisvariablen bei Akquisitionen ausübt. Durch die Modellierung des weichen Faktors Commitment wurde darüber hinaus verdeutlicht, dass die Unternehmenskultur, die Information/Kommunikation und das Integrationsklima bei Akquisitionen unbedingt berücksichtigt werden sollten, um die Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Käuferunternehmen und damit den Erfolg der Akquisition langfristig sicherzustellen.

Der übergreifende Einfluss der Unternehmenskultur auf die mittelbaren Ergebnisvariablen wurde über die Systemtheorie (Luhmann, 1984) begründet, und ihre Verhaltensrelevanz durch die Erweiterung der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985, 1991) spezifiziert. In nachfolgenden Arbeiten könnte versucht werden, die Erfolgsrelevanz anderer weicher Faktoren durch die Übertragung psychologischer Theorien auf die Integrationsphase weiter zu spezifizieren. Beispielsweise beschäftigen sich einige Autoren damit, inwiefern Theorien zur Gerechtigkeit und Fairness die Reaktionen der Mitarbeiter im Integrationsprozess erklären können (Shin, 2004; Steensma & van Milligan, 2003). Hier ergeben sich auch Anknüpfungspunkte zur Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) und dem Konzept der Legitimität, wonach die Reaktionen auf soziale Statusunterschiede von der Wahrnehmung der Legitimität dieser Unterschiede abhängen. Legitimität wird in diesem Zusammenhang als verdientes Ergebnis eines gerechten Vorgangs aufgefasst (Terry & O'Brien, 2001). In nachfolgenden Arbeiten könnten Gerechtigkeitstheorien mit der Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979) in Beziehung gesetzt werden. Dementsprechend wäre zu untersuchen, welchen Einfluss nicht nur die Legitimität der Statusunterschiede, sondern auch die wahrgenommene Gerechtigkeit der integrationsbezogenen strukturellen und

kulturellen Entscheidungen auf Kriteriumsvariablen wie die verzerrte Gruppenwahrnehmung, das Integrationsklima oder das Commitment der Mitarbeiter aufweisen.

In der vorliegenden Arbeit konnte die verzerrte Gruppenwahrnehmung der Mitarbeiter nicht bestätigt, sondern im Gegenteil eine hohe Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild der Mitarbeiter festgestellt werden. Eine mögliche Erklärung für dieses Ergebnis liegt wie bereits angesprochen im Erhebungszeitpunkt. In nachfolgenden Arbeiten sollte die Offenlegung und Einbeziehung wichtiger Rahmenbedingungen wie beispielsweise des Erhebungszeitpunkts, der Art der Akquisition oder des Integrationsgrades unbedingt berücksichtigt werden. Der Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit wurde auf Akquisitionen eingegrenzt, bei denen ein Mindestmaß an struktureller und kultureller Integration angestrebt wird. In nachfolgenden Arbeiten könnte untersucht werden, inwiefern der Einfluss der Unternehmenskultur des Käuferunternehmens in Abhängigkeit vom Ausmaß der Integration variiert. Dabei kann die transparente Darlegung von Rahmenbedingungen die Vergleichbarkeit der Studien zur Relevanz der weichen Faktoren bei Akquisitionen erhöhen und trotz der hohen Anzahl an Fallstudien auf diesem Gebiet die Ableitung von generalisierbaren Praxisempfehlungen ermöglichen.

Es ist festzustellen, dass die Unternehmenskultur aufgrund ihrer Eigenschaften und Funktionen nicht kurzfristig verändert werden kann. Damit ist sie kein Instrument, welches dem Integrationsmanagement des Käuferunternehmens zur Verbesserung des Integrationsprozesses zur Verfügung steht. Dennoch sollte die Unternehmenskultur in ihrer Wirkung auf die eigenen und insbesondere auch auf die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens nicht unterschätzt werden.

Erst wenn deutlicher ist, wie regelgebunden und durch Entscheidungsprämissen vorstrukturiert das Handeln von Personen in Organisationen ist, kann auch deutlicher werden, wie schwierig und umwegig die gezielte Veränderung von Organisationen ist – und daß es dafür definitiv nicht genügt, auf Personen einzuwirken und die Organisationsmitglieder etwa durch Schulung und Personalentwicklung zu verändern. (Willke, 1996b, S. 156)

In der vorliegenden Arbeit wurde argumentiert, dass die Bewertung der Unternehmenskulturen durch die betroffenen Mitarbeiter deren Erfolgsrelevanz begründet. Es ist denkbar, dass bestimmte Ausprägungen der Unternehmenskulturdimensionen zumindest auf nationaler oder auf europäischer Ebene tendenziell positiv bewertet werden, wie

beispielsweise ein hohes Maß an Zusammenarbeit, ein partizipativer Führungsstil, eine langfristige strategische Orientierung oder flache Hierarchien. Unter dieser Voraussetzung ist anzunehmen, dass auf Seiten der Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens ähnliche Ausprägungen von Kulturdimensionen einen positiven Einfluss auf die mittelbaren Ergebnisvariablen ausüben wie auf Seiten der Mitarbeiter des Käuferunternehmens. In diesem Fall wäre es für das Käuferunternehmen von Vorteil, sich der eigenen Unternehmenskultur bewusst zu sein und zu wissen, welche Dimensionen von den eigenen Mitarbeitern besonders wertgeschätzt werden, und welche Dimensionen möglicherweise Problemfelder darstellen. Bei dem hier untersuchten Käuferunternehmen wurde beispielsweise deutlich, dass die Dimension Struktur von beiden Mitarbeitergruppen zwar negativ bewertet wurde, aber unabhängig davon bei den Mitarbeitern von A positive Zusammenhänge mit dem Integrationsklima aufwies. Dies bedeutet inhaltlich, dass flache Hierarchien und wenig Bürokratie einen positiven Einfluss auf das Integrationsklima haben, wohingegen negative Ausprägungen dieser Kulturdimensionen mit niedrigeren Werten der mittelbaren Ergebnisvariablen einhergehen. Das Wissen um die Bewertung der eigenen Unternehmenskultur kann von Seiten des Integrationsmanagements in Informations- und Kommunikationsmaßnahmen aufgegriffen werden, indem man die Problemfelder proaktiv und transparent vermittelt, gleichzeitig aber auch die von den eigenen Mitarbeitern positiv bewerteten Dimensionen hervorhebt. Damit kann frühzeitig ein realistisches Bild des Käuferunternehmens kommuniziert und einer verzerrten Gruppenwahrnehmung entgegengewirkt werden. Idealerweise sollte die Erfassung der eigenen Unternehmenskultur Teil eines umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses sein, zu dem auch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen gehören. Unter dieser Voraussetzung bestehen dann auch Möglichkeiten zur Beeinflussung und Steuerung der Unternehmenskultur über die gleichzeitige Einflussnahme auf Personen und Strukturen, die z. B. über die allmähliche Veränderung der Organisations- und Führungsstrukturen, der Personalauswahl und –entwicklung sowie der Entlohnungssysteme erfolgen kann (vgl. Sackmann, 1990, 2002)

Hinsichtlich der Möglichkeiten einer kurzfristigen Beeinflussung des Integrationsprozesses eignen sich Partizipations-, Informations- und Kommunikationsmaßnahmen. In der vorliegenden Arbeit wurde bestätigt, dass die Information/Kommunikation sowohl mit dem Integrationsklima als auch mit dem Commitment der Mitarbeiter in Beziehung steht. Diese Zusammenhänge konnten gleichermaßen für die Mitarbeiter des Käuferunternehmens als auch für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens nachgewiesen werden. Dennoch sollten in

nachfolgenden Studien die weichen Faktoren Partizipation und Information/Kommunikation in ihren Eigenschaften als Instrumente des Integrationsmanagements differenzierter untersucht werden. Insbesondere die Prozesspartizipation in der Integrationsphase war bislang kaum Gegenstand von wissenschaftlichen Studien, stellt aber nach den Ergebnissen dieser Arbeit neben der Information/Kommunikation eine wichtige Determinante des Integrationsklimas dar. In der Nacherhebung zu den Einflussfaktoren des Integrationsklimas wurde festgestellt, dass die Information/Kommunikation mehr eigenständige und auch inkrementelle Varianz des Integrationsklimas aufklärt als die Partizipation. Aus diesen Ergebnissen sollte jedoch keinesfalls gefolgert werden, dass Partizipationsmaßnahmen in der Integrationsphase vernachlässigt und dafür Informations- und Kommunikationsmaßnahmen verstärkt eingesetzt werden sollten. Die Prozesspartizipation der Mitarbeiter wurde in der vorliegenden Arbeit lediglich indirekt über die Bewertung von verschiedenartigen Partizipationsmaßnahmen durch die Befragung aller Mitarbeiter erhoben. Die spezifische Untersuchung derjenigen Mitarbeiter, die an Workshops teilgenommen haben, begleitet von der Variation der Inhalte der Workshops, könnte differenzierte Ergebnisse zur Wirkung von Prozesspartizipation als Interventionsmaßnahme liefern.

Für eine weiterführende Interpretation der Ergebnisse dieser Arbeit könnte zudem in nachfolgenden Studien der Einfluss der weichen Faktoren Partizipation sowie Information/Kommunikation auf weitere Kriteriumsvariablen wie beispielsweise das Engagement bzw. die Motivation der Mitarbeiter oder das Stressempfinden untersucht werden. In diesem Sinne wäre beispielsweise zu hinterfragen, ob der größere Einfluss der Information/Kommunikation auf das Integrationsklima möglicherweise durch die Reduktion von Unsicherheit vermittelt wird. Einige Autoren sehen eine wesentliche Ursache für die oftmals negativen Mitarbeiterreaktionen bei Akquisitionen in der großen Unsicherheit, die durch die organisationalen Veränderungen induziert wird (Nagel, 2003; Schweiger & DeNisi, 1991). Das Problem der Erwartungsunsicherheit, der Regulations- und Zielunsicherheit auf Seiten der Mitarbeiter wurde auch in der vorliegenden Arbeit bei der Übertragung der systemtheoretischen Konzeptionen von Komplexität und Kontingenz auf die Integrationsphase erörtert. In nachfolgenden Studien könnte untersucht werden, ob die Reduktion der integrationsbedingten Unsicherheit tatsächlich primär durch angemessene Informations- und Kommunikationsmaßnahmen erfolgen kann, und nicht notwendigerweise durch Prozesspartizipation, die ihrerseits vielleicht einen größeren Einfluss auf die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter aufweist. Je nach Verlauf des Integrationsprozesses wäre

es auch aus der Sicht des Integrationsmanagements aufschlussreich zu erfahren, welche Maßnahmen die Motivation der Mitarbeiter fördern und welche Interventionsmittel zur Verringerung der integrationsbedingten Unsicherheiten beitragen.

Schließlich ist hervorzuheben, dass das hier entwickelte Konzept des Integrationsklimas in der Praxis als Instrument eines Integrationscontrollings genutzt werden kann. Mit dem Begriff Integrationscontrolling wird auf die regelmäßige Messung von Erfolgskennzahlen vor, während und nach der Integrationsphase Bezug genommen, um unter der Zielsetzung der Sicherstellung des Akquisitionserfolgs bei Bedarf rechtzeitig Maßnahmen zur Verbesserung des Integrationsprozesses ableiten zu können (vgl. Schäfer, 2001). Nach der hier entwickelten Konzeption des Integrationsklimas als Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Integrationsprozess und die Zufriedenheit mit demselben kann das Konstrukt als Indikator für die subjektiven Bewertung des Integrationserfolgs durch die betroffenen Mitarbeiter genutzt werden. Es wäre empfehlenswert, während des Integrationsprozesses regelmäßig eine repräsentative Stichprobe von Mitarbeitern beider Unternehmen hinsichtlich ihrer Wahrnehmung des Integrationsklimas zu befragen. Die Durchführung einer solchen Kurz-Befragung könnte im Online-Format im unternehmenseigenen Intranet erfolgen und durch offene Fragen hinsichtlich integrationsbezogener Verbesserungsvorschläge ergänzt werden. Hierdurch würde der Erfassung des Integrationsklimas eine partizipative Komponente zukommen, die wiederum Rückwirkungen auf das Integrationsklima selbst aufweisen könnte.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass umfassende Längsschnittuntersuchungen durchgeführt werden sollten, um im Sinne der oben vorgestellten Forschungsrichtung des linkage researchs die Einflussbeziehungen zwischen subjektiven und objektiven Erfolgskriterien bestimmen zu können. Idealerweise sollten hierfür neben den subjektiven mitarbeiterbezogenen und objektiven Leistungsdaten eines Unternehmens auch externe Einflussgrößen, wie beispielsweise das Wirtschaftswachstum oder der Ölpreis, sowohl für die Zeit vor als auch nach der Akquisition in das Untersuchungsdesign aufgenommen werden. Die integrierte Berücksichtigung von subjektiven und objektiven Erfolgskennzahlen sowie von externen Rahmenbedingungen könnte die Nachteile der einzelnen Kennzahlen kompensieren (s. II.1.5) und differenzierte Einblicke in die Wechselbeziehungen der Erfolgsfaktoren von Akquisitionen gewähren. Zudem könnten je nach Gewichtung der Variablen die Interessen der Stakeholder bzw. Anspruchsgruppen in unterschiedlichem Maß berücksichtigt werden könnten. Die Realisierung solcher Studien wäre nicht nur für die

Forschung von großem Interesse, sondern auch für die betriebliche Praxis und insbesondere die Unternehmen, die regelmäßig Akquisitionen durchführen. Auf Basis von umfassenden Längsschnittuntersuchungen könnte die Wirkung spezifischer Integrationsmaßnahmen, aber auch von harten Faktoren wie der finanziellen Situation der beteiligten Unternehmen vor der Akquisition und von strukturellen Merkmalen wie dem Integrationsgrad, gezielt untersucht werden, um den Erfolg zukünftiger Akquisitionen sicherzustellen. Die Durchführung solcher Untersuchungen kann als wichtiger Baustein eines langfristigen Integrationscontrollings betrachtet werden, für das die Messung des Integrationsklimas einen bedeutsamen Teilaspekt darstellt.

## V Literaturverzeichnis

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl (Ed.), *Action control. From cognition to behavior* (pp. 11-39). Berlin: Springer.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, D. G., Shore, C. M. & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Amelang, M. & Zielinski, W. (1997). *Psychologische Diagnostik und Intervention* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Angle, H. & Lawson, M. B. (1994). Organizational commitment and employees' performance ratings: Both type of commitment and type of performance count. *Psychological Reports*, 75, 1539-1551.
- Antoni, C. H. (1999). Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung: Delegation und Partizipation. In D. Frey, C. Hoyos & D. Stahlberg (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 569-583). Weinheim: Beltz.
- Antoni, C. H. (2004). Research note: A motivational perspective on change processes and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 197-216.

- Arlinghaus, O. & Lübbert, K. (2003). Cultural due dilligence. In U. Balz & O. Arlinghaus (Hrsg.), *Das Praxisbuch Mergers & Acquisitions. Von der strategischen Überlegung zur erfolgreichen Integration* (S. 177-200). München: Moderne Industrie.
- Ashkenasy, N. M., Broadfoot, L. E. & Falkus, S. (2000). Organizational measures of organizational culture. In N. M. Ashkenasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 131-146). Thousand Oaks: Sage.
- Ashkenasy, N. M., Wilderom, C. P. M. & Peterson, M. F. (Eds.). (2000). *Handbook of organizational culture & climate*. Thousand Oaks: Sage.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden* (10. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bagozzi, R. (1980). *Causal models in marketing*. New York: Wiley.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Barmeyer, C. I. (2003). Interkulturelles Personalmanagement in internationalen Fusionen: Von Konflikten zu Komplementarität. In M.-O. Schwaab, D. Frey & J. Hesse (Hrsg.), *Fusionen. Herausforderungen für das Personalmanagement* (S. 169-191). Heidelberg: Recht und Wirtschaft GmbH.
- Bartko, J. J. (1976). On various intraclass correlation reliability coefficients. *Psychological Bulletin*, 83, 762-765.
- Batinic, B. & Bosnjak, M. (2000). Fragebogenuntersuchungen im Internet. In B. Batinic (Hrsg.), *Internet für Psychologen* (2. Aufl.) (S. 287-317). Göttingen, Hogrefe.
- Bauchmüller, M. (2003). *Sensibler Markt*. [WWW-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/206/18188/> [2003, 18. September].

- Becker, H. & Langosch, I. (2002). *Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis* (5. Aufl.). Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Begley, T. M. & Cajka, J. M. (1993). Panel analyses of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78, 552-556.
- Beisel, R. (1996). *Synergetik und Organisationsentwicklung: Eine Synthese auf der Basis einer Fallstudie aus der Automobilindustrie* (2. Aufl.). München: Rainer Hampp.
- Bentler, P. M., (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238–246.
- Bentler, P. M. (1995). *EQS structural equations program manual: Version 5.0*. Encino: Multivariate Software Inc.
- Bergh, D. D. (2001). Executive retention and acquisition outcomes: A test of opposing views on the influence of organizational tenure. *Journal of Management*, 27, 603-622.
- Berner, W. (2002). Zur Psychologie der Fusion: Post-Merger-Integration als angewandte Sozial- und Massenpsychologie. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 12-19.
- Berry, J. W. (1983). Acculturation. A comparative analysis of alternative forms. In R. J. Samuda & S. L. Woods, (Eds.), *Perspectives in immigrant and minority education* (pp. 66-77). Lanham: University Press of America.
- Berry, J. W. (1984). Cultural relations in plural societies. Alternatives to segregation and their sociopsychological implications. In N. Miller & M. B. Brewer, (Eds.), *Groups in contact* (pp. 11-27). Orlando, FL: Academic Press.
- Bertalanffy, L. von (1951). Zu einer allgemeinen Systemlehre. *Biologia Generalis*, 19, 114-129.

- Bertalanffy, L. von (1956). General system theory. In L. von Bertalanffy & A. Rapaport (Eds.), *General systems* (pp. 1-10). Michigan: Ann Arbor.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bögel, R. (2003). Organisationsklima und Unternehmenskultur. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 707-720). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bohner, G., Stahlberg, D. & Frey, D. (1999). Soziale Einstellungen. In D. Frey, C. Hoyos & D. Stahlberg (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 373-384). Weinheim: Beltz.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- Brosius, F. (2002). *SPSS 11. Moderne Industrie*: Bonn.
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park: Sage.
- Bryk, A. S. & Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical linear models.: Applications and data analysis methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Bucerius, M. (2004). *Marketing-Integration nach Fusionen und Akquisitionen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Bungard, W. (1997). Mitarbeiterbefragungen als Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements. In W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 5-14). Weinheim: Beltz.
- Bungard, W., Holling, H. & Schultz-Gambard, J. (1996). *Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions – managing collisions between people, cultures and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L. & Lewis, J. W. (1985). When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human Relations*, 38, 477-500.
- Burtscheidt, C. (2004, 14. September). Münchner Universitäten sollen fusionieren. *Süddeutsche Zeitung*, S. 1.
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Caldwell, D., Chatman, J. & O'Reilly, C. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Carson, K. D. & Bedeian, A. G. (1994). Career commitment. Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 237-262.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1992). *Mergers and acquisitions: The human factor*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational mergers. *Academy of Management Executive*, 7, 57-70.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (2000). *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: integrating people and cultures* (2. Aufl.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cheung, G. W. & Rensvold, R. B. (2000). Assessing extreme and acquiescence response sets in cross-cultural research using structural equations modeling. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 31, 187-212.
- Cohen, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? *Educational and Psychological Measurement*, 56, 494-503.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. Aufl.). Hillsdale: Erlbaum.
- Cohen, J. (1990). Things I have learned (so far). *American Psychologist*, 45, 1304-1312.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3. Aufl.). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Comrey, A. L. & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2. Aufl.). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cook, T. D., Campbell, D. T. & Peracchio, L. (1990). Quasi-Experimentation. In M. D. Dunette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, 2<sup>nd</sup> ed.) (pp. 491-576). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

- Cooke, R. A. & Szumal, J. L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioural expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, 72, 1299-1330.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104.
- Covin, T. J., Kolenko, T. A., Sigtler, K. W. & Tudor, R. K. (1997). Leadership style and post merger satisfaction. *Journal of Management Development*, 16, 22-23.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297 – 334.
- Dachler, P. & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23, 1-39.
- Datta, D. K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12, 281-297.
- Davidson, M. & Neumann, P. (1997). Sieben verhängnisvolle Illusionen bei der Integration nach Mergers & Acquisitions. *M&A Review*, 12, 547-550.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.
- DeShon, R. P. & Landis, R. S. (1997). The dimensionality of the Hollenbeck, Williams and Klein (1989) measure of goal commitment on complex tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, 105-116.
- De Witte, K. & van Muijen, J. J. (1999). Organizational culture: Critical questions for researchers and practitioners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 583-595.

- Dill, P. & Hügler, G. (1997). Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen – Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management. In E. Heinen & M. Fank (Hrsg.), *Unternehmenskultur* (S. 141-210). München: Oldenbourg.
- Dormann, C. & Kaiser, D. M. (2002). Job conditions and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 257-283.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2002). Social stressors at work, irritation, and depressive symptoms: Accounting for unmeasured third variables in a multi-wave study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 33-58.
- Drasgow, F. (1984). Scrutinizing psychological tests: Measurement equivalence and equivalent relations with external variables are central issues. *Psychological Bulletin*, 95, 135-135.
- Drasgow, F. & Kanfer, R. (1985). Equivalence of psychological measurement in heterogeneous populations. *Journal of Applied Psychology*, 70, 662-680.
- Dülfer, E. (1991). *Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie*. Stuttgart: Poeschel.
- Ellemers, N., Doosje, B. J., van Knippenberg, A. & Wilke, H. (1992). Status protection in high status minority groups. *European Journal of Social Psychology*, 22, 123-140.
- Ellemers, N., Gilder, D. & van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83, 717-730.
- Ellemers, N., Wilke, H. & van Knippenberg, A. (1993). Effects of legitimacy of low group or individual status on individual and collective status-enhancement strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 766-778.
- Erdfelder, E., Faul, F. & Buchner, A. (1996). GPOWER: A general power analysis program. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 28 (1), 1-11.

- Faul, F. & Erdfelder, E. (1992). *GPOWER: A priori, post-hoc, and compromise power analysis for MS-DOS* [Computer program]. Bonn, FRG: University of Bonn, Dep. of Psychology.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Finkel, S. E. (1995). *Causal analysis with panel data*. Thousand Oaks: Sage.
- Fischer, H. & Steffens-Duch, S. (2001). Unternehmenskultur bei Akquisitionen und Fusionen. *Personalbeurteilung*, 1, 49-53.
- Fischer, L. & Wiswede, G. (1997). *Grundlagen der Sozialpsychologie*. München: Oldenbourg.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading: Addison-Wesley.
- French, J. R. P. & Raven, B. (1968). The bases of social power. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group dynamics* (3<sup>rd</sup> ed.) (pp. 259-268). New York: Harper & Row.
- Frey, D., Stahlberg, D. & Gollwitzer, P. M. (1993). Einstellung und Verhalten: Die Theorie des überlegten Handelns und die Theorie des geplanten Verhaltens. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie, Band 1, Kognitive Theorien* (2. Aufl.) (S. 361-398). Bern: Hans Huber.
- Furnham, A. & Gunter, B. (1993). Corporate culture: Definition, diagnosis and change. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 247-281.
- Gairing, F. (2003). Methodische Grundlagen für die Gestaltung von Fusionsprozessen. In M.-O. Schwaab, D. Frey & J. Hesse (Hrsg.), *Fusionen. Herausforderungen für das Personalmanagement* (S. 214-227). Heidelberg: Recht und Wirtschaft GmbH.

- Gauger, J. (2000). *Commitment-Management in Unternehmen. Am Beispiel des mittleren Managements*. Wiesbaden: Gabler.
- Gerpott, T. (1993). *Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gontard, M. (2002). *Unternehmenskultur und Organisationsklima*. München und Mering: Rainer Hampp.
- Greif, S. (1983). *Konzepte der Organisationspsychologie. Eine Einführung in grundlegende theoretische Ansätze*. Bern: Huber.
- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.
- Grüter, H. (1991). *Unternehmensakquisitionen*. Bern: Haupt.
- Gundry, L. K. & Rousseau, D. M. (1994). Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message. *Human relations*, 47, 1063-1088.
- Gut-Villa, C. (1997). *Human Ressource Management bei Mergers & Acquisitions*. Bern: Haupt.
- Habermas, J. (1985). *Der philosophische Diskurs der Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hackett, R. D., Bycio, P. & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer & Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Hall, E. T. & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences*. Yarmouth: Intercultural Press.
- Haspeslagh, P. C. & Jemison, D. B. (1992). *Akquisitionsmanagement: Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens*. Frankfurt a. M.: Campus.

- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18, 657-693.
- Hauschildt, J. (1987). *Entwicklungslinien der Organisationstheorie*. Berichte aus den Sitzungen der Joachim-Jungius-Gesellschaft der Wissenschaften e.V., Hamburg vom 5.5.1987. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Heini, C. (2003). *Eine Megafusion – Erleben aus der Sicht von Managern und Mitarbeitern*. Münster: Waxmann.
- Hejl, P. M. (1985). Konstruktion der sozialen Konstruktion. In C. F. von Siemens Stiftung (Hrsg.), *Einführung in den Konstruktivismus* (S. 85-115). München: Oldenbourg.
- Herger, N. (2004). *Organisationskommunikation. Beobachtung und Steuerung eines organisationalen Risikos*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hermesen, C. (1994). *Mergers & Acquisitions: Integrationsmanagement von Akquisitionsobjekten – dargestellt anhand der Aufgabe des Personalmanagements*. Hallstadt: Rosch-Buch.
- Hesse, M. (2005, 17./18. September). Fressen und gefressen werden. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, S. 27.
- Hodapp, M. & Jöns, I. (2004). Wie Mitarbeiter Fusionen erleben – eine kontrolltheoretische Betrachtung. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 2, 35-42.
- Hogan, E. A. & Overmyer-Day, L. (1994). The psychology of mergers and acquisitions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 9, 247-281.
- Hohmann, R. & Riediger, C. (2001). Erfolgsfaktoren von Fusionen. *Personal*, 8, 450-457.
- Homburg, C. & Bucerius, M. (2004, 26. April). Übernahmen erfolgreich gestalten. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, S. 20.

- Ivancevic, J. M., Schweiger, D. M. & Power, F. R. (1987). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions. *Human Resource Planning, 1*, 19-35.
- Jackson, S. E. (1989). Does job control control job stress? In S. Sauter, J. J. Hurrell & C. Cooper (Eds.), *Job control and worker health* (pp. 25–53). Chichester: Wiley.
- Jaeger, M. (2001). *Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions*. Kriftel: Luchterhand.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology, 67*, 219-229.
- James, L. R., Demaree, R. J. & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater-reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology, 69*, 85-98.
- Jansen, S. A. (1999). *Mergers & Acquisitions*. Wiesbaden: Gabler.
- Jansen, S. A. (2000). 10 Thesen gegen Post Merger Integration Management. *Organisationsentwicklung, 1*, 32-47.
- Jansen, S. A. (2001). Pre- und Post-Merger-Integration bei grenzüberschreitenden Zusammenschlüssen. In S. A. Jansen, G. Picot & D. Schiereck (Hrsg.), *Internationales Fusionsmanagement. Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Unternehmenszusammenschlüsse* (S. 3-33). Stuttgart: Schäfer-Pöschel.
- Jansen, S. A. (2002). Die Härte der weichen Faktoren. In Eberhard von Kuenheim Stiftung (Hrsg.), *Die Werte des Unternehmens* (S.46-56). Leipzig: Hirzel.
- Jansen, S. A. & Pohlmann, N. (2000). Anforderungen und Zumutungen: Das HR Management bei Fusionen. *Personalführung, 2*, 30-39.
- Japp, K. P. (1991). Systemtheorie und Kritik. In H. Kerber & A. Schmieder (Hrsg.), *Soziologie: Arbeitsfelder, Theorien, Ausbildung. Ein Grundkurs* (S. 579-594). Reinbek bei Hamburg: Rohwolt.

- Jöns, I. (1995). *Managementstrategien und Organisationswandel*. Weinheim: Beltz.
- Jöns, I. (1997). Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen. In W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 15-31). Weinheim: Beltz.
- Jöns, I. (2002). Fusionen und Akquisitionen aus der Sicht von Mitarbeitern und Führungskräften. *Zeitschrift für Wirtschaftspsychologie*, 8 (3), 22-26.
- Jöns, I., Froese, F. J. & Pak, Y. S. (2004). *Cultural changes during the integration process of cross-border acquisitions: An exploratory study of German-Korean acquisitions*. Proceedings of The First Conference on Cross-Cultural Leadership and Management Studies, Seoul.
- Jöns, I., Hodapp, M. & Weiss, K. (in Druck). Kurzsкала zur Erfassung der Unternehmenskultur. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, Heft 3.
- Jung, T. (2001). Post merger identity. *Personal*, 12, 680-683.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Karg, K. R. (1991). *Transparenz von Organisationen aus der Sicht ihrer Mitglieder*. Erlangen-Nürnberg: Universität Erlangen-Nürnberg.
- Kasper, H., Mayrhofer, W. & Meyer, M. (1999). Management aus systemtheoretischer Perspektive – eine Standortbestimmung. In D. v. Eckardstein, H. Kasper & W. Mayrhofer (Hrsg.), *Management: Theorien-Führung-Veränderung* (S. 161-209). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Keller, A. (1990). *Die Rolle der Unternehmungskultur im Rahmen der Differenzierung und Integration der Unternehmung*. Bern: Haupt.

- Keller, M. (2003, 23. September). Rasanter Aufschwung. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, S. B7.
- Kenny, D. A. (1979). *Correlation and causality*. New York: Wiley.
- Kenny, D. A. & Judd, C. M. (1986). Consequences of violating the independence assumption in analysis of variance. *Psychological Bulletin*, 99, 422-431.
- Kenny, D. A. & Judd, C. M. (1996). A general procedure for the estimation of interdependence. *Psychological Bulletin*, 119, 138-148.
- Kiefer, T. & Eicken, S. (2002). Das emotionale Erleben einer Großfusion: Eine explorative Studie. *Wirtschaftspsychologie*, 8 (3), 27-32.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. & Wilkinson, J. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Kirchoff, B. A. (1977). Organization effectiveness measurement and policy research. *Academy of Management Review*, 2, 347-355.
- Kiss, G. (1990). *Grundzüge und Entwicklung der Luhmannschen Systemtheorie* (2. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Klein, K. J., Bliese, P. D., Kozlowski, S. W. J., Dansereau, F., Gavin, M. B., Griffin, M. A., Hofmann, D. A., James, L. R., Yammarino, F. J. & Bligh, M. C. (2000). Multilevel analytical techniques. Commonalities, differences, and continuing questions. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations. Foundations, extensions, and new directions* (pp. 512-553). San Francisco: Jossey-Bass.
- Klendauer, R., Frey, D., Jonas, E. & Kauffeld, S. (2003). Psychologische Erfolgsfaktoren bei Fusionen und Akquisitionen. In M.-O. Schwaab, D. Frey & J. Hesse (Hrsg.), *Fusionen. Herausforderungen für das Personalmanagement* (S. 192-212). Heidelberg: Recht und Wirtschaft.

- Kneer, G. & Nassehi, A. (1997). *Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme: Eine Einführung*. München: Fink.
- Kobi, J. & Wüthrich, H. A. (1986). *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Kolbeck, C. & Nicolai, A. (1996). *Von der Organisation der Kultur zur Kultur der Organisation: Kritische Perspektiven eines neueren systemtheoretischen Modells*. Marburg: Metropolis.
- Krieger, D. J. (1996). *Einführung in die allgemeine Systemtheorie*. München: Fink.
- Kriz, J. (1997). *Systemtheorie: Eine Einführung für Psychotherapeuten, Psychologen und Mediziner*. Wien: Facultas-Universitäts-Verlag.
- Larsson, R. & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10, 1-26.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lee, K., Carswell, J. & Allen, N. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-811.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. II. Concept, method and reality in social science; Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Liebig, C. & Müller, K. (2005). In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente in Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte* (S. 209-220). Wiesbaden: Gabler.

- Liebig, C., Müller, K. & Bungard, W. (2004). Chancen und Tücken bei Online-Mitarbeiterbefragungen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2, 26-30.
- Lok, P. & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 594-613.
- Lubatkin, M., Schweiger, D. & Weber, Y. (1999). Top management turnover in related M&A's: An additional test of the theory of relative standing. *Journal of Management*, 25, 55-73.
- Luhmann, N. (1971). *Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme* (2. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1975). *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1981). *Soziologische Aufklärung 3. Soziales System – Gesellschaft - Organisation*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Luhmann, N. (1990). *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Luhmann, N. (1992). Organisation. In W. Küpper & G. Ortmann (Hrsg.), *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (S. 165-188) (2. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1995). *Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft. Erster und zweiter Teilband*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2002). *Einführung in die Systemtheorie*. Hrsg. v. D. Baecker. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Macharzina, K. (1990). *Informationspolitik: Unternehmenskommunikation als Instrument erfolgreicher Führung*. Wiesbaden: Gabler.
- Maier, W. (1998). *Systemisches Personalmanagement – Möglichkeiten und Grenzen*. München: Rainer Hampp.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marks, M. L. (1988). The merger syndrome: The human side of corporate combination. *Journal of Buyouts and Acquisitions*, 18-23.
- Marks, M. L. & Cutcliffe, J. G. (1988). Making mergers work. *Training and Development Journal*, 42, 30–36.
- Marré, R. (1997). *Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalentwicklung*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1980). *Autopoiesis and cognition: The realization of the living*. Dordrecht: Reidel.
- Meisert, H. (1993). *Mitarbeiter besser informieren: Theorie und Praxis der Unternehmenspublizistik. Ein Handbuch für die redaktionelle Arbeit*. Frankfurt a. M.: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation.

- Merz-Benz, P. U. & Wagner, G. (Hrsg.) (2000). *Die Logik der Systeme: Zur Kritik der systemtheoretischen Soziologie Niklas Luhmanns*. Konstanz: UVK.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace – Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.
- Moidenkutty, U., Blau, G., Kumar, R. & Nalakath, A. (2001). Perceived organizational support as a mediator of the relationship of perceived organizational factors to affective organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review, 50*, 615-634.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Göttingen: Hans Huber.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performances, 12*, 231-248.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press: New York.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 224-247.
- Müller-Stewens, G. & Frankenberger, S. (2004). Nicht ohne die Mitarbeiter. *Personal, 7-8*, 34-39.

- Müller-Stewens, G. & Salecker, J. (1991). Kommunikation – Schlüsselkompetenz im Akquisitionsprozess. *Absatzwirtschaft*, 10, 104-113.
- Mummendey, A. & Otten, S. (2002). Theorien intergruppalen Verhaltens. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie, Band 2, Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien* (2. Aufl.) (S. 95-119). Bern: Hans Huber.
- Nagel, A. (2003). Human Resource Management bei M&A. In U. Balz & O. Arlinghaus (Hrsg.), *Das Praxisbuch Mergers & Acquisitions. Von der strategischen Überlegung zur erfolgreichen Integration* (S. 367-406). München: Moderne Industrie.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13, 79-80.
- Napier, N. K., Simmons, G. & Stratton, K. (1989). Communication during a merger: The experience of two banks. *Human Resource Planning*, 12, 105-122.
- Neubauer, W. (2003). *Organisationskultur*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Neuberger, O. & Kompa, A. (1987). *Wir, die Firma*. Weinheim: Beltz.
- Newman, J. M. & Krzystofiak, F. J. (1993). Changes in employee attitudes after an acquisition. *Group & Organization Management*, 18, 390-410.
- Noack, H.-C. (2005, 20. Juni). Übernahmen fordern Personalwesen. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, S. 20
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. (1978): *Psychometric theory* (2. Aufl.). New York: McGraw-Hill.

- Oechsler, W. A. (2000). *Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen* (7. Aufl.). München: Oldenbourg.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Oud, J. H. L. (2002). Continuous time modeling of the cross-lagged panel. *Kwantitatieve Methoden*, 69, 1-26.
- Parsons, T. (1970). Some problems of general theory in sociology. In J. McKinney & E. Tyriakian (Eds.), *Theoretical sociology* (pp. 27-68). New York: Appleton-Century-Crofts.
- Parsons, T. (1972). *Das System moderner Gesellschaften*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Payne, R. L. (2000). Climate and culture: How close can they get? In N. M. Ashkenasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 163-176). Thousand Oaks: Sage.
- Piper, N. (2004, 29. Januar). Aventis, Hoechst und die Politik. *Süddeutsche Zeitung*, S. 4.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Poech, A. (2001). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur*. München: Herbert Utz.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Postmes, T., Tanis, M. & DeWit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 227-246.
- Raffée, H. (1993). *Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre* (8. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck.
- Rausch, K. & Wirtgen, J. (2002). Kommunikation in der Post-Merger-Phase einer internationalen Unternehmensübernahme. *Wirtschaftspsychologie*, 8 (3), 49-52.
- Raven, B. & Rubin, J. Z. (1983). *Social Psychology* (2. Aufl.). New York: Wiley.
- Reese-Schäfer, W. (1992). *Luhmann zur Einführung*. Hamburg: Junius.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Rogosa, D. (1980). A critique of cross-lagged correlation. *Psychological Bulletin*, 88, 245-258.
- Rogosa, D. (1995). Myths and methods: "Myths about longitudinal research" plus supplemental questions. In J. M. Gottman (Ed.), *The analysis of change* (pp. 3-66). Mahwah: Lawrence Earlbaum Associates.
- Rohloff, S. (1994). *Die Unternehmenskultur im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen*. Bergisch Gladbach: Josef Eul.

- Rothbaum, F., Weisz, J. R. & Snyder, S. S. (1982). Changing the world and changing the self: A two-process model of perceived control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 5-37.
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (Ed.), *Organizational culture and climate* (pp. 151-192). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ruspini, E. (2002). *Introduction to longitudinal research*. London: Routledge.
- Sabini, J. (1995). *Social Psychology*. New York: Norton.
- Sackmann, S. A. (1989). 'Kulturmanagement': Lässt sich Unternehmenskultur machen? In K. Sandner (Hrsg.), *Politische Prozesse in Unternehmen* (S. 157-183). Berlin: Springer.
- Sackmann, S. A. (1990). Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In C. Lattmann (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung* (S. 153 – 188). Heidelberg: Physica.
- Sackmann, S. A. (1991). *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*. Thousand Oaks: Sage.
- Sackmann, S. A. (1992). Cultures and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37, 140-161.
- Sackmann, S. A. (2002). *Unternehmenskultur: Analysieren – Entwickeln – Verändern*. Neuwied: Luchterhand.
- Sackmann, S. A. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur*. Wiesbaden: Gabler.
- Schäfer, M. (2001). *Integrationscontrolling – Bausteine zur Beobachtung der Integration von Akquisitionen*. Bamberg: Difo-Druck GmbH.

- Schäfer, U. (2004). *In geheimer Mission beim Banken-Kanzler*. [WWW-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/657/31626/> [2004, 11. Mai].
- Schawel, C. (2002). Schnittstellenmanagement in der Pre-Merger-Phase. In C. Scholz (Hrsg.), *Strategie- und Informationsmanagement, Band 12*. München: Rainer Hampp.
- Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schein, E. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. In N. M. Ashkenasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. xxiii-xxx). Thousand Oaks: Sage.
- Schmickl, C. & Jöns, I. (2001). Der Einfluss weicher Faktoren auf den Erfolg von Fusionen und Akquisitionen. *Mannheimer Beiträge*, 3, 3-12.
- Schmickl, C. & Jöns, I. (2004). Weiche Faktoren bei Fusionen & Akquisitionen - wie sie erfolgsorientiert berücksichtigt werden. *Organisationsentwicklung*, 1, 40-53.
- Schmidt, S. S. (2004). *Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N. & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220-229.
- Schneider, B., White, S. S. & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- Scholl, W. (2004). Grundkonzepte der Organisation. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 515-556). Bern: Hans Huber.
- Schott, U. (2004). *Einstellungsänderung bei Fusionen. Ein integratives Modell zur Wirkung von Information und Kommunikation*. Diplomarbeit, Universität Mannheim.

- Schott, U. & Jöns, I. (2004). Information und Kommunikation als Instrument zur Einstellungsänderung im Rahmen von M&A-Prozessen. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 2, 53-59.
- Schweiger, D. M. & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Semmer, N. (1984). *Stressbezogene Tätigkeitsanalyse. Psychologische Untersuchungen zur Analyse von Stress am Arbeitsplatz*. Weinheim: Beltz.
- Sherif, M. (1966). *Group conflict and co-operation: Their social psychology*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Shin, S. J. (2004). "Us vs. them" in a corporate merger: An intergroup cognition model during post-merger implementation. *Academy of Management Best Conference Paper*, OB 1-6.
- Simon, V. (2000). *Management, Unternehmenskultur und Problemverhalten*. Wiesbaden: Gabler.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005–1116.
- Steensma, H. & van Milligan, F. (2003). Bases of power, procedural justice and outcomes of mergers: The push and pull of factors of influence tactics. *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*, 2, 113-134.
- Steiner, P. O. (1975). *Mergers: Motives, effects, policies*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Steinöcker, R. (1993). *Akquisitionscontrolling – Strategische Planung von Firmenübernahmen*. Berlin: Walhalla.
- Stüdlein, Y. (1997). *Kulturelle Perspektive internationaler strategischer Allianzen – Phasenkonzept zum Management von Kulturunterschieden*. Wiesbaden: Gabler.

- Stünzner, L. (1996). *Systemtheorie und betriebswirtschaftliche Organisationsforschung. Eine Nutzenanalyse der Theorien autopoietischer und selbstreferentieller Systeme*. Berlin: Duncker & Humboldt.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4. Aufl.). Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P. & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-178.
- Tajfel, H. & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey: Brooks/Cole.
- Terry, D. J., Carey, C. J. & Callen, V. J. (2001). Employee adjustment to an organizational merger: An intergroup perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 267-280.
- Terry, D. J. & O'Brien, A. T. (2001). Status, legitimacy, and ingroup bias in the context of an organizational merger. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 271-289.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993): Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on metaanalytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Theurer, M. (2005, 14. Juni). Bankenfusion: HVB streicht 4200 Arbeitsplätze in Deutschland. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, S. 12.
- Thurstone, L. L. (1947). *Multiple-factor analysis: A development and expansion of the vectors of mind*. Chicago: University of Chicago Press.
- Tonscheidt-Gösstl, D. & Stolzenburg, J. H. (1998). Fusions-Fallen. *Personalwirtschaft* (11), 36-43.

- Tukey, J. (1969). Analyzing data: sanctification or detective work? *American Psychologist*, 24, 83-91.
- Turner, J. C. (1999). Some current issues in research on social identity and self-categorization theories. In N. Ellemers & B. Doosje (Eds.), *Social identity: Context, commitment, content* (pp. 6-34). Oxford: Blackwell.
- Vancouver, J. B., Thompson, C. M. & Williams, A. A. (2001). The changing signs in the relationships among self-efficacy, personal goals, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 605-620.
- van de Vijver, F. J. R. & Poortinga, Y. H. (1997). Towards an integrated analysis of bias in cross-cultural assessment. *European Journal of Psychological Assessment*, 13, 29-37.
- van Dick, R. (2004a). My job is my castle: Identification in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 171-203.
- van Dick, R. (2004b). *Commitment und Identifikation in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- van Leeuwen, E., van Knippenberg, D. & Ellemers, N. (2003). Continuing and changing group identities: The effects of merging on social identification and ingroup bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6, 679-690.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L. & de Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41, 233-252.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie* (5. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- Weick, K. E. (1985). The significance of corporate culture. In P. J. Frost, L. M. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 381-389). Beverly Hills: Sage.

- Weise, G. (1975). *Psychologische Leistungstests*. Göttingen: Hogrefe.
- Weiss, K. (2002). *Die Rolle von affektivem Commitment bei Fusionen und Akquisitionen: Einflussfaktoren und Konsequenzen*. Diplomarbeit, Universität Mannheim.
- Weiss, K. & Jöns, I. (2004). Einflussfaktoren von Commitment bei Fusionen und Akquisitionen. In W. Bungard, B. Koop & C. Liebig (Hrsg.), *Psychologie und Wirtschaft leben* (S.441-448). Mering: Hampp.
- Wiley, J. W. (1996). Linking survey results to customer satisfaction and business performance. In A. Kraut (Ed.), *Organizational surveys: Tools for assessment and change* (pp. 330-359). San Francisco: Jossey Bass
- Willke, H. (1992). Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In Rudolf Wimmer (Hrsg.), *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte* (S. 17-42). Wiesbaden: Gabler.
- Willke, H. (1996a). *Systemtheorie I: Grundlagen – Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme* (5. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Willke, H. (1996b). *Interventionstheorie: Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme* (2. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance, slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30, 515-552.
- Winkler, B. & Dörr, S. (2001). *Fusionen überleben. Strategien für Manager*. München: Carl Hanser.
- Witte, E. H. (2002). Theorien zur sozialen Macht. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie, Band 2, Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien* (2. Aufl.) (S. 217-246). Bern: Hans Huber.

---

Wottawa, H. & Hossiep, R. (1987). *Grundlagen psychologischer Diagnostik: Eine Einführung*. Göttingen: Hogrefe.

## VI Anhang

### Anhang A

#### Varianzanalyse für die Unternehmenskulturdimensionen mit dem Faktor Standorte

Unternehmenskulturdimensionen	Quelle der Varianz	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F
Zusammenarbeit selbst	zwischen den Standorten	6.62	2	3.31	6.25**
	innerhalb der Standorte	111.76	211	0.53	
Zusammenarbeit fremd	zwischen den Standorten	3.03	2	1.52	6.95**
	innerhalb der Standorte	38.40	176	0.22	
Führung selbst	zwischen den Standorten	6.93	2	3.47	5.72**
	innerhalb der Standorte	127.83	211	0.61	
Führung fremd	zwischen den Standorten	6.98	2	3.49	7.68**
	innerhalb der Standorte	81.80	180	0.45	
Strategie selbst	zwischen den Standorten	20.07	2	10.03	17.12**
	innerhalb der Standorte	123.68	211	0.59	
Strategie fremd	zwischen den Standorten	16.23	2	8.11	26.45**
	innerhalb der Standorte	55.21	180	0.31	
Struktur selbst	zwischen den Standorten	69.96	2	34.98	42.37**
	innerhalb der Standorte	174.22	211	0.83	
Struktur fremd	zwischen den Standorten	30.17	2	15.09	20.62**
	innerhalb der Standorte	140.71	189	0.75	

Anmerkung: \*\*  $p < .01$ .

## Anhang B

### Deskriptive Ergebnisse für die Bewertung der eigenen Unternehmenskultur am Standort K

<b>Unternehmenskulturdimensionen und Items</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
<b>Zusammenarbeit</b>		
1. Einsatzbereitschaft	2.15	1.02
2. Umgang mit Fehlern	2.91	1.10
3. Zusammenarbeit Organisation	2.57	1.11
4. Zusammenarbeit Einheiten	3.32	1.03
5. Teamgeist individuell	2.61	0.94
6. Teilen von Informationen	3.03	1.00
7. Umgang mit Konflikten	3.08	1.00
<b>Führung</b>		
8. Ausmaß an Delegation	2.57	0.98
9. kooperativer Führungsstil	2.85	0.91
10. Vertrauen in Mitarbeiter	2.61	0.88
11. Mitarbeiterpartizipation	3.18	1.10
<b>Strategie</b>		
12. Vision und Strategie	2.01	1.07
13. Zielorientierung	2.69	1.40
14. Nachhaltigkeit	2.36	1.22
15. Innovationsorientierung	2.42	1.01
16. Qualitätsorientierung	2.16	0.86
<b>Struktur</b>		
17. Ausmaß an Hierarchie	3.95	1.11
18. Ausmaß an Bürokratie	4.22	0.89

**Anhang B (Fortsetzung)****Deskriptive Ergebnisse für die Bewertung der fremden Unternehmenskultur am Standort K**

<b>Unternehmenskulturdimensionen und Items</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
<b>Zusammenarbeit</b>		
1. Einsatzbereitschaft	2.50	0.82
2. Umgang mit Fehlern	2.87	0.69
3. Zusammenarbeit Organisation	2.87	0.88
4. Zusammenarbeit Einheiten	3.28	0.83
5. Teamgeist individuell	2.70	0.80
6. Teilen von Informationen	3.00	0.72
7. Umgang mit Konflikten	3.12	0.63
<b>Führung</b>		
8. Ausmaß an Delegation	2.72	0.86
9. kooperativer Führungsstil	2.63	0.73
10. Vertrauen in Mitarbeiter	2.71	0.54
11. Mitarbeiterpartizipation	3.05	0.68
<b>Strategie</b>		
12. Vision und Strategie	3.04	0.73
13. Zielorientierung	2.84	0.61
14. Nachhaltigkeit	3.02	0.84
15. Innovationsorientierung	2.76	0.82
16. Qualitätsorientierung	2.63	0.79
<b>Struktur</b>		
17. Ausmaß an Hierarchie	3.02	0.86
18. Ausmaß an Bürokratie	3.02	0.72

**Anhang B (Fortsetzung)****Deskriptive Ergebnisse für die Bewertung der eigenen Unternehmenskultur am Standort A1**

<b>Unternehmenskulturdimensionen und Items</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
<b>Zusammenarbeit</b>		
1. Einsatzbereitschaft	2.39	0.91
2. Umgang mit Fehlern	2.98	1.27
3. Zusammenarbeit Organisation	2.73	1.00
4. Zusammenarbeit Einheiten	3.29	1.14
5. Teamgeist individuell	2.86	1.08
6. Teilen von Informationen	3.57	1.19
7. Umgang mit Konflikten	3.16	1.12
<b>Führung</b>		
8. Ausmaß an Delegation	2.39	1.00
9. kooperativer Führungsstil	2.65	1.05
10. Vertrauen in Mitarbeiter	2.57	0.98
11. Mitarbeiterpartizipation	2.98	1.30
<b>Strategie</b>		
12. Vision und Strategie	2.59	1.71
13. Zielorientierung	2.76	1.07
14. Nachhaltigkeit	2.98	1.23
15. Innovationsorientierung	2.92	1.21
16. Qualitätsorientierung	2.14	0.89
<b>Struktur</b>		
17. Ausmaß an Hierarchie	3.02	1.20
18. Ausmaß an Bürokratie	3.00	1.12

**Anhang B (Fortsetzung)****Deskriptive Ergebnisse für die Bewertung der fremden Unternehmenskultur am Standort A1**

<b>Unternehmenskulturdimensionen und Items</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
<b>Zusammenarbeit</b>		
1. Einsatzbereitschaft	2.07	0.72
2. Umgang mit Fehlern	2.78	0.96
3. Zusammenarbeit Organisation	2.23	0.80
4. Zusammenarbeit Einheiten	2.72	0.83
5. Teamgeist individuell	2.46	0.67
6. Teilen von Informationen	2.89	0.98
7. Umgang mit Konflikten	2.74	0.66
<b>Führung</b>		
8. Ausmaß an Delegation	2.49	0.81
9. kooperativer Führungsstil	2.45	0.93
10. Vertrauen in Mitarbeiter	2.49	0.76
11. Mitarbeiterpartizipation	2.70	0.84
<b>Strategie</b>		
12. Vision und Strategie	1.73	0.84
13. Zielorientierung	2.26	0.75
14. Nachhaltigkeit	1.96	0.84
15. Innovationsorientierung	2.48	0.86
16. Qualitätsorientierung	1.85	0.79
<b>Struktur</b>		
17. Ausmaß an Hierarchie	3.56	1.37
18. Ausmaß an Bürokratie	3.52	1.19

**Anhang B (Fortsetzung)****Deskriptive Ergebnisse für die Bewertung der eigenen Unternehmenskultur am Standort A2**

<b>Unternehmenskulturdimensionen und Items</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
<b>Zusammenarbeit</b>		
1. Einsatzbereitschaft	2.10	0.97
2. Umgang mit Fehlern	2.43	0.91
3. Zusammenarbeit Organisation	2.53	1.01
4. Zusammenarbeit Einheiten	2.97	1.18
5. Teamgeist individuell	2.36	0.91
6. Teilen von Informationen	2.56	1.03
7. Umgang mit Konflikten	2.94	0.95
<b>Führung</b>		
8. Ausmaß an Delegation	2.28	1.02
9. kooperativer Führungsstil	2.28	0.91
10. Vertrauen in Mitarbeiter	2.19	0.90
11. Mitarbeiterpartizipation	2.84	1.01
<b>Strategie</b>		
12. Vision und Strategie	2.84	1.01
13. Zielorientierung	3.25	1.03
14. Nachhaltigkeit	3.36	1.14
15. Innovationsorientierung	2.86	0.95
16. Qualitätsorientierung	2.83	1.07
<b>Struktur</b>		
17. Ausmaß an Hierarchie	2.85	1.08
18. Ausmaß an Bürokratie	2.80	0.95

**Anhang B (Fortsetzung)****Deskriptive Ergebnisse für die Bewertung der fremden Unternehmenskultur am Standort A2**

<b>Unternehmenskulturdimensionen und Items</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
<b>Zusammenarbeit</b>		
1. Einsatzbereitschaft	2.43	0.87
2. Umgang mit Fehlern	2.71	0.56
3. Zusammenarbeit Organisation	2.80	0.73
4. Zusammenarbeit Einheiten	3.07	0.73
5. Teamgeist individuell	2.67	0.64
6. Teilen von Informationen	2.87	0.82
7. Umgang mit Konflikten	2.93	0.44
<b>Führung</b>		
8. Ausmaß an Delegation	2.74	0.91
9. kooperativer Führungsstil	3.16	1.03
10. Vertrauen in Mitarbeiter	2.80	0.90
11. Mitarbeiterpartizipation	3.29	0.76
<b>Strategie</b>		
12. Vision und Strategie	2.09	0.92
13. Zielorientierung	2.75	0.81
14. Nachhaltigkeit	2.42	0.96
15. Innovationsorientierung	2.86	0.74
16. Qualitätsorientierung	2.22	0.79
<b>Struktur</b>		
17. Ausmaß an Hierarchie	4.09	0.99
18. Ausmaß an Bürokratie	3.84	0.83

## Anhang C

### Deskriptive Ergebnisse für die Skala „Information/Kommunikation“ der Ersterhebung

Items - Kurzbeschreibung	Standort	M	SD
1. Ziele und Gründe der Integration	K	2.13	1.17
	A1	2.12	0.81
	A2	1.97	0.80
2. Anderes Unternehmen	K	3.14	1.13
	A1	2.86	0.94
	A2	2.88	0.92
3. Vermittlung der Strategie	K	2.93	1.21
	A1	2.73	1.02
	A2	2.43	1.01
4. Konsequenzen für Unternehmen	K	3.04	1.34
	A1	3.14	1.10
	A2	2.92	0.96
5. Konsequenzen für Arbeitsplatz	K	3.16	1.36
	A1	3.29	1.10
	A2	2.98	1.07

**Anhang D****Deskriptive Ergebnisse für die Skala „Integrationsklima“ der Ersterhebung**

<b>Items - Kurzbeschreibung</b>	<b>Standort</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
1. Erwartung, dass Integration Erfolg wird	K	2.00	0.87
	A1	1.78	0.72
	A2	1.56	0.75
2. Integration willkommen heißen	K	1.75	0.89
	A1	1.63	0.70
	A2	1.42	0.70
3. Bewertung der Integrations- maßnahmen	K	2.67	0.86
	A1	2.65	0.92
	A2	2.30	0.75
4. Zufriedenheit mit Integrations- management	K	3.01	1.01
	A1	3.06	0.92
	A2	2.55	0.79

**Anhang E****Deskriptive Ergebnisse für die Skala „Commitment“**

<b>Items - Kurzbeschreibung</b>	<b>Standort</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
1. Stolz, Mitarbeiter zu sein	K	1.96	0.85
	A1	1.50	0.61
	A2	1.58	0.72
2. Im Unternehmen bleiben wollen	K	2.50	1.14
	A1	2.48	1.16
	A2	2.99	1.20
3. Bereitschaft zum Engagement	K	1.59	0.66
	A1	1.33	0.59
	A2	1.63	0.66
4. Von Unternehmenszielen überzeugt	K	2.28	0.97
	A1	2.04	0.68
	A2	2.06	0.84

**Anhang F****Mittelwertvergleiche der weichen Faktoren für die Mitarbeiter mit und ohne fehlende Werte bei der Bewertung der fremden Unternehmenskultur am Standort K**

<b>Variablen</b>	<b>Gruppe</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>df</b>	<b>F</b>	<b>Mittelwertsdifferenz</b>
Zusammenarbeit selbst	Missings	2.84	0.81	74	0.17	0.07
	keine Missings	2.78	0.65			
Führung selbst	Missings	2.72	0.68	74	0.97	-0.17
	keine Missings	2.88	0.79			
Strategie selbst	Missings	2.35	0.88	74	0.03	0.03
	keine Missings	2.31	0.76			
Struktur selbst	Missings	4.09	0.79	74	0.02	0.01
	keine Missings	4.08	0.90			
Information/Kommunikation	Missings	3.20	1.02	74	6.49	0.62*
	keine Missings	2.59	1.07			
Integrationsklima	Missings	2.51	0.74	74	3.49	0.30
	keine Missings	2.21	0.65			
Commitment	Missings	2.15	0.70	74	0.57	0.12
	keine Missings	2.03	0.66			

Anmerkungen: \*  $p < .05$ .

## Anhang G

### Deskriptive Ergebnisse für die Skala „Partizipation“ der Nacherhebung

Items - Kurzbeschreibung	Standort	M	SD
1. Bewertung von Veranstaltungen und Workshops	K1	2.81	1.28
	K2	2.57	1.03
	A1	2.47	1.04
	A2	3.08	1.27
	A3	2.62	1.26
2. Bewertung von Mitarbeiter- versammlungen	K1	3.04	1.23
	K2	2.70	1.04
	A1	2.25	1.11
	A2	2.61	1.05
	A3	2.67	1.19
4. Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter	K1	3.04	0.91
	K2	2.57	0.84
	A1	3.13	0.83
	A2	3.06	1.09
	A3	3.01	1.12
5. Persönliche Beteiligung an der Integration	K1	3.34	1.58
	K2	2.73	1.60
	A1	2.83	1.28
	A2	3.40	1.45
	A3	3.43	1.49

**Anhang H****Deskriptive Ergebnisse für die Skala „Information/Kommunikation“ der Nacherhebung**

<b>Items - Kurzbeschreibung</b>	<b>Standort</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
1. Ziele und Gründe der Integration	K1	1.96	1.04
	K2	1.71	0.66
	A1	2.02	0.85
	A2	2.03	0.86
	A3	1.91	0.91
2. Anderes Unternehmen	K1	2.76	1.14
	K2	2.44	0.76
	A1	2.59	0.89
	A2	2.76	0.98
	A3	2.42	0.99
3. Vermittlung der Strategie	K1	2.49	1.14
	K2	2.09	0.79
	A1	2.39	0.95
	A2	2.56	1.00
	A3	2.47	0.98
4. Konsequenzen für Unternehmen	K1	2.61	1.14
	K2	2.44	0.92
	A1	2.55	0.94
	A2	2.59	1.05
	A3	2.68	1.13
5. Konsequenzen für Arbeitsplatz	K1	2.35	1.03
	K2	2.22	1.00
	A1	2.43	0.87
	A2	2.65	1.10
	A3	2.64	1.18

## Anhang I

### Deskriptive Ergebnisse für die Skala „Integrationsklima“ der Nacherhebung

<b>Items - Kurzbeschreibung</b>	<b>Standort</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
1. Erwartung, dass Integration Erfolg wird	K1	1.87	0.85
	K2	1.82	0.83
	A1	1.63	0.67
	A2	1.62	0.83
	A3	1.65	0.81
2. Zufriedenheit mit Integrations- management	K1	2.74	1.01
	K2	2.42	0.72
	A1	2.63	0.90
	A2	2.59	0.97
	A3	2.71	0.98

**Anhang J**

**Deskriptive Ergebnisse für die Skala „Information/Kommunikation“ der Längsschnittuntersuchung zu den Erhebungszeitpunkten  $t_1$  und  $t_2$**

<b>Items - Kurzbeschreibung</b>	<b>Standort</b>	<b>M <math>t_1</math></b>	<b>SD <math>t_1</math></b>	<b>M <math>t_2</math></b>	<b>SD <math>t_2</math></b>
1. Ziele und Gründe der Integration	K	2.17	1.21	2.09	1.08
	A2	1.95	0.81	2.11	0.91
2. Anderes Unternehmen	K	3.12	1.20	2.84	1.15
	A2	2.91	0.84	2.77	0.97
3. Vermittlung der Strategie	K	3.00	1.27	2.61	1.08
	A2	2.50	0.93	2.61	1.04
4. Konsequenzen für Unternehmen	K	3.06	1.38	2.69	1.20
	A2	3.02	0.92	2.68	1.06
5. Konsequenzen für Arbeitsplatz	K	3.30	1.32	2.45	0.99
	A2	3.03	0.98	2.76	1.08

## Anhang K

Deskriptive Ergebnisse für die Skala „Integrationsklima“ der Längsschnittuntersuchung zu den Erhebungszeitpunkten  $t_1$  und  $t_2$

Items - Kurzbeschreibung	Standort	M $t_1$	SD $t_1$	M $t_2$	SD $t_2$
1. Erwartung, dass Integration Erfolg wird	K	2.02	0.89	1.90	0.86
	A2	1.62	0.80	1.58	0.82
2. Zufriedenheit mit Integrations- management	K	3.09	3.09	2.73	1.04
	A2	2.62	0.80	2.62	1.05

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich ehrenwörtlich,

- dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe angefertigt habe,
- dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen der Arbeit gekennzeichnet habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen für mich haben kann.

Katharina Weiss