

Universität Hamburg, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Dissertation zur Erlangung des Grades einer Doktorin
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg,
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Gelingensbedingungen von Fusionen

Identifizierung von Auswirkungen eines Fusionsprozesses auf die
Mitarbeiter der Fusionspartner bei bereits durchgeführten Fusionen in
Non-Profit-Organisationen

vorgelegt von Gabriele Schuster

am 10. März 2011

bei Prof. Dr. Heinrich Epskamp

Wissenschaftliches Gespräch am 20.12.2012

Erstgutachter: Herr Prof. Dr. Heinrich Epskamp

Zweitgutachter: Herr Prof. Dr. Florian Schramm

„Was uns in Schwierigkeiten bringt, ist nicht das, was wir nicht wissen. Es ist das, was wir mit Sicherheit wissen, was jedoch in Wahrheit falsch ist!“

Mark Twain

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	X
Abkürzungsverzeichnis.....	XI
1. Einleitung.....	1
2. Forschungsthema	3
2.1 Relevanz der Thematik.....	3
2.2 Begriffsdefinitionen.....	6
2.1.2 Fusion	6
2.2.2 Gelingensbedingungen.....	6
2.3 Forschungsstand.....	8
2.4 Zielsetzung der Arbeit	10
2.5 Gang der Untersuchung.....	11
3. Theoretischer Hintergrund.....	13
3.1 Relevanz und Aufbau	13
3.2 Change Management.....	13
3.2.1 Definition.....	14
3.2.2 Systemische Ansätze	16
3.3 Rahmenmodell.....	20
3.3.1 Entwicklung des Rahmenmodells.....	20
3.3.2 Organisationskultur und organisationale Passung.....	23
3.3.3 Gerechtigkeit.....	28
3.3.3.1 Relative Deprivation.....	28
3.3.3.2 Organisationale Gerechtigkeit.....	30
3.3.3.3 Geschlechtsspezifische Ungleichheit und Gleichstellungspolitik ..	34
3.3.3.4 Psychologische Verträge.....	36
3.3.4 Wahrgenommene Kontrollierbarkeit und Mitbestimmung	37
3.3.5 Identität.....	39
3.3.5.1 Personale Identität.....	40
3.3.5.2 Soziale Identität.....	41
3.3.5.3 Organisationale Identität.....	44
3.3.6 Human Resource Management (HR-Management oder HRM)	45
3.3.6.1 Rolle von Führungskräften im Fusionsprozess	45
3.3.6.2 Aufgabengebiete des Human Resource Managements.....	46
3.3.7 Emotionale Ergebnisse.....	50
3.3.7.1 Merger-Syndrom und Stress	51
3.3.7.2 Zufriedenheit und Engagement.....	52
3.3.7.3 Vertrauen und Engagement	54
3.3.8 Handlungsbezogene Ergebnisse.....	55
3.3.8.1 Auswirkungen auf die Karriere.....	55
3.3.8.2 Mikropolitik und deren Auswirkungen	58
3.3.9 Endergebnisse	60
3.4 Zusammenfassung der hergeleiteten Forschungsfragen.....	65

4. Methode.....	68
4.1 Qualitativer Ansatz	68
4.2 Empirische Typenbildung.....	70
4.3 Kodierparadigma der Grounded Theory.....	71
4.4 Methodenkombination nach dem Verallgemeinerungsmodell.....	72
4.5 Quantitativer Ansatz	74
4.6 Transdisziplinarität.....	74
5. Forschungsdesign und Instrumente.....	75
5.1 Qualitative Erhebung durch problemzentrierte leitfadengestützte Interviews..	75
5.2 Pretest.....	76
5.3 Entwicklung des Interviewleitfadens der problemzentrierten Interviews.....	76
5.4 Aufbau des Interviewleitfadens.....	78
5.5 Quantitative Erhebung durch einen Online-Fragebogen.....	79
5.6 Stichprobenkonstruktion.....	81
5.7 Beschreibung der Untersuchungsfelder.....	81
5.7.1 Gewerkschaft ver.di.....	81
5.7.2 Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven.....	83
6. Datenerhebung.....	85
6.1 Durchführung der qualitativen Befragung.....	85
6.2 Zusammensetzung der Stichproben für die Interviews.....	85
6.3 Durchführung der Interviews.....	86
6.4 Durchführung der Online-Umfrage.....	87
7. Datenauswertung.....	88
7.1 Auswertung der problemzentrierten Interviews	88
7.1.1 Erarbeitung relevanter Vergleichsdimensionen.....	89
7.1.2 Gruppierung der Fälle und Analyse der empirischen Regelmäßigkeiten..	91
7.1.3 Analyse der inhaltlichen Sinnzusammenhänge und Typenbildung.....	93
7.1.4 Charakterisierung der gebildeten Typen.....	94
7.1.5 Konzeptionelle Ebene/Interpretation	94
7.1.6 Computergestützte Auswertung.....	96
7.2 Auswertung der Online-Fragebögen.....	96
7.3 Beschreibung der Stichprobe der quantitativen Befragung.....	98
8. Ergebnisteil.....	99
8.1 Beantwortung der Forschungsfragen.....	99
8.1.1 Organisationskultur/organisationale Passung.....	100
8.1.2 Organisationale Gerechtigkeit.....	105
8.1.2.1 Welche Rolle spielt Gerechtigkeit?.....	105
8.1.2.2 Wie wichtig ist gute Informationspolitik?.....	108
8.1.2.3 Welchen Einfluss hat Gleichstellungspolitik?.....	110
8.1.3 Welche Auswirkung hat Kontrollierbarkeit in Form von Partizipation und Mitbestimmung?	111
8.1.4 Identität.....	116
8.1.4.1 Gibt es Fusionsgewinner versus Fusionsverlierer?	116

8.1.4.2	Welche Rolle spielt soziale Identität?	119
8.1.5	Maßnahmen des Human Resource Managements	122
8.1.5.1	Wie wichtig ist die Unterstützung durch die Führungskräfte?.....	122
8.1.5.2	Welche Unterstützung leistet das Human Resource Management ?.....	124
8.1.6	Emotionale Ergebnisse.....	126
8.1.6.1	Wie wirkt sich Stress auf die Arbeitsleistung aus?.....	126
8.1.6.2	Welchen Einfluss nimmt Unzufriedenheit auf das Arbeitsengagement?.....	128
8.1.6.3	Welche Rolle spielt Vertrauen?.....	130
8.1.7	Handlungsbezogene Ergebnisse.....	131
8.1.7.1	Werden zugunsten der Karriere fusionsbedingte Nachteile akzeptiert?.....	132
8.1.7.2	Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Karrieremöglichkeiten und Kündigung?	134
8.1.7.3	Welche Auswirkungen hat Mikropolitik?.....	135
8.1.8	Endergebnis der Fusion	136
8.1.8.1	Wie wird der Fusionsprozess im Rückblick bewertet?	137
8.1.8.2	Welche Rolle spielt die Bewertung des Endergebnisses?.....	139
8.2	Ableitung weiterer Forschungsthesen	142
8.2.1	Identität.....	142
8.2.2	Gerechtigkeit/Psychologische Verträge.....	145
8.2.3	Change Management.....	149
8.3	Auswertung zur Defusion.....	151
8.4	Kernkategorie	154
8.4.1	Bestimmung der Kernkategorie	154
8.4.2	Zusammenführung aller Kategorien zur Kernkategorie.....	155
8.4.2.1	Organisationale Passung.....	155
8.4.2.2	Gerechtigkeit	156
8.4.2.3	Wahrgenommene Kontrollierbarkeit.....	157
8.4.2.4	Maßnahmen des Human Resource Managements	157
8.4.2.5	Handlungsbezogene Ergebnisse.....	157
8.4.2.6	Emotionale Ergebnisse.....	158
8.4.2.7	Endergebnisse.....	158
8.4.2.8	Kernkategorie Identität.....	159
8.5	Beschreibung der Kernkategorie anhand von Fusionstypen.....	159
8.5.1	Entstehung der Fusionstypen.....	159
8.5.2	Beschreibung der Fusionstypen	161
8.5.2.1	Der Platzhalter.....	161
8.5.2.2	Der Flexible	163
8.5.2.3	Die Frontfigur.....	164
8.5.2.4	Die graue Eminenz	165
8.5.2.5	Der Unbestechliche	166
8.5.3	Zusammenfassende Bewertung	167
8.6	Diskussionsrunde und Einzelfeedback zur Überprüfung der Ergebnisse.....	170
8.7	Gelingsbedingungen	171
8.7.1	Aus den Forschungsfragen	171
8.7.2	Im Kontext der Kernkategorie Identität.....	179

8.7.3 In Bezug auf die Fusionstypen	180
9. Diskussion und Ausblick.....	183
10. Anhang	185
10.1 Anschreiben der Interviewpartner.....	185
10.2 Interviewleitfaden	186
10.3 Anschreiben zum Online-Fragebogen	193
10.4 Online-Fragebogen.....	195
10.5 Tabellen qualitative Auswertungen	201
10.6 Tabellen Gesamtauswertungen.....	219
10.7 Categoriesystem komplett	230
11. Literaturverzeichnis.....	234

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die größten M&A-Transaktionen mit deutscher Beteiligung	4
Tabelle 2: Typen der lernenden Organisation und Gewerkschaften.....	50
Tabelle 3: Konstrukte und Instrumente zur Operationalisierung des Online- Fragebogens	80
Tabelle 4: Auszug aus dem Kodiersystem (ohne Dimensionen).....	90
Tabelle 5: Codes zur Beantwortung der Forschungsfragen zu Kategorie Identität.....	92
Tabelle 6: Stichprobe der quantitativen Befragung.....	98
Tabelle 7: Einfluss von Wertschätzung bei ver.di.....	139
Tabelle 8: Einfluss von Wertschätzung bei der Fachhochschule OOW	139
Tabelle 9: Aufteilung der Fusionstypen auf die Erhebungseinheiten.....	169
Tabelle 10: Qualitative Auswertung zur organisationalen Passung OP_1 und OP_2	201
Tabelle 11: Qualitative Auswertung zur Gerechtigkeit G_1 und G_2.....	202
Tabelle 12: Qualitative Auswertung zur Gerechtigkeit G_3	203
Tabelle 13: Weitere qualitative Auswertungen zur Gerechtigkeit: psychologische Verträge.....	203
Tabelle 14: Qualitative Auswertung zur Kontrollierbarkeit WK_1 und WK_2.....	204
Tabelle 15: Qualitative Auswertung zur Identität I_1	205
Tabelle 16: Qualitative Auswertung zur Identität I_2, Teil 1.....	206
Tabelle 17: Qualitative Auswertung zur Identität I_2, Teil 2.....	207
Tabelle 18: Weitere qualitative Auswertungen zur Identität I_3 und I_4	208
Tabelle 19: Qualitative Auswertung zum Human Resource Management HRM_1	208
Tabelle 20: Qualitative Auswertung zum Human Resource Management HRM_2.....	209
Tabelle 21: Qualitative Auswertung zum Human Resource Management HRM_3.....	210
Tabelle 22: Qualitative Auswertung zu emotionalen Ergebnissen EMO_1 und EMO_2..	211
Tabelle 23: Qualitative Auswertung zu emotionalen Ergebnissen EMO_3.....	212
Tabelle 24: Qualitative Auswertung zu handlungsbezogenen Ergebnissen HE_1 und HE_2	213
Tabelle 25: Qualitative Auswertung zu handlungsbezogenen Ergebnissen HE_3.....	214
Tabelle 26: Qualitative Auswertung zu Endergebnissen EE_1	215
Tabelle 27: Qualitative Auswertung zu Endergebnissen EE_2 und EE_3	216
Tabelle 28: Qualitative Auswertung zur Gerechtigkeit: psychologische Verträge.....	217
Tabelle 29: Qualitative Auswertung zu Change Management	218
Tabelle 30: Gesamtauswertung zur organisationalen Passung	219
Tabelle 31: Gesamtauswertung zur Gerechtigkeit Teil 1.....	219

Tabelle 32: Gesamtauswertung zur Gerechtigkeit Teil 2.....	220
Tabelle 33: Gesamtauswertung zur wahrgenommenen Kontrollierbarkeit.....	221
Tabelle 34: Gesamtauswertung zur Identität.....	222
Tabelle 35: Gesamtauswertung zum Human Resource Management	223
Tabelle 36: Gesamtauswertung zu emotionalen Ergebnissen Teil 1	224
Tabelle 37: Auswirkungen von Zufriedenheit auf das Arbeitsengagement	224
Tabelle 38: Gesamtauswertung zu emotionalen Ergebnissen Teil 2	225
Tabelle 39: Gesamtauswertung zu handlungsbezogenen Ergebnissen	226
Tabelle 40: Gesamtauswertung zu Endergebnissen.....	227
Tabelle 41: Gesamtauswertung zu Change Management.....	228
Tabelle 42: Gesamtauswertung zur Defusion	228
Tabelle 43: Zusammenhänge zur Variablen „ist die Defusion sinnvoll“	229

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung des weltweiten M&A-Volumens nach Anzahl der Fusionen.....	3
Abbildung 2: Entwicklung des weltweiten M&A-Volumens nach Wert in Mrd. Euro	4
Abbildung 3: Überarbeitetes Rahmenkonzept der Psychologie von M&A	22
Abbildung 4: Möglichkeiten der Integration qualitativer und quantitativer Analyse auf der Designebene.....	73
Abbildung 5: Vier Stufen der Typenbildung	88
Abbildung 6: Kernkategorie Identität	155
Abbildung 7: Fusionstypen innerhalb der Kernkategorie.....	168
Abbildung 8: Häufigkeiten der Fusionstypen ohne Untersteilung nach Erhebungseinheiten	169
Abbildung 9: Gegenüberstellung der Fusionsprozesse beider Erhebungseinheiten.....	174

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BAT	Bundesangestelltentarifvertrag
Bd.	Band
BFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BR	Betriebsrat
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CM	Change Management
DAG	Deutsche Angestellten-Gewerkschaft
DPG	Deutsche Postgewerkschaft
ebd.	ebenda
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
EvaSys	Evaluierungssystem
evtl.	eventuell
FH	Fachhochschule
GBV	Gesamtbetriebsvereinbarung
GEW	Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft
HBV	Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen
HRM	Human Resource Management (auch HR-Management)
IG Medien	Industriegewerkschaft Medien – Druck und Papier, Publizistik und Kunst
IMAA	Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances
ISO	International Organization for Standardization
j	ja
M&A	Mergers and Acquisitions (Fusionen und Übernahmen)
MBR	Mitbestimmungsrecht
MCSA	Microsoft Certified Systems Administrator (Netzwerkadministrator)
Mrd.	Milliarden
n	nein
n. s.	nicht signifikant
o. g.	oben genannt/e
OE	Organisationsentwicklung
OOW	Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven
ÖTV	Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr
PE	Personalentwicklung
PR	Personalrat
PwC	PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
S.	Seite
SIT	soziale Identitätstheorie
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TV-L	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder
u. a.	unter anderem
ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume (Ausgabe)
z. B.	zum Beispiel

Statistische Abkürzungen

MR	mittlerer Rang
MW	Mittelwert
p	Wahrscheinlichkeitsmaß
r	Korrelationskoeffizient
s	Standardabweichung
t	Hypothesentest mit t-verteilter Testprüfgröße
U	Prüfgröße für den Mann-Whitney U-Test bzw. dem χ^2 -Test

Abkürzungen der Kategorien

EE	Endergebnisse
EMO	emotionale Ergebnisse
G	Gerechtigkeit
HE	handlungsbezogene Ergebnisse
HRM	Human Resource Management
I	Identität
OP	Organisationale Passung
V	Veränderungen
WK	Wahrgenommene Kontrollierbarkeit

1. Einleitung

Viele Jahre galten Fusionen und Übernahmen (*mergers and acquisitions*, im Folgenden kurz: M&A)¹ als ausschließliche Domäne von Ökonomen, Marktstrategen, Juristen und Finanzberatern². Im Fokus des Interesses standen Zahlen, Fakten und Abläufe. Dabei hängt der Erfolg einer Fusion zu einem großen Teil davon ab, inwieweit sich die am Prozess Beteiligten auf die neue Situation einlassen und wie sie mit der Veränderung umgehen. „Die Zweitrangigkeit des Faktors ‚Mensch‘ hat zu Illusionen in Bezug auf die Änderbarkeit von Organisationen geführt, da das Agglomerat von individuellen Selbst- und Fremderwartungen, das als ‚Mensch‘ identifiziert wird, schwer umzustellen ist“, wie Luhmann (2006: 280) konstatiert.

Von einer Fusion und der damit verbundenen Vergrößerung des Unternehmens versprechen sich die Verantwortlichen Synergieeffekte und somit Wettbewerbsvorteile, außerdem eine Steigerung des Gewinns und eine Reduzierung der Kosten. Diese Erwartungen erfüllen sich jedoch nicht immer. Selbst die Traumehe DaimlerChrysler wurde nach neun Jahren, am 14. Mai 2007, geschieden (vgl. Sueddeutsche.de vom 14.05.2007: „Daimler verschenkt Chrysler“). Der Studie Fusionsmanagement in Deutschland des Institute for Mergers & Acquisitions der Universität Witten/Herdecke zufolge scheitern 80 Prozent aller Fusionen. Diese Quote ist seit den 1970er Jahren recht stabil (Jansen/Pohlmann 2000: 31). Ein häufiges Scheitern von Fusionen wird auch durch andere Studien bestätigt (vgl. ebd.), die zwar abhängig von der zugrunde gelegten Statistik und dem Untersuchungsdesign variieren, aber doch recht einhellig eine Misserfolgsquote auf gleich bleibend hohem Niveau bescheinigen. Dies hat Fusionen mittlerweile ein eher negatives Image beschert.

Für das Scheitern von Fusionen und Übernahmen sind nicht nur Schwächen in der Unternehmensführung, sondern auch in der Mitarbeiterführung verantwortlich. Integrationswiderstände auf Seiten der Mitarbeiter können dem Fusionserfolg entgegenwirken (vgl. v. Rosenstiel/Comelli 2003: 261). Die betroffenen Mitarbeiter werden in der Literatur als *forgotten or hidden factor* bezeichnet, da dieser Aspekt in der früheren Betrachtung von Fusionen marginalisiert wurde (vgl. Cartwright/Cooper 1996: 2).

¹ Zur genaueren Begriffsdefinition und -abgrenzung vgl. Kapitel 2.2 (Begriffsdefinitionen).

² Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in dieser Forschungsstudie auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie zum Beispiel Mitarbeiter/-innen, verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

„Wird eine Fusion lediglich juristisch vollzogen, ohne planvoll gute Beziehungen zwischen den Ebenen der fusionierenden Unternehmen³ herzustellen, dann ist es unmöglich, eine Kooperation der Beschäftigten zu initiieren“ (Gösche 1991: 139).

Psychische Faktoren gewinnen auch deshalb an Bedeutung, weil inzwischen mehr Wert auf die Integration der fusionierenden bzw. fusionierten Firmen gelegt wird und damit auch auf eine engere Zusammenarbeit der Mitarbeiter, um die anvisierten Synergieeffekte zu erreichen.

Die Entscheidung für die Untersuchungsfelder fiel auf Non-Profit-Organisationen, da sie in der Wissenschaft zu den noch eher vernachlässigten Forschungsfeldern gehören. Untersucht werden in der vorliegenden Studie die Fusion der Gewerkschaft ver.di, Landesbezirk Niedersachsen-Bremen und die Fusion zur Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven. Der Grund für die mangelhafte empirische Forschung ist vermutlich die fehlende Bereitschaft der Organisationen zur Teilnahme an Fusionsanalysen (vgl. Jansen 2004: 31). Umso erfreulicher ist es, dass sich für diese Forschungsarbeit beide Organisationen als Untersuchungsfelder geöffnet haben.

³ Wenn keine expliziten Unterscheidungen zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen möglich sind, wird in Anlehnung an die Norm ISO 9001 in dieser Studie statt des Begriffs „Unternehmen“ der übergreifende Begriff „Organisation“ verwendet.

2. Forschungsthema

2.1 Relevanz der Thematik

Die Wichtigkeit dieser Forschungsarbeit ergibt sich auch daraus, dass Fusionen für viele Profit- wie Non-Profit-Organisationen branchenübergreifend als notwendige Strategie erscheinen, um in einem Markt bestehen zu können, der zunehmend von Globalisierungstendenzen geprägt ist. Die letzten beiden der insgesamt sechs M&A-Wellen fanden in den vergangenen 20 Jahren statt (siehe Abbildung 1). Die Fusionen der beiden Wellen hatten unterschiedliche Ziele: Die Fusionen in den 1990er Jahren zielten vorrangig auf die Optimierung der Diversifikation ab, die Fusionen der Jahre nach der Jahrtausendwende hingegen auf die Konzentration auf Kernkompetenzen. In diesen durch das Platzen der Dotcom-Blase und die derzeit abflauende Wirtschaftskrise beendeten Wellen stiegen die M&A-Volumina drastisch an (vgl. Keller/Marquardt 2010: 139), wie die Zahlen in den folgenden beiden Abbildungen anschaulich darstellen:

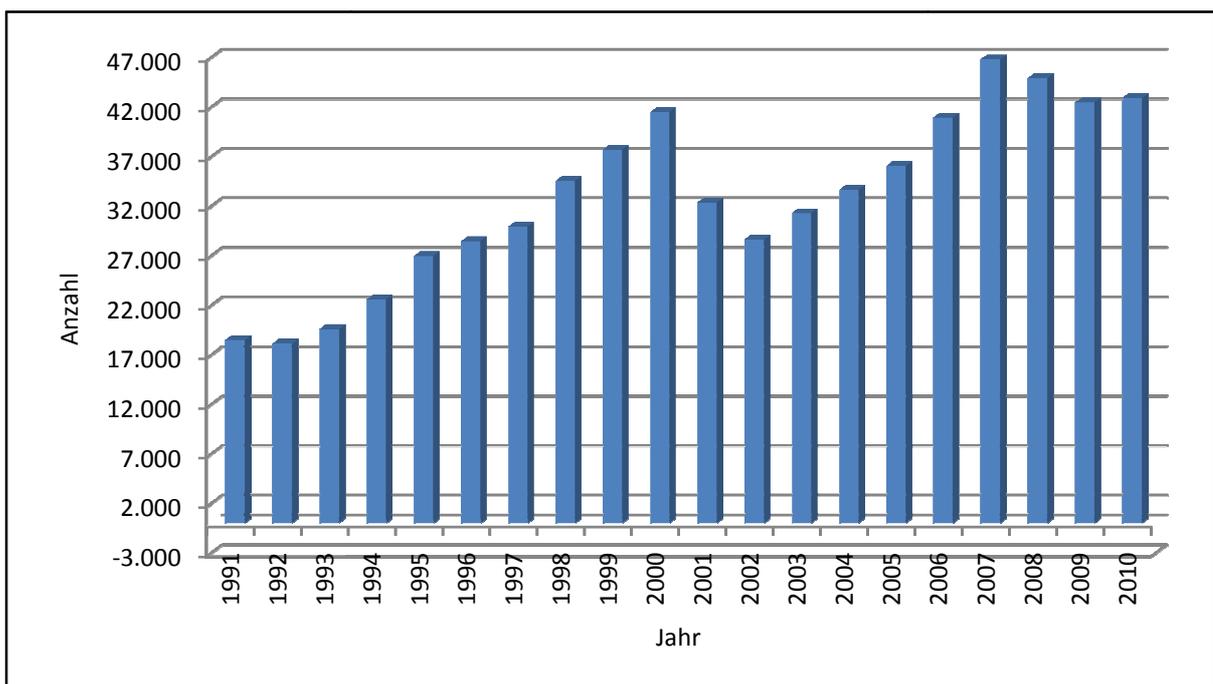


Abbildung 1: Entwicklung des weltweiten M&A-Volumens nach Anzahl der Fusionen

Quelle: Thomson Financial, Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA) Analyse;
Stand: 26.01.2011

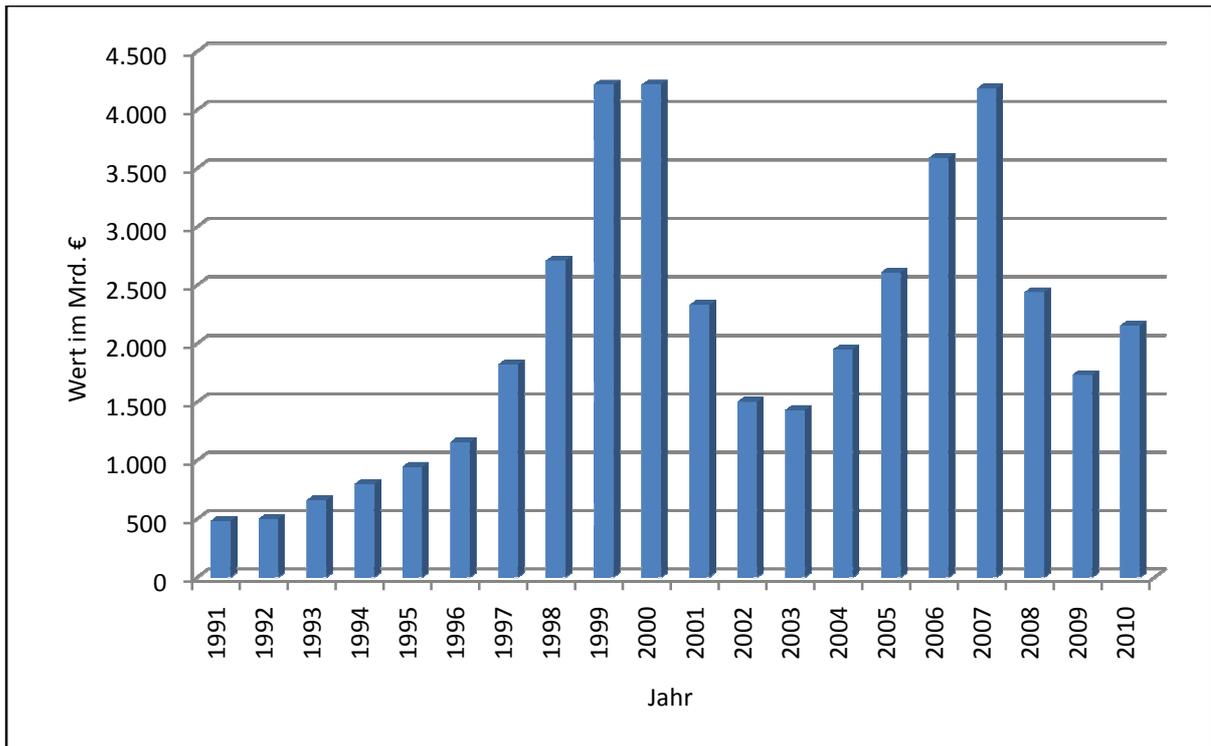


Abbildung 2: Entwicklung des weltweiten M&A-Volumens nach Wert in Mrd. Euro

Quelle: Ebd.

Die größten Zusammenschlüsse mit deutscher Beteiligung sind in nachfolgender Tabelle aufgeführt:

Tabelle 1: Die größten M&A-Transaktionen mit deutscher Beteiligung

Rang	Jahr	Käufer/Fusionspartner	Ziel/Fusionspartner	Wert in Mrd. €
1	1999	Vodafone AirTouch PLC	Mannesmann AG	204,8
2	1998	Daimler-Benz AG	Chrysler Corp	36,3
3	2000	Deutsche Telekom AG	VoiceStream Wireless Corp	30,8
4	1999	Mannesmann AG	Orange PLC	30,2
5	2001	Allianz AG	Dresdner Bank AG	22,5
6	1999	Rhone-Poulenc SA	Hoechst AG	20,5
7	2006	Bayer AG	Schering AG	17
8	2000	British Telecommunications PLC	Viag Interkom GmbH & Co	15,1
9	2005	Unicredito Italiano SpA	Bayerische Hypo- und Vereinsbank	15,1
10	1999	Investoren	Deutsche Telekom AG	13,1

Quelle: Ebd.

Nach Auskunft des Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA) werden Fusionen in ihren Datenbanken nach Branchen erfasst, allerdings wird nicht in Profit- und Non-Profit-Organisationen unterschieden. Das heißt, die benannten Zahlen beziehen sich auf beide Organisationsformen und lassen keine Analyse explizit für Non-

Profit-Organisationen zu. Nichtsdestotrotz liefern sie eine Orientierungslinie auch für den Non-Profit-Bereich.

Das Jahr 2009 war stark von der Finanz- und Wirtschaftskrise geprägt, die im Spätsommer 2008 begann. Aufgrund der Veränderung der weltweiten Bankensituation (Internetbankenmarkt, Wegfallen einzelner Kreditinstitute als Finanzierungsbanken von Transaktionen) sank 2009 die Zahl der Fremdfinanzierungen, die für M&A-Vorhaben vergeben wurden (vgl. Keller/Marquardt 2010: 140). Unternehmerische Misere und Insolvenzen waren ein wesentlicher Antrieb für das M&A-Geschehen im Jahr 2009 (vgl. Kunisch/Wahler 2010: 53).

Die Prognose für das globale M&A-Geschehen waren 2010 optimistischer als in den Jahren zuvor (vgl. ebd.). Banken, die für die Finanzierung von M&A-Transaktionen unerlässliche Partner sind, hatten ihre Restriktionen gelockert und waren wieder bereit, Risiken zu tragen. Zudem zeigten diverse Branchen in der Bundesrepublik Deutschland bereits im vierten Quartal 2009 eine Stabilisierung auf niedrigerem Niveau. Aufgrund der allgemeinen globalen Wirtschaftslage wurden wieder höhere Auftragseingänge erwartet; zudem wurde davon ausgegangen, dass durch diese Entwicklung das Vertrauen in die Märkte und in die Unternehmen bzw. Organisationen zurückkehrt und zunehmende M&A-Transaktionen nach sich zieht (vgl. Keller/Marquardt 2010: 143). Experten vermuteten dennoch, dass sich erst Ende 2010 ein Anstieg auf dem deutschen M&A-Markt zeigen wird. Rönning, Partner im Bereich Transaction Services bei PwC, prognostizierte:

„Die Konsolidierung der deutschen Bankenbranche wird sich fortsetzen. Insbesondere für strategische Investoren und Private-Equity-Investoren ist dieser Markt interessant. Es ist jedoch nicht zu erwarten, dass das Transaktionsvolumen in Deutschland wieder auf das zu Beginn der Finanzkrise erreichte Niveau steigt.“ (PricewaterhouseCoopers vom 16.02.2010: „Financial Service Insight 2010“).

Der Trend für das Jahr 2011 in Deutschland wird ebenfalls positiv eingeschätzt:

„In den Übernahmemarkt ist 2011 Bewegung gekommen. Es gibt bereits die ersten konkreten Transaktionen, die sich in einem fortgeschrittenem Stadium befinden. Hinter den Kulissen werden ebenfalls schon weitere Transaktionen vorbereitet. Sobald die ersten größeren Transaktionen erfolgreich abgeschlossen sind, ist mit einer deutlichen Zunahme von Transaktionen, insbesondere in der zweiten Jahreshälfte, zu rechnen.“ (Rönning, PricewaterhouseCoopers vom 08.02.2011, per Mail an die Autorin).

Die prognostizierte positive Entwicklung der M&A-Aktivitäten auf der einen Seite, die genannte hohe Misserfolgsquote und die Forschungsdefizite im Bereich der relevanten sogenannten weichen Faktoren sowie in Non-Profit-Organisationen auf der anderen

Seite verdeutlichen die Relevanz des Themas und die Notwendigkeit zu weiteren Studien zu diesem umfassenden Forschungsthema. In dieser Dissertation sollen die Gelingensbedingungen von Fusionen aus der Sicht der Mitarbeiter untersucht werden: Welche Gelingensbedingungen sind nach Ansicht der Betroffenen notwendig, um den Fusionsprozess gut zu bewältigen?

2.2 Begriffsdefinitionen

Im Folgenden werden die für die Zielsetzung dieser Arbeit wesentlichen Begriffe Fusion und Gelingensbedingungen definiert.

2.1.2 Fusion

Eine klare Abgrenzung der unterschiedlichen Begriffe zum Thema Fusion ist aufgrund der Vielfalt schwierig. Der Begriff Mergers & Acquisitions (M&A) wird in der angelsächsischen Literatur als Überbegriff für Unternehmenskäufe, Fusionen und Joint Ventures verwendet (Eschenbach/Stadler 1997: 31). Der Begriff Fusion beschreibt im deutschen Sprachraum unterschiedliche Arten von Zusammenschlüssen. Dieser Arbeit liegt ein Fusionsbegriff zugrunde, der den Zusammenschluss bislang selbstständiger Organisationen definiert, und zwar in der Weise, dass sich ein oder mehrere Organisationen zu einer einzigen Organisation zusammenschließen. Fusion wird dabei eng an Akquisition (Übernahme) und Unternehmenserwerb geknüpft. Da der thematische Schwerpunkt dieses Forschungsvorhabens auf der Sichtweise der Mitarbeiter liegt, wird im Folgenden einheitlich der Begriff Fusion verwendet, obwohl die Begriffe Fusion und Akquisition (M&A) aus rechtlicher und steuerlicher Sicht unterschiedliche Formen von Unternehmens- bzw. Organisationszusammenschlüssen bezeichnen.

2.2.2 Gelingensbedingungen

Gelingensbedingungen sind definiert als die Bedingungen, die nötig sind, damit Mitarbeiter gut mit einer Fusion umgehen können, das heißt, welche Maßnahmen als fusionsfördernd empfunden werden und dazu führen, dass die betroffenen Mitarbeiter einen Beitrag zum Gelingen der Fusion leisten können, ohne sich in ihren Rechten und Ansprüchen beeinträchtigt zu fühlen. Der Erfolg einer Fusion wird oftmals nach dem Erreichungsgrad der vorab formulierten ökonomischen Fusionsziele definiert.

Erfolg lässt sich dabei unterschiedlich interpretieren. Jansen hat in seiner Übersichtsarbeit zu 38 empirischen Studien teilweise stark abweichende Definitionen gefunden, z. B. Profitabilität (= operatives Ergebnis/Aktiva), Outperformance (von Umsatz und Börsenwert), anormale prozentuale Aktienkursveränderung, Börsenwertentwicklung, Cashflow, Amortisation innerhalb von drei Jahren etc. (vgl. Jansen 2004: 115 f.). Im Gegensatz dazu geht es in dieser Arbeit um die Gelingensbedingungen aus Sicht der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das heißt um die subjektiven Einschätzungen, also die internen Voraussetzungen des Gelingens, die sich dann im ökonomischen Erfolg niederschlagen.

Im Folgenden werden Erfolgsfaktoren vorgestellt, die nach heutigem Stand in Fusionen eine Rolle spielen können:

Als Erfolgsfaktoren im öffentlichen Sektor und damit für Non-Profit-Organisationen werden von Fiedler und Sponheuer (2004: 98) 14 Handlungsrichtlinien genannt, die sich drei Bereichen zuordnen lassen:

Strategie:

- Fusionsziele vorab klar und messbar definieren
- Integration ist Aufgabe des Topmanagements
- mit einem ganzheitlichen Transformationsprozess etwas Neues schaffen
- den Kunden ins Zentrum der Verbesserungsbemühungen stellen
- kulturelle und organisatorische Integration gleichermaßen vorantreiben
- machbare Effizienzsteigerungen identifizieren, quantifizieren und realisieren
- alle relevanten Interessengruppen situationsgerecht in den Integrationsprozess einbinden

Integrationsprozess:

- Handlungsdruck erzeugen und aufrechterhalten
- Zwischenergebnisse verbindlich festhalten
- geeignetes Tempo für den Integrationsprozess finden
- strikte Ausrichtung auf die Fakten – aber emotionale Aufbruchsstimmung erzeugen

Einbindung der Mitarbeiter:

- Promotoren in der Organisation identifizieren und gezielt wirken lassen
- offen kommunizieren und die Ängste der Mitarbeiter ernst nehmen
- Vorgehen mit paritätisch besetzten Integrationsteams interaktiv gestalten

Weitere Erfolgsfaktoren, die zwar für Profit-Organisationen identifiziert wurden, aber möglicherweise auf Non-Profit-Organisationen übertragen werden können, werden von Pribilla (2000: 65) genannt:

- externe Fusionsbegleitung
- kulturelle Kompatibilität
- Kooperationsbereitschaft
- Einbeziehung der Mitarbeiter
- Begleitung durch das Human Resource Management (HRM)
- personalbezogene Systeme, wie Einkommens-, Anreiz-, Führungs- und Personalentwicklungssysteme, müssen aufeinander abgestimmt werden, um Benachteiligungen zu vermeiden

Als psychische Erfolgsfaktoren wurden in einer Studie von Greitemeyer et al. (2006: 12) genannt:

- subjektives Befinden
- Identifikation mit der Organisation
- subjektiv erlebte Kontrolle

Die benannten Erfolgsfaktoren dienen in dieser Arbeit der theoretischen Orientierung und Sensibilisierung. In Abbildung 3 (Kapitel 3.3.1, Entwicklung des Rahmenmodells) werden die Aspekte dargestellt, die für diese Arbeit auf mögliche Gelingensbedingungen untersucht wurden.

2.3 Forschungsstand

Zu Fusionen und Übernahmen gibt es mittlerweile viel praxisorientierte Literatur (vgl. Jansen 2004: 27), allerdings wenig wissenschaftliche Empirie. Es sind zwar in den letzten Jahren mehrere Handbücher zu M&A erschienen, die aber mehr mit Glaubenssätzen als mit empirischem Material zur Untermauerung operieren (vgl. ebd.: 213;

Hogan/Overmyer-Day 1994: 248). In vielen Studien zu weichen Faktoren fehlen theoretische Konzepte zur Erklärung der Veränderungen. Zwei Ausnahmen bilden die Studie von Ivancevich, Schweiger und Power (1987), in der Stresserfahrungen bei Akquisitionen in Anlehnung an das von Lazarus (1966; Lazarus/Folkman 1984) entwickelte transaktionale Stressmodell interpretiert werden, und die Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie (2004).

Ein Überblick über die bestehende Forschungsliteratur zeigt, dass die weichen Faktoren wie z. B. (schnittstellenübergreifende) Kommunikation, Information, Identität und Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg von zentraler Bedeutung sind (vgl. z. B. Schweiger/DeNisi 1991). Sie dienen der Vertrauensbildung zwischen den Organisationen sowie dem Austausch und der Entwicklung von neuem Know-how. Fusionsprozesse sind also nicht nach rein rationalen Überlegungen plan- und durchführbar, sondern beinhalten primär das Zusammenführen von Menschen, von Gruppen und von gewachsenen Kulturen. Die Analyse der weichen Faktoren bei Akquisitionen ist nach wie vor theoretisch und empirisch unbefriedigend (Klendauer/Frey/v. Rosenstiel 2007: 406). Trotz der Erfolgsrelevanz weicher Faktoren werden sie bei Fusionen und Akquisitionen immer noch vernachlässigt (vgl. Jansen/Körner 2000: 49).

Ein besonderes Manko ist bei empirischen Erhebungen die Berücksichtigung der Sichtweise der betroffenen Mitarbeiter. Gern befragt werden Führungskräfte oder Personalleiter, die ihre Vermutungen zu der Sichtweise der Mitarbeiter angeben. Die Mitarbeiter selbst werden selten berücksichtigt. Diese Arbeit verfolgt die Zielsetzung, Gelingensbedingungen in Non-Profit-Organisationen weiter zu erkunden, wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zu Fusionsprozessen aus der Sicht der Mitarbeiter zu erlangen und damit einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke zu leisten

Wie oben erwähnt wurden als Untersuchungsfelder eine Gewerkschaftsfusion (ver.di) und eine Hochschulfusion (Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven) betrachtet. So ist ein Vergleich zweier Fusionen in Non-Profit-Organisationen möglich.

Die Fusion von fünf Einzelgewerkschaften zu der gemeinsamen Organisation ver.di wurde deshalb für die eigene Untersuchung ausgewählt, weil aufgrund des großen Umfangs der Fusion davon auszugehen war, dass sich viele fusionstypische Phänomene gezeigt haben. Außerdem ist bei der Gewerkschaft ver.di zu vermuten, dass sie durch ihren Anspruch, die Arbeitsbedingungen im Non-Profit-Bereich über Tarifverträge und

Betriebsvereinbarungen mitzugestalten, versucht, ihre gesellschafts- und sozialpolitischen Forderungen in einem eigenen Fusionsprozess nachhaltig umzusetzen und zu leben. Der ver.di-Landesbezirk Niedersachsen-Bremen gab ein komprimiertes und typisches Abbild der Gesamtorganisation und war somit ein geeignetes Untersuchungsfeld für diese Untersuchung. Es gab bereits Literatur zur Fusion zu ver.di, allerdings keine empirische Erhebung der Sichtweise der Mitarbeiter zu Gelingensbedingungen im Fusionsprozess.

Als zweite Non-Profit-Organisation wurde die Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven (OOW) ausgewählt. Auch hierbei handelte es sich um eine sehr große Fusion im Land Niedersachsen, die über mehrere Standorte hinweg vollzogen wurde.

Die Fusionsstarts waren bei ver.di im Jahr 2000 und bei der Fachhochschule im Jahr 2001; als die vorliegende Studie im Jahr 2006 begann, lag der Beginn der Fusion bei beiden Organisationen somit um mehr als zwei Jahre zurück. Dies ist wichtig, weil in der Literatur ein Mindestzeitraum von zwei Jahren zwischen dem Closing einer Transaktion und der Erhebung als notwendig erachtet wird (vgl. Jansen 2004: 167; Ivancevich/Schweiger/Power 1987: 19-35). Beide Organisationen hatten den Fusionsprozess, graduell unterschiedlich ausgeprägt, noch nicht beendet. Somit handelt es sich um eine Analyse eines noch im Gang befindlichen Prozesses und damit um wissenschaftliches Neuland. Inzwischen hat sich der Stand bei der Fachhochschule verändert: Die Fachhochschule ist seit dem 01.09.2009 wieder defusioniert. Die qualitative und quantitative Befragung konnte allerdings vorher abgeschlossen werden.

2.4 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Dissertation ist es,

- Gelingensbedingungen von Fusionen in Non-Profit-Organisationen zu identifizieren

und dabei

- die Sichtweise der betroffenen Mitarbeiter zu berücksichtigen,
- eine transdisziplinäre Forschung eines noch im Gang befindlichen Prozesses zu realisieren

- und wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zur Umsetzung in die Praxis zu generieren.

Dazu wurden zu Beginn forschungsleitende Fragen aus den relevanten Theorien abgeleitet, die im Laufe der Forschung teilweise verfeinert oder ergänzt wurden. Die Ableitung der Forschungsfragen wird in Kapitel 3 (Theoretischer Hintergrund) ausführlich dargestellt. Da die Studie sehr breit gefächerte Themenbereiche untersucht, sollte herausgefunden werden, ob eine Fokussierung auf einen Bereich möglich ist. Diese Methode dazu wird in Kapitel 4.3 (Kodierparadigma der Grounded Theory) und das Ergebnis in Kapitel 8.4 (Kernkategorie) demonstriert. Um sich Gelingensbedingungen von mehreren Seiten zu nähern, sollte außerdem untersucht werden, ob aus dem Datenmaterial Fusionstypen gebildet werden können. Die Methode der empirischen Typenbildung wird in Kapitel 4.2 (Empirische Typenbildung) und die Ergebnisse werden in Kapitel 8.5 (Beschreibung der Kernkategorie anhand von Fusionstypen) dargestellt.

2.5 Gang der Untersuchung

Gestartet wurde mit problemzentrierten leitfadengestützten Interviews. Diese qualitative Herangehensweise wurde gewählt, um zu vermeiden, dass die Ergebnisse nur das bestätigen, was die Autorin vorher schon vermutete. So können Aspekte, die eventuell in der Theorie noch nicht berücksichtigt wurden, aufgedeckt werden.

Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Fusion der Gewerkschaften und der der Hochschulen wurden verglichen und übergreifende und individuelle Gelingensbedingungen abgeleitet. Nach der qualitativen Auswertung der Interviews wurde eine Präsentation mit anschließender Diskussionsrunde für beide Erhebungseinheiten durchgeführt. Diese Diskussionsrunde diente in erster Linie der Rückmeldung der Ergebnisse aus den Interviews. Abgerundet wird das Bild durch das Feedback der Interviewpartner. Zudem wurden Schwerpunkte, die sich aus der Befragung ergeben haben, diskutiert und festgelegt, in welchen Bereichen durch eine weitere Befragung mit einem Online-Fragebogen weitergehende und tiefere Erkenntnisse gewonnen werden sollen.

Danach wurde die Online-Befragung durchgeführt und deren Ergebnisse mit den Ergebnissen der qualitativen Befragung verglichen. Anhand der erhobenen Daten konnte ein Bereich fokussiert und konnten Fusionstypen identifiziert werden. Die praxisorientierten Gelingensbedingungen wurden aufgrund der Ergebnisse aus den

Interviews aber auch speziell für den fokussierten Bereich und die Fusionstypen abgeleitet. Umfassend dargestellt wird die Vorgehensweise in dieser Arbeit in Kapitel 5 (Forschungsdesign und Instrumente).

In dieser Untersuchung wurde Wert darauf gelegt, dass sich der Nutzen dieser Arbeit nicht in einem Forschungsbericht erschöpft, sondern Implikationen für die Praxis ermöglicht. Dabei war es einerseits wichtig, flexibel auf die jeweiligen Anforderungen und Entwicklungen reagieren zu können, die im Laufe der Untersuchung entstanden sind. Andererseits – und das rechtfertigt den Anspruch der Aktionsforschung – wurden die Adressaten der Forschung kontinuierlich über die Projektergebnisse informiert und konnten im regelmäßigen Austausch selbst Einfluss auf diese Forschungsstudie nehmen.

3. Theoretischer Hintergrund

3.1 Relevanz und Aufbau

Da eine Fusion auf allen Ebenen eine einschneidende Veränderung für die Fusionspartner darstellt und zu vermuten ist, dass Gelingensbedingungen sich auch im Umgang mit diesen Veränderungen (Change Management) finden lassen, ist es wichtig, den theoretischen Hintergrund und die diesbezügliche Forschung zu analysieren. Dies gilt umso mehr, weil dort die internen Faktoren stärker in die Analyse einbezogen werden. Aus diesem Grund werden zunächst gängige Theorien aus dieser Forschung dargestellt.

Als gut geeignet, um die Vielschichtigkeit von Fusionen besser zu verstehen, erwies sich das – durch die Arbeit durch Klendauer, Frey und Greitemeyer (2007) ergänzte – Rahmenkonzept der Psychologie zu M&A von Hogan und Overmyer-Day (1994)⁴. Es gab einen hilfreichen Überblick relevanter Einflussfaktoren und Prozesse für eine erfolgreiche Fusion. Mit den verschiedenen Perspektiven ist es möglich, gezielt bestimmte Aspekte zu beleuchten, verschiedene Elemente miteinander in Verbindung zu bringen, bestehende Theorien und Forschungsanteile einzuordnen sowie fehlende Aspekte zu entwickeln und in den Gesamtkontext einzuordnen.

Die Theorien zu den verschiedenen Aspekten des Modells, die für diese Arbeit zugrunde gelegt werden, und die Theorien der Ergänzungen, die in dieser Studie vorgenommen wurden, werden im Anschluss an die Darstellung des überarbeiteten Modells vorgestellt. Die Studien werden dann als Grundlage dieser Arbeit herangezogen, wenn sie Auskunft über die Sichtweise der betroffenen Mitarbeiter geben, auch wenn sie sich – wie bei den meisten Untersuchungen zu Fusionen der Fall – auf Profit-Organisationen beziehen und nicht, wie die vorliegende Studie, auf Non-Profit-Unternehmen.

3.2 Change Management

Die Organisationsentwicklung und die US-amerikanische Human-Relations-Bewegung der 1930er Jahre sind der Ursprung des Change Managements. Roethlisberger und Mayo untersuchten experimentell die Leistungssteigerung in den Hawthorne-Werken in Illinois. Dabei fanden sie heraus, dass Aufmerksamkeit gegenüber den Mitarbeitern

⁴ Dieses Rahmenmodell wird ausführlich dargestellt in Kapitel 3.3 Theoretisches Rahmenmodell.

deren Arbeitsmotivation steigert und mehr positive Auswirkungen hat als die Arbeitsbedingungen (vgl. Althans 2000; Preisendörfer 2008).

Weitere Untersuchungen zu Veränderungsprozessen erfolgten in den 1940er Jahren durch Kurt Lewin. Seine Pioniertheorie (1947) fokussiert Phasen der Veränderung im Rahmen der Organisationstheorie. Eine Neudefinition des Organisationsbegriffs fand Mitte der 1950er Jahre durch die Organisationsentwicklung statt. Change Management ist unter anderem eine Weiterentwicklung der Organisationsentwicklung, die seit Anfang der 1990er Jahre Einzug in die Unternehmen hält. Innerhalb der Tradition der Organisationsentwicklung wurden zentrale Grundprinzipien zum Vorgehen bei Veränderungsprojekten erarbeitet (vgl. Doppler/Lauterburg 2008: 81-167). Aber wie Kotter (1997: 50) schon feststellte, wird sich das Veränderungstempo noch steigern und die Notwendigkeit, die Forschungsaktivitäten auf dem Gebiet zu verstärken, ist gegeben.

3.2.1 Definition

Entgegen dem durch den Begriff Change Management suggerierten homogenen Forschungsfeld handelt es sich um ein heterogenes Gebiet mit multiplen Problemstellungen, wie etwa Einführung von Leitbildern und Führungsgrundsätzen, Sanierungen, Kostensenkungsprogrammen, Reengineering, Total Quality Management, Personalabbau etc. Der kleinste gemeinsame Nenner ist nur, dass Veränderungen untersucht werden, von denen ein hoher Anteil der Mitarbeiter betroffen ist.

Das erschwert es auch, eine einheitliche Definition festzulegen. In der Literatur finden sich folgende Aussagen:

- „Change Management ist ein Meta-Begriff, der unterschiedliche Konzepte subsumiert“ (Kraus/Becker-Kolle/Fischer 2006: 15)
- „Veränderungsmanagement lässt sich in vier Kernthemen unterteilen: Entwicklung und Umsetzung einer Vision, Kommunikation mit den Betroffenen, Beteiligung der Betroffenen, Qualifizierung der Betroffenen“ (Stolzenberg/Heberle 2006: 5)

Das Ergebnis der Ernst & Young Studie (2003) war: Es gibt keine allgemein anerkannte Definition von Change Management. Im Begriff der Veränderung sind personelle, situative und theoretische Aspekte enthalten, sodass er von Change zu Change unterschiedlich definiert wird (Claßen/v. Kyaw 2008: 16).

In der auf der o. g. Studie von 2003 aufbauenden Change-Management-Studie 2010 von Capgemini wurde gefragt: „Welche der folgenden Charakterisierungen bringt für Sie Change Management nach wie vor auf den Punkt?“ 58 Prozent der Befragten nannten „Klare, glaubwürdige Botschaften senden, offene Kommunikation fördern“, 42 Prozent „Den Wandel nachvollziehbar und begreifbar machen“, 35 Prozent „Die Betroffenen zu Beteiligten machen“ und 29 Prozent „Komplexe Veränderungen in einer Organisation aktiv steuern“. Am ehesten wird dem Change Management eine Vermittlungsfunktion zugesprochen (Claßen/v. Kyaw 2010: 91).

Da es in dieser Arbeit um den Vergleich zweier Fusionen geht und eine Fusion eine dramatische Veränderung der fusionierenden Systeme bedeutet, wird hier der Begriff Change Management weit gefasst definiert: „Change Management ist die Zusammenfassung von Prozessen, Instrumenten und Techniken mit der Absicht, intendierte Veränderungsergebnisse sicherzustellen“ (Claßen 2008: 14).

Über die Sichtweise, ob sich Organisationen gezielt verändern lassen, herrscht Uneinigkeit. Einerseits wird postuliert, dass ein Fusionsprozess von einem adäquaten Veränderungsmanagement (Change Management) begleitet und gesteuert werden sollte, um negative Folgen für die Organisation als Ganzes und für die Mitarbeiter zu minimieren. Nur wenn den betroffenen Mitarbeitern durch geeignete Maßnahmen die nötige Sicherheit vermittelt wird, kann Bereitschaft zur Veränderung generiert werden. Wenn diese Bereitschaft nicht erzeugt wird, können Widerstände der an einer Fusion beteiligten Partner das Projekt zum Scheitern bringen.

Andererseits zeigt die Praxis:

„Die meisten Veränderungsinitiativen schlagen fehl. In den neunziger Jahren gelangten zwei Studien, eine von Arthur D. Little und eine von McKinsey & Co., unabhängig voneinander zu dem Ergebnis, dass etwa zwei Drittel von mehreren hundert untersuchten Total-Quality-Management-Projekten zum Stillstand kamen, da es nicht gelungen war, die erhofften Resultate zu erzielen“ (Senge 2000: 12).

Eine gute Übersicht der vom Management für die Führung und Veränderung von Organisationen verwendeten Konzepte gibt die Auflistung von Staehle (1999: 79). Er stellt die verschiedenen Konzepte von Scientific Management und Hawthorne-Experimenten ab 1900 bis Shareholder Value und Merger and Acquisition ab 2000 nach der Zeit ihres Aufkommens dar.

Zu beachten ist bei allen Veränderungskonzepten Folgendes:

„Jeder Eingriff, der eingespielte Strukturen und Prozesse verändern soll, trifft unweigerlich auf die feste etablierte Eigendynamik eines kaum durchschaubaren, hochkomplexen Organisationsgeschehens, ein Umstand, der die Wirkung solcher Eingriffe unberechenbar macht. Veränderungskonzepte, die das nicht mitberücksichtigen, sondern von Gestaltungsfreiheit ausgehen, erzeugen häufig genau jene Reaktionen, über die sich diese naiven Reformer im Nachhinein dann beschwerten: völliges Unverständnis bei vielen Betroffenen, heftige Gegenwehr, massive Machtkämpfe, Interessenkonflikte und Ähnliches mehr“ (Nagel/Wimmer 2009: 303).

Es gibt auf der Suche nach den Ursachen von Widerstand auch psychologische Theorien, wie die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung (Bruner 1957)⁵, die Attributionstheorie (Heider 1958)⁶ und die Theorie der kognitiven Dissonanz (Festinger 1957)⁷. Da aber eine Fusion ein einschneidender Eingriff in das Organisationssystem bzw. die Organisationssysteme bedeutet, werden zur Erklärung Change-Management-Ansätze herangezogen, die auf die klassischen Konzepte zurückgehen, wie z. B. von Malik (1999), Gomez (1994), Mintzberg et al. (2002) sowie Orlikowski und Hofman (1997). Solche Ansätze können aber nur Teilerklärungen liefern.

3.2.2 Systemische Ansätze

Laut Bienert (2002) ist

„aus systemtheoretischer Sicht (...) eine Fusion eine ambivalente Situation: Einerseits stellt sie den Versuch dar, mit gesteigerter Dynamik und Komplexität des Umfeldes beziehungsweise des Marktes fertig zu werden, indem sich Unternehmen zusammenschließen, andererseits wird erhöhte Komplexität intern wahrgenommen, Veränderungs- und Anpassungsprozesse stehen aus, Regelwerke müssen überdacht und (...) neu definiert werden“ (ebd.: 63).

In der o. g. Studie von Caggemini (2010) bevorzugen viele Befragte systemische Ansätze zur Begleitung eines Veränderungsprozesses. Der Wandel gilt in diesen Theorien als systemimmanent, und die Mitarbeiter sind nur eine von vielen Variablen; der wichtigste Ansatzpunkt sind ihre Handlungen (dies gilt in gleicher Weise für die Handlungen der Entscheidungsträger). Die Theorie komplexer Systeme untersucht die Konstitution und die Rekonstruktion eines nicht-trivialen Systems in einer komplexen Umwelt. Demnach

⁵ Die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung verdeutlicht den Einfluss der Erwartungen auf die Wahrnehmung. Hypothesen sind Wahrnehmungserwartungen, die sich durch vergangene Erfahrungen gebildet haben. Sie ist eine kognitive Theorie der sozialen Wahrnehmung, weil sie Denken, Erinnern und Wahrnehmen in Bezug setzt.

⁶ Die Attributionstheorie beschreibt, welche Ursachenzuschreibungen Menschen vornehmen, um sich das Verhalten von anderen Menschen oder ihr eigenes Verhalten zu erklären.

⁷ Die Theorie der kognitiven Dissonanz bezeichnet einen als unangenehm empfundenen Gefühlszustand, der dadurch entsteht, dass ein Mensch mehrere Kognitionen hat – Wahrnehmungen, Gedanken, Meinungen, Einstellungen, Wünsche oder Absichten –, die nicht miteinander vereinbar sind.

läuft die Veränderung von Organisationen darauf hinaus, nicht die Personen zu ändern, sondern die geltenden Regelsysteme.

Organisation als Gesamtsystem

Malik (1999: 3-16) betrachtet eine Organisation als Gesamtsystem, in dem viele Subsysteme koordiniert werden müssen. Eine erfolgreiche Organisationsentwicklung hängt von einer ganzheitlichen Sicht des Entwicklungsprozesses und weniger von einzelnen Systemen und Methoden ab. Integration kann man nicht von außen anordnen, Konzepte müssen sich vielmehr von innen heraus in die Organisation integrieren; das heißt, eine adäquate Prozesssteuerung muss durch Integration von innen bewirkt werden. Ziel ist die Schaffung einer Ordnung, die sich selbst regenerieren und an die Umstände anpassen kann. Dieser Ansatz geht zurück auf das Modell lebensfähiger Systeme (vgl. Beer 1979).

Das St. Galler Konzept der Integrierten Management- und Unternehmensentwicklung sieht einen kontrollierten Evolutionsprozess vor. Die Lenkung erfolgt zum einen auf der Basis von Umwelt-, Führungs- und Unternehmungskonzepten, welche die Planung der jeweils nächsten Entwicklungsphase erlauben. Zum anderen wird der Prozess durch den kombinierten Einsatz verschiedener Maßnahmen gesteuert (z. B. problemorientierte Workshops). Das Ziel dieses Veränderungsprozesses ist kein stabiler Endzustand, sondern eine kontinuierliche Veränderung.

Nach Malik (1999: 3-16) ist Selbstorganisation als komplementär zur zweckorientierten Formalorganisation zu sehen. Strukturen für die Selbstorganisation können etabliert werden, wenn Prinzipien wie Leistungsorientierung und Verantwortlichkeit praktiziert werden. Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen von Selbstorganisation ist die Zentralisierung von Informationen. Eine große Schwierigkeit besteht nach Malik darin, von außen systeminterne Regelungssysteme zu schaffen und die Steuerung dieser sich selbst zu überlassen.

Personenbezogene Ebene von Veränderungsprozessen

Für Gomez (1994) ist Change Management eine Disziplin, mit deren Hilfe Organisationsprozesse unterstützt werden, seien sie taktischer oder strategischer, reaktiver oder proaktiver Natur. Der Fokus liegt dabei auf den Mitarbeitern.

Veränderungsprozesse sind stets einzigartig, weil sich die Entwicklung der einzelnen Subsysteme nicht vorhersagen lässt. Gomez (ebd.: 115) unterscheidet zwischen stabilen und sich (schnell) verändernden Zuständen und Prozessen.

Daraus ergibt sich zum einen ein Potenzial an Flexibilität und zum anderen ein Potenzial zur Ordnungsbildung und zur Sicherung der Stabilität. Veränderungsprozesse können sich auf den verschiedenen Ebenen einer Organisation unterschiedlich darstellen, die Integration der Subsysteme kann schwer vorhersehbare Effekte auslösen. Gomez (ebd.) kritisiert, dass konventionelle Methoden zur Planung auf Stabilisierung und Beständigkeit ausgerichtet sind und dass deren Anwendung in Phasen des Übergangs verheerende Folgen haben kann.

Change cube

Mintzberg et al. (2002: 169) stellen die Bereiche, in denen Veränderung stattfinden kann, in einem *change cube* dar. Er vereint die beiden Veränderungsdimensionen Strategie und Organisation (bzw. Status) und kann im Hinblick auf das Ausmaß der Veränderungen Orientierung geben.

Veränderung umfasst umso mehr Punkte, je abstrakter und konzeptueller sie angelegt ist. Wenn die Kultur einer Organisation sich wandeln soll, sind Strukturen, Systeme und Personen betroffen. Mintzberg et al. (2002) systematisieren Ansätze des Change Managements nach den Ordnungskriterien:

- Ursprünge und Absichtsgrad der gewünschten Veränderung (*evolved change, driven change, planned change*) sowie
- Mikro- und Makrocharakter.

Organisationsentwicklung ist durch People Empowerment, Job Enhancement und Team Building vertreten. Oft wird die Frage gestellt, ob der hierarchische Ursprung einer Veränderung oben (*top-down*) oder unten (*bottom-up*) initiiert werden sollte. Häufiger werden Veränderungen an der Organisationsspitze angesetzt; tatsächlich hat sie aber zumeist keinen guten Kontakt mit der relevanten Systemumwelt. Mintzberg et al. (2002: 170) unterscheiden drei Kräfte (*change triangle*), die auf dynamische Weise interagieren:

- dramatischer Wandel von oben
- systemischer Wandel seitwärts

- organischer Wandel von unten

Mintzberg et al. (2002: 177 f.) empfehlen für stabile, gut funktionierende Organisationen einen *converging change*. Bei Organisationen, die gefährdet sind oder eine eingeschränkte Leistungsfähigkeit aufweisen, ist dagegen schnelles und entschlossenes Handeln (*frame breaking change*) alternativlos.

Change Management als Prozess fortlaufender Improvisation

Orlikowski und Hofman (1997: 3 f.) beschreiben Change Management als einen Prozess der fortlaufenden Improvisation, als einen offenen Planungsprozess mit dem Anspruch, *continuous change* zu sein. Sie gehen von der Annahme aus, dass ein Change-Management-Prozess ein fortlaufender ist und kein definitives Ende finden kann. Die Anforderungen, die ein solcher Prozess mit sich bringt, sind im Vorhinein nicht planbar.

Auf der Basis des Modells von Mintzberg (1978) differenzieren Orlikowski und Hofman (1997) zwischen „anticipated change“, „emergent change“ und „opportunity-based change“. Nur ein „emergent change“ bezieht seinen Charakter aus der spontanen Aktion heraus. Die drei verschiedenen Typen ergänzen sich in einem lebenslang begriffenen Change Process, sofern die beiden Bedingungen „aligning key change dimensions“ und „dedicating resources to provide ongoing support for the ongoing change process“ erfüllt sind. Voraussetzungen sind die Kompatibilität der Komponenten Groupware Software, organisationaler Kontext und ein basierendes Change Model.

Nur durch ein konstruktives Miteinander dieser Komponenten können Konflikte vermieden werden. In rigiden, kontrollorientierten Organisationen kann es Probleme mit einem auf Flexibilität setzenden Change-Modell geben. Organisationen, die dem Einzelnen viel Autonomie einräumen, können dagegen Probleme haben, wenn mehr Wert auf Austausch und gemeinschaftliche Arbeit gelegt werden. Ein einmal begonnener Wandel kann nicht einfach beendet werden; es werden vielmehr Ressourcen benötigt, die einen *ongoing support* ermöglichen, z. B. gut ausgebildete Manager und eine spezielle Informationstechnik zur Unterstützung der Einführung und der weiteren Adaptierungen.

Diese Change Management-Ansätze sind vielfältig, teilweise überlappend, aber auch widersprechend. Es ist schwierig, sie zu einem einheitlichen theoretischen Konzept zusammenzuführen. Als für die spezielle Problematik eines Fusionsprozesses am besten

geeignet hat sich das Rahmenkonzept der Psychologie zu M&A von Hogan und Overmyer-Day (1994) erwiesen. Es wird im folgenden Abschnitt näher dargestellt.

3.3 Rahmenmodell

3.3.1 Entwicklung des Rahmenmodells

Das Rahmenkonzept zu M&A von Hogan und Overmyer-Day (1994) gibt einen umfassenden Überblick relevanter Einflussfaktoren und Prozesse für eine erfolgreiche Fusion. Die Autoren weisen darauf hin, dass sie bei der Zusammenstellung der in dem Rahmenkonzept enthaltenen Faktoren aufgrund eines Mangels an empirischer Forschung auf Berichte von Praktikern zurückgegriffen haben. Die Autoren fordern selbst, dass ihr Rahmenkonzept durch systematische Theoriebildung vervollständigt werden sollte.

Ergänzt wurde das Rahmenkonzept durch die Arbeit von Klendauer, Frey und Greitemeyer (2007). Entstanden ist dadurch ein umfassendes und integratives psychologisches Modell zur Analyse von M&A-Prozessen, allerdings auch hier mit der Einschränkung, dass die empirische Fundierung allgemein und speziell wie z. B. der Wissensstand bezüglich der Verzahnung und wechselseitigen Beeinflussung der Faktoren noch sehr begrenzt ist. Dieses Rahmenmodell war im Laufe dieser Forschungsarbeit immer wieder hilfreich: zum einen, um die gewonnenen Ergebnisse mit der Theorie abzugleichen und einzubetten, zum anderen aber auch als heuristisches Modell zur theoretischen Orientierung.

Das Modell arbeitet in dieser Forschungsstudie mit folgenden Kategorien:

- Unternehmenskultur = Organisationskultur = organisationale Passung
- organisationale Gerechtigkeit
- wahrgenommene Kontrollierbarkeit
- organisationale Identität (personal/sozial)
- Maßnahmen des Human Resource Managements Organisationsentwicklung (OE) und Personalentwicklung (PE)
- emotionale Ergebnisse: Merger-Syndrom (Stress), Arbeitszufriedenheit, Vertrauen, Sicherheit
- handlungsbezogene Ergebnisse: Arbeitsqualität

In dieser Forschungsstudie wurde die Bezeichnung „verhaltensbezogene Ergebnisse“ in „handlungsbezogene Ergebnisse“ verändert, um den Aspekt des selbstbestimmten Handelns zu betonen. Der Begriff „Gerechtigkeit“ wurde eingeführt und erweitert zu „organisationale Gerechtigkeit“, weil der Kontext des Geschehens, nämlich die Organisation berücksichtigt werden soll. Ergänzt wurde auch der Begriff „soziale Identität“ zu „Identität“, die wiederum soziale, personale und organisationale Identität beinhaltet und damit ein umfassenderes Konzept darstellt.

Ergänzt wurden im Laufe der Forschung folgende Kategorien:

- Gerechtigkeit
- Gender
- psychologische Verträge
- Mitbestimmung
- Karriere
- Mikropolitik
- Umgang mit Veränderungen bzw. Change Management

Diese Bereiche sind entweder im Laufe der Befragungen und im Kontakt mit den Erhebungseinheiten emergiert oder wurden, wie z. B. das Problem geschlechtsspezifischer Benachteiligung und Ungleichheit, auf Wunsch einer Erhebungseinheit aufgenommen.

Entstanden ist diese Übersicht:

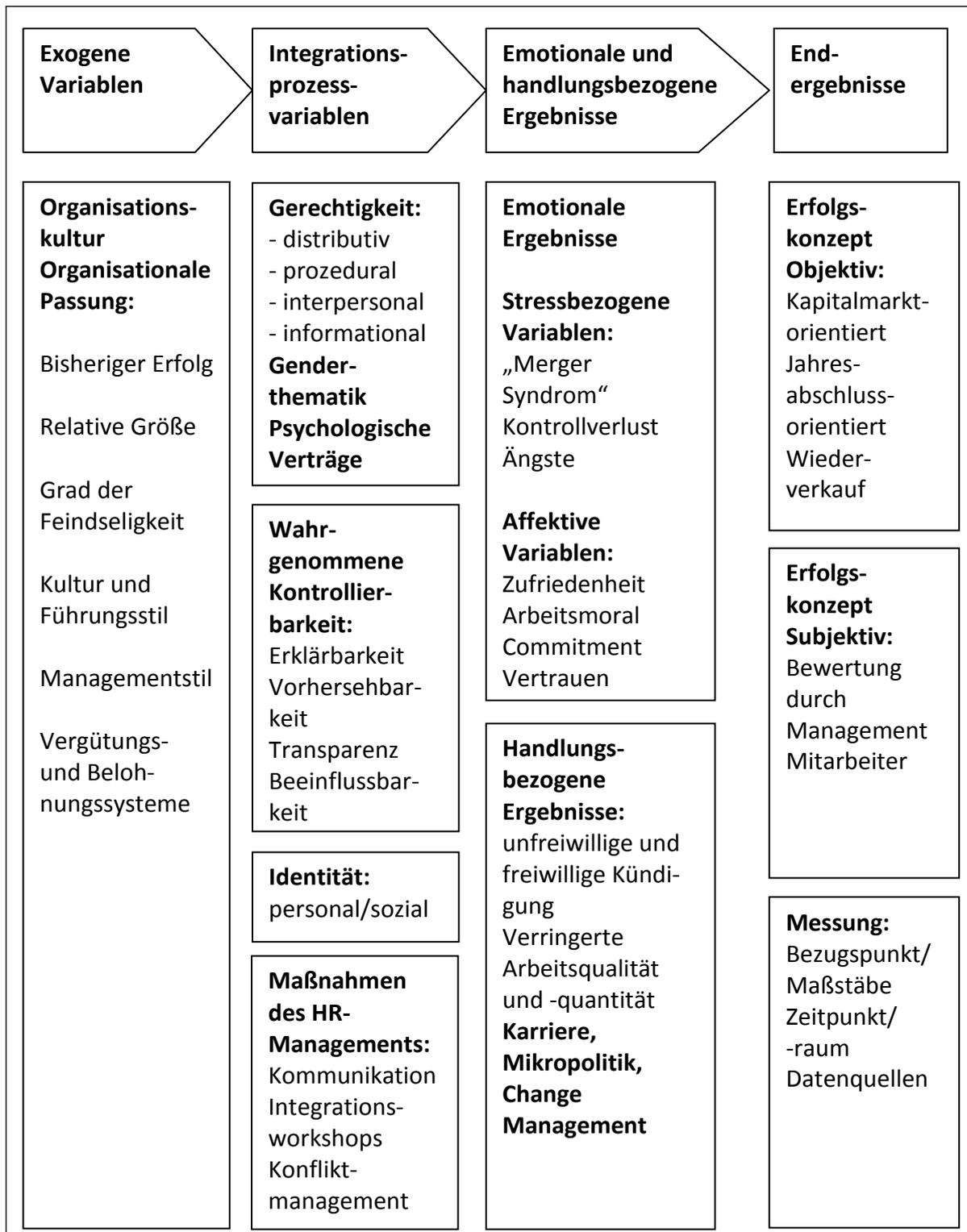


Abbildung 3: Überarbeitetes Rahmenkonzept der Psychologie von M&A

von Hogan und Overmyer-Day (1994). Überarbeitung durch Klendauer, Frey und Greitemeyer (2007).

Die einzelnen Bereiche werden im Folgenden umfassend dargestellt:

Die exogenen Variablen beschreiben den Bereich, der die Organisation selbst betrifft, also die Größe, den bisherigen Erfolg der Organisation, die Kultur, den Führungsstil und Vergütungs- und Belohnungssysteme. Die Integrationsprozessvariablen beschreiben den Bereich, der interpretierbar ist und damit zur subjektiven Wahrnehmung der Mitarbeiter gehört. Die emotionalen und handlungsbezogenen Ergebnisse sind bezogen auf die Mitarbeiter, und die Endergebnisse beziehen sich auf den nicht-ökonomischen Erfolg des Zusammenschlusses aus der Sicht der Mitarbeiter.

Im Folgenden sind die aktuellen Forschungsergebnisse und relevanten Theorien für die im Modell abgebildeten Aspekte zusammengestellt. Teilweise schon im Verlauf der Interviewführung, teilweise bei der Analyse der Daten haben sich einige Bereiche des Modells, wie z. B. im Bereich der handlungsbezogenen Ergebnisse die Ablehnung eines Umzuges, Diebstahl oder Sabotage als irrelevant für diese Arbeit erwiesen, da sie aus Sicht der interviewten Mitarbeiter nicht erwähnt wurden. Bei den exogenen Variablen war nur die organisationale Passung und bei den Endergebnissen nur die subjektive Bewertung der Mitarbeiter von Bedeutung. Das kann daran liegen, dass Hogan und Overmyer-Day Profit-Unternehmen im Fokus hatten und in dieser Arbeit zwei Non-Profit-Unternehmen untersucht werden. Interessanterweise waren bei den Integrationsprozessvariablen und den emotionalen und handlungsbezogenen Variablen fast alle Aspekte relevant und es zeigten sich die meisten Ergänzungen. Möglicherweise liegt das daran, dass es sich hier um (zwischen)menschliche Prozesse und Aktivitäten handelt, die unabhängig von der Organisationsform stattfinden.

3.3.2 Organisationskultur und organisationale Passung

Das Organisationskulturkonzept adaptiert das Konzept der Kulturanthropologie für die Anwendung auf Organisationen. Auch sie bilden eine spezielle Kultur heraus, die großen Einfluss auf das organisatorische Verhalten hat. Eine Organisationskultur wird definiert als ein System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen, das von einem Kollektiv von Menschen erlernt worden ist und bewirkt, dass sich diese Gruppe deutlich von anderen Gruppen unterscheidet (vgl. Bleicher 2004: 248 ff.), oder auch als „die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und

Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt“ (vgl. Kutschker/Schmid 2002: 658).

Als wichtiger Wegbereiter dieses Feldes gilt Edgar H. Schein. Er definiert Organisationskultur 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 rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird“ (1995: 25).

Eine „starke“ Kultur wird durch bestimmte Eigenschaften gekennzeichnet: eine möglichst eindeutige Anleitung zum Handeln, eine klare Trennung, was erwünscht ist und was nicht, eine hohe Zahl von Mitarbeitern, welche die Werte als Selbstverständlichkeit bedenkenlos verwenden, sowie ein über einen längeren Zeitraum unveränderter Zustand (vgl. Steinmann/Schreyögg 1997: 605-622). Organisationskultur wird als wandelbar verstanden (vgl. Schein 1995: 25), ohne dass fertige oder generalisierbare Ansatzpunkte zur gezielten Veränderung genannt werden können. Sie ist Resultat der gemeinsamen Erfahrungen und Vergangenheit der Beschäftigten und ist nur schleichend gezielt zu verändern.

Im Kontext einer Fusion sind regelmäßig inkompatible Organisationskulturen der Grund des Scheiterns (vgl. Cartwright/Cooper 1993a). Dies spricht dafür, dass eine Adaption niemals überstürzt vollzogen werden sollte. Die Differenz der Kulturen kann langfristig positive Effekte auf den Erfolg haben und dennoch kurz- und mittelfristig zu Integrationsproblemen und einer Regression der Effizienz führen (vgl. Schmickl/Jöns 2001: 11). Mehrere Studien zeigen, dass die anvisierten Synergieeffekte durch unterschiedliche Organisationskulturen massiv beeinträchtigt werden können. Verantwortlich dafür sind Konflikte, Widerstände, ein Abnehmen der Arbeitsmoral und Kooperationsbereitschaft sowie des Commitments, was wiederum aus Gefühlen der Bedrohung, Konkurrenz und Unsicherheit sowie aus Konkurrenz resultiert (vgl. Buono/Bowditch 2003; Weber/Schweiger 1992). Kritische Betrachtungen zur Organisationskultur zeigen, dass eine monokausale Forschung und vereinfachte Diskussion über die Wirkung des „cultural fit“⁸ nicht ausreicht.

⁸ Mit „cultural fit“ ist die Passung der Organisationskulturen zueinander sowie die Passung der einzelnen Mitarbeiter zur neuen Organisation gemeint.

Wird in einer Organisation eine Stelle neu besetzt, überprüft die Organisation (als Vertreter die Personalabteilung), ob der Mitarbeiter auch zur Organisation passt. Bei Fusionen werden häufig Kompromisse eingegangen, da die vorhandenen Mitarbeiter der übernommenen Organisation so gut wie möglich integriert werden müssen. Unverträglichkeiten bezüglich der Passung werden dann erst nach Aufnahme der Tätigkeit festgestellt. Die Folgen sind nachhaltige Störungen in der Interaktion mit Vorgesetzten oder Kollegen sowie Akzeptanzprobleme in puncto Organisationskultur mit all ihren Dimensionen (Führungsstil, Leitlinien, Richtlinien, Entscheidungsprozesse, Diskussionskultur, Werteverständnis) (vgl. Alfes 2003). Bei großer Schnittmenge zwischen den Kulturen und Handlungen der Mitarbeiter der alten und der neuen Organisation wird es voraussichtlich weniger Probleme bei der Passung und damit der Integration/Fusion geben.

Die strategische Passung der verschiedenen Organisationen allein bietet noch keine Gewähr für den Erfolg einer Fusion und ist somit keine hinreichende Bedingung, wobei strategische Passung die Abstimmung von Umfeldbedingungen, Unternehmensstrategien und Unternehmensstrukturen und -fähigkeiten meint. Studien konnten keinen Zusammenhang zwischen der strategischen Passung von fusionierten Organisationen und ihrer finanziellen Leistung feststellen. Notwendig ist vielmehr auch die organisationale Passung, um vorhandene Synergien nutzen zu können. Voraussetzung ist u. a. die Kompatibilität der Verwaltungssysteme, der internen Regeln und der Managementstile (vgl. King et al. 2004).

Die Begriffe „organisationale“ und „kulturelle Passung“ werden in der Regel als Synonyme verwendet, weil die Unternehmenskultur die Organisation als Ganzes entscheidend prägt. In der Praxis wird die Frage der kulturellen Kompatibilität meist zu wenig beachtet und eine Kulturdiagnose nur selten durchgeführt (vgl. Jansen/Körner 2000), obwohl Befragungen unter Topmanagern ergeben haben, dass organisatorische und menschliche Probleme die häufigsten Gründe für das Scheitern von Fusionen sind (vgl. Cartwright/Cooper 1996). Auch das Human Resource Management wird oft nicht in ausreichender Weise einbezogen (vgl. Jeris/Johnson/Anthony 2002).

Von hoher Bedeutung für das Gelingen einer Fusion ist die Kompatibilität der Geschäftsstile zwischen den fusionierten Managementteams. Davis (1968) hat einige zentrale Aspekte zusammengefasst:

- Risikoverhalten
- Investitionsbereitschaft (kurzfristig versus langfristig)
- Macht und Kontrolle
- Wichtigkeit organisationaler Funktionsbereiche (z. B. Marketing, Forschung und Entwicklung)

Sofern nicht erkennbar ist, welcher Stil dominiert bzw. sich durchsetzen wird, führen Anspannung und Unsicherheit zu einer „kulturellen Ambiguität“ (Buono/Bowditch 2003: 87-164). Setzt sich die Organisation des Käufers und damit der „Stärkere“ durch, leiden die Betroffenen möglicherweise unter einem „Überlegenheitssyndrom“ (vgl. Marks/Mirvis 1992: 17 f.). Typische Konsequenzen wären eine sinkende Arbeitsmoral und ein Anstieg der Fluktuation sowie im Extremfall ein völliger Stillstand (*merger standstill*).

In diesem Zusammenhang ist die Theorie des *relative standing* von Frank (1985: 101 ff.) zu erwähnen. Von einer Fusion betroffene Manager vergleichen ihren Status sowohl mit ihrer früheren Situation als auch mit anderen Managern. Die übernommenen Manager nehmen zumeist einen Statusverlust, ein Gefühl der Unterlegenheit sowie eine geringere Wertschätzung wahr. Wenn die kulturellen Unterschiede besonders groß sind, leiden das Commitment und das Engagement der Mitarbeiter. Der von den Betroffenen empfundene Entzug von Autonomie führt zu einer geringeren Arbeitsleistung.

Kulturdimensionen und Kulturtypen

Zur Unterscheidung von Unternehmenskulturen können zum einen verschiedene Kulturdimensionen, zum anderen verschiedene Kulturtypen herangezogen werden. Bekannte Analysen der Kulturdimensionen sind das Competing Values Model von Quinn (1988) sowie die „landeskulturellen Unterschiede“ nach Hofstede (1980). Verschiedene Kulturtypen sind in der „Typologie der Unternehmenskulturen“ (Harrison 1972) und den „landes-/unternehmenskulturellen Unterschieden“ (Trompenaars 1993: 157 ff.) untersucht worden.

Eine Untersuchung von Cartwright und Cooper (1996) auf der Basis der Typologie von Harrison (1972: 128)⁹ fokussiert sich sehr konkret auf die Reaktion der betroffenen Mitarbeiter. Im Ergebnis führen ähnliche Kulturtypen keinesfalls automatisch zu unproblematischen Zusammenschlüssen. Vielmehr kommt es für die Akzeptanz von Kulturformen auf den Grad an Autonomie an, der den Mitarbeitern ermöglicht wird. Dieser eindimensionale Ansatz ist jedoch umstritten, weil wichtige Faktoren wie beispielsweise der bisherige Erfolg der Organisation nicht berücksichtigt werden.

Akkulturationsformen

Aus der wahrgenommenen Attraktivität der beteiligten Organisationen können verschiedene Akkulturationsformen resultieren. Nach den Forschungsergebnissen von Nahavandi und Malekzadeh (1988) ist die Akkulturation im Rahmen eines Fusionsprozesses abhängig vom Ausmaß der Wertschätzung der eigenen Kultur und der wahrgenommenen Attraktivität der Kultur der anderen. Daraus ergeben sich die möglichen Akkulturationsformen Integration, Assimilation, Dekulturation und Separation (jeweils aus der Perspektive der übernommenen Organisation). Die höchsten Anforderungen an den Fusionsprozess stellt eine Separation, weil der Wunsch zur Bewahrung der eigenen Kultur sehr stark ist, während die Attraktivität der anderen Organisation als sehr gering eingeschätzt wird.

Der Erfolg eines Zusammenschlusses ist abhängig von der Übereinstimmung der Akkulturationsformen. Bei weitgehender Kongruenz sind vergleichsweise wenig Widerstände zu erwarten. Auch bei großen kulturellen Unterschieden der Fusionspartner ist unter bestimmten Voraussetzungen eine Übereinstimmung möglich. Die Akkulturationsform wird dann bestimmt von der Diversifikationsstrategie und dem gewünschten Grad an Multikulturalismus.

Das Modell von Nahavandi und Malekzadeh (1988) wird z. B. von der Studie von Very et al. (1997) unterstützt. Unterschiede zwischen den Unternehmens- und Landeskulturen müssen nicht zwangsläufig zu Konflikten und einem Absinken der Produktivität führen. Bei der Befragung von 180 Topmanagern aus britischen und französischen Unternehmen, die übernommen wurden, zeigte sich ein positiver Zusammenhang zwischen der

⁹ Dieses TypologisierungsmodeLL stellt vier „reine Ausprägungen“ von Unternehmenskulturen dar: Macht-, Rollen-, Aufgaben- und Personenkultur. Kombiniert werden die beiden Faktoren Zentralisierung von Macht und Standardisierung in Unternehmen.

wahrgenommenen Attraktivität der Kultur des Käufers und den von ihnen eingeschätzten Leistungen (Gewinn, Marktanteile etc.) des akquirierten Unternehmens.

Zusammenfassend lassen sich folgende qualitative Forschungsfragen für Organisationale Passung (OP) ableiten:

OP_1: Bleiben die Fusionspartner mehr in der alten Kultur verhaftet, wenn die organisationale Passung der Ursprungsorganisationen sehr unterschiedlich ist?

OP_2: Entsteht schneller eine neue Kultur, wenn die Kulturen der Ursprungsorganisationen sich ähnlich sind?

3.3.3 Gerechtigkeit

Die im Rahmen eines Fusionsprozesses erforderlichen Maßnahmen werden möglicherweise von den Betroffenen bereitwilliger akzeptiert und sogar aktiv unterstützt, wenn es dabei gerecht zugeht. Der Gerechtigkeitsbegriff ist nicht nur in diesem Kontext schwer zu definieren. Für den einen ist es gerecht, wenn sich für ihn durch die Fusion nichts ändert, das heißt, wenn er seinen Arbeitsplatz behält und keine finanziellen Einbußen erleidet. Der Betroffene akzeptiert keine Verschlechterung, die er persönlich nicht verschuldet hat. Für den anderen ist der Fusionsprozess zwar mit persönlichen Nachteilen verbunden. Gleichwohl empfindet er ihn unter Umständen als gerecht, wenn andere gleichermaßen betroffen sind und in der subjektiven Wahrnehmung die Lasten gleichmäßig und damit gerecht verteilt sind.

3.3.3.1 Relative Deprivation

Die Theorie der relativen Deprivation erklärt das Aufkommen eines Gefühls der Beraubung, des Mangels oder eines Verlustes, das aus einem Vergleich mit anderen entsteht und in kollektives Verhalten münden kann (vgl. Kessler/Mummendey/Klink 1999: 219). Der Begriff der relativen Deprivation beschreibt das Gefühl einer Person, dass sie im Vergleich zu anderen Personen ungerecht behandelt wurde (vgl. ebd.: 251).

„Von relativer Deprivation spricht man, wenn über soziale Vergleichsprozesse in einer Referenzgruppe ein Individuum feststellt, dass es hinsichtlich seiner Erwartungen und Wünsche benachteiligt, unzufrieden oder enttäuscht ist. Noch allgemeiner formuliert: Zwischen Erwartungen und Möglichkeiten zur Wunschbefriedigung, oder zwischen dem, was man hat, und dem, worauf man glaubt einen berechtigten Anspruch zu haben, wird subjektiv eine Diskrepanz wahrgenommen, die zu dysfunktionalen Gefühlen der Unzufriedenheit oder des Ressentiments gegen andere führt. Nicht objektive oder strukturelle Diskrepanzen (zum Beispiel soziale Ungleichheit, soziale Spannung, Statusunterschiede oder ökonomische Unterschiede in der Ressourcenverteilung), sondern subjektiv wahrgenommene beziehungs-

weise eingeschätzte Diskrepanzen erzeugen eine relative Deprivation respektive eine soziale, politische oder ökonomische Unzufriedenheit“ (Güttler 2003: 171).

Relative Deprivation und dadurch geförderte Unzufriedenheitsgefühle speisen sich aus zwei Quellen: zum einen aus dem Vergleich mit früheren biografischen Abschnitten, zum anderen aus dem Vergleich mit anderen Personen oder Gruppen (vgl. Krätschmer-Hahn 2004: 37).

Einer der ersten Begründer der Theorie der relativen Deprivation war Merton (1938/1985). Weiterentwickelt wurde sie aus der Research-Studie *The American Soldier* von Stouffer et al. (1949). Die wichtigsten Ansätze sind von Davis (1959), Runciman (1966), Gurr (1970), Crosby (1976) und Rhodebeck (1981) entwickelt worden.

Besonders interessant für die Betrachtung zweier unterschiedlicher Fusionen ist der Ansatz von Runciman (1966). Er unterscheidet zwischen egoistischer und fraternaler Deprivation. Dadurch wird die egoistisch definierte Deprivation ergänzt durch einen kollektiven Bezug: Die egoistisch deprivierte Person sieht sich im Vergleich zu anderen ihrer Gruppe benachteiligt. Die fraternal deprivierte Person hingegen empfindet, dass die eigene Gruppe im Vergleich zu einer anderen Gruppe in Bezug auf bestimmte Zustände, Rechte oder Besitztümer benachteiligt ist (vgl. ebd.).

Runcimans Unterteilungen der Deprivationsarten stellen sich folgendermaßen dar:

- Doppelt befriedigt ist man, wenn man mit der Position der Gruppe und mit der eigenen Position innerhalb dieser Gruppe zufrieden ist.
- Egoistisch depriviert ist man, wenn man nicht mit der eigenen Position in der Gruppe, aber mit der Position der gesamten Gruppe innerhalb der Gesellschaft zufrieden ist.
- Fraternal depriviert ist man, wenn man mit der eigenen Position zufrieden, aber nicht mit der Position der Gruppe in der Gesellschaft zufrieden ist.
- Doppelt depriviert ist man, wenn man sowohl mit der Gruppenposition als auch mit der eigenen Position unzufrieden ist.

Aufgrund aktuellerer Forschungsergebnisse kann vermutet werden, dass eher fraternal und egoistische Deprivation zu Protesten führen (vgl. Maes/Schmal/Schmidt 2001: 190). Die Theorie sozialer Vergleichsprozesse von Festinger (1957) trifft eine Aussage darüber, warum Menschen überhaupt Vergleiche zu anderen ziehen. Gruppenprozesse und Prozesse im zwischenmenschlichen Zusammenleben entstehen durch das

Bedürfnis, den eigenen Standpunkt, also eigene Meinungen und Fähigkeiten, zu bewerten.

Die hieraus abgeleitete erste Forschungsfrage für Gerechtigkeit (G) lautet:

G_1: Wird der Fusionsprozess bereitwilliger unterstützt, wenn der Prozess als gerecht empfunden wurde?

3.3.3.2 Organisationale Gerechtigkeit

Die für einen Fusionsprozess relevante organisationale Gerechtigkeit kann in die Aspekte distributive, prozedurale, interpersonale und informationale Gerechtigkeit differenziert werden (vgl. Colquitt et al. 2001).

Mit distributiver Gerechtigkeit ist die wahrgenommene Fairness von Ergebnissen wie z. B. Gehaltsentscheidungen gemeint. Ein Betroffener bewertet zunächst sein persönliches Input/Output-Verhältnis. Zum Input zählen die Ausbildung, das Alter und auch die persönlich erbrachten, subjektiven Anstrengungen. Als Output stehen dem Einsatz u. a. die Höhe der Vergütung und die erreichte Position in einer Organisation gegenüber. Der Vergleich des eigenen Inputs/Outputs mit der Input/Output-Relation anderer Betroffener einer Fusionsentscheidung kann zu einer disproportionalen und für den Einzelnen nachteiligen Bewertung führen. In diesem Fall wird das Ergebnis einer Entscheidung als unfair empfunden (vgl. Adams 1965). Die hieraus resultierende kognitive Dissonanz kann zu einem Leistungsrückgang führen (vgl. Cohen-Charash/Spector 2001).

Input und/oder Output im Zusammenhang mit distributiver Gerechtigkeit können sich im Kontext einer Fusion auf drei Gebieten verändern (vgl. Citera/Rentsch 1993):

1. Personal und Kompensation (z. B. Gehalt, Arbeitsbelastung)
2. Kulturelle Symbole und Artefakte (z. B. Name und Logo einer Organisation)
3. Technische Symbole (z. B. Maschinen, Computerprogramme)

Sofern Entscheidungen schnell getroffen werden müssen und Veränderungen sehr kurzfristig stattfinden, besteht die Gefahr, dass negative Konsequenzen kumulieren. Der Vergleich zwischen Input/Output-Relationen ist stets ein in hohem Maße subjektiver Prozess. Angesichts tiefgreifender Umbrüche verstärkt sich die Neigung, den Input zu überschätzen, bei gleichzeitiger Unterschätzung des Outputs. Im Ergebnis verschlechtert sich die Input/Output-Relation mit offensichtlich negativen Auswirkungen auf das

Gerechtigkeitsempfinden. Sollten die Ergebnisse als ungerecht wahrgenommen werden, ist es umso wichtiger, prozedurale Gerechtigkeit zu gewährleisten.

Prozedurale Gerechtigkeit ist die subjektive Wahrnehmung von Fairness bei Entscheidungsprozessen (vgl. Tyler/Lind 1992: 139-143). Im Zusammenhang mit einer Fusionsentscheidung sind insbesondere die Personalauswahl, Gehaltsentscheidungen, Kündigungen und die Leistungsbeurteilungen relevant (vgl. Bies 2001: 89-118). Bezüglich der Potenzialeinschätzung eines Mitarbeiters ist dabei nicht nur von Bedeutung, wie gut die Beurteilung ausfällt, sondern vor allem auch, wie es zu dem Urteil kam (vgl. Greenberg/Cropanzano 2001: 112).

Verschiedene Untersuchungen haben gezeigt, dass prozedurale Gerechtigkeit im Allgemeinen zu einer höheren Akzeptanz von Entscheidungen führt, selbst dann, wenn sich diese unmittelbar nachteilig auf die eigenen Interessen auswirken (vgl. Lind/Tyler 1988: 207; Bies/Martin/Brockner 1993).

Um Entscheidungsprozesse als fair wahrnehmen zu können, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Sofern bestimmte Kriterien erfüllt sind, steigen die Chancen, dass der Prozess als fair wahrgenommen wird. An erster Stelle sollte den Betroffenen eine Stimme (*voice*) gegeben werden, damit sie ihre Argumente den Entscheidungsträgern präsentieren können (vgl. Thibaut/Walker 1975).

Eine Erweiterung dieses Konzepts der prozeduralen Gerechtigkeit stellen die sechs Grundregeln von Leventhal (1980) dar, zu denen neben Konsistenz und Unvoreingenommenheit auch fundamentale moralische und ethische Werte zählen. Eine hohe Transparenz der Entscheidungsprozesse ist besonders wichtig für die „Verlierer“ einer Fusion. Faire Entscheidungsverfahren sind für das Gelingen einer Fusion unerlässlich, wenn es sich bei der Akquisition um eine feindliche Übernahme handelt und/oder der Integrationsgrad besonders hoch ist (vgl. Shapiro/Kirkman 2001).

Bei interpersonaler (Verhalten gegenüber der betroffenen Person) und informationaler Gerechtigkeit (adäquate Erklärungen, Begründung der Entscheidung) stehen Kommunikationsprozesse im Vordergrund.

Interpersonale Gerechtigkeit bezieht sich auf das Verhalten von Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitern und damit auf die „menschliche“ Seite der organisationalen Prozesse (vgl. Bies/Moag 1986: 43-55). Der Kerngedanke dabei ist, dass die Existenz formaler

Regeln zur fairen Gestaltung von Veränderungsprozessen nicht ausreicht, um die gewünschte Akzeptanz zu erreichen. Entscheidend für den Kommunikationsprozess ist, dass den Betroffenen Respekt entgegengebracht wird und alle vorgebrachten Erklärungen angemessen sind (vgl. Bies 2001: 89-118).

Eine quantitative Studie von Klendauer und Deller (2005), eine Befragung von 91 Managern aus 28 Firmen, zeigt einen positiven Zusammenhang zwischen kommunikationsrelevanten Aspekten, dem Vertrauen in das Topmanagement und dem Commitment zur fusionierten Organisation.

Die folgenden Kommunikationsstrategien haben sich in diesem Zusammenhang als effektiv erwiesen (vgl. Sitkin/Bies 1993: 349-370):

- verminderte Verantwortung (die Entscheidung war unvermeidbar)
- entlastende Motive (die Qualität der Arbeit soll verbessert werden)
- Neurahmung der Ergebnisse (andere sind von noch schlimmeren Ergebnissen betroffen)

Darüber hinaus ist es für die Effektivität von Erklärungen wichtig, dass sie als adäquat und ehrlich wahrgenommen werden. Eine Feldstudie von Greenberg (1990) hat gezeigt, dass bei einem adäquaten, ehrlichen und respektvollen Umgang mit den Betroffenen auch Gehaltskürzungen akzeptiert werden.

Während die interpersonale Gerechtigkeit eher das Verhalten gegenüber den Mitarbeitern fokussiert (z. B. Respekt, Ehrlichkeit), geht es bei der informationalen Gerechtigkeit um den Umfang und um den Inhalt der Informationen selbst. Hinsichtlich ihrer Herkunft sind drei mögliche Quellen für Informationen zu unterscheiden:

- offizielle Informationen (aus der eigenen Organisation)
- inoffizielle Informationen (z. B. Gerüchte)
- externe Informationen (aus den Medien)

Eine gute Informationspolitik ist zur Begleitung eines Fusionsprozesses unverzichtbar. Die relevanten Informationen werden im Idealfall vom Arbeitgeber bereitgestellt. Sie sollten möglichst frühzeitig, vollständig und plausibel vermittelt werden und vor allem offen und ehrlich sein (vgl. Bueno/Bowditch 2003: 87-134). Nur dann sind die Beschäftigten bereit, auch unangenehme Wahrheiten zu akzeptieren. Alle wichtigen Informationen sollten mehrmals wiederholt werden, um die Vertrauenswürdigkeit zu erhöhen.

Sofern nicht detailliert alle möglichen Zukunftsentwicklungen aufgezeigt werden, besteht die Gefahr, dass die Betroffenen von einem Worst-Case-Szenario ausgehen (vgl. Marks/Mirvis 1992: 17 f.). Gleichwohl sollten auch die Nachteile und die Probleme für die Mitarbeiter klar benannt werden (als kleineres Übel gegenüber einer längeren Phase der Ungewissheit).

Grundsätzlich ist die mündliche, direkte Kommunikation mit den betroffenen Mitarbeitern vorzuziehen, obwohl in der Praxis die schriftliche, indirekte Kommunikation überwiegt (vgl. Schweiger/Weber 2010). Von zentraler Bedeutung ist ein zweiseitiger Dialog, weil sonst die Gefahr besteht, dass Informationen „unten“ nur verfremdet oder überhaupt nicht ankommen.

Vorhersehbarkeit und Transparenz (informationale Kontrolle) wirken sich unmittelbar positiv auf die Mitarbeiter aus und erhöhen wegen eines stärkeren Gefühls der Sicherheit die Belastbarkeit (vgl. Frey/Jonas 2002: 13-50). Die Mitarbeiter benötigen ein „Drehbuch“, das sie über Art, Ausmaß und Zeitplan der Veränderungen informiert.

Unzureichende Informationen können dagegen die Akzeptanz der neuen Strukturen untergraben. Sofern es hier Defizite gibt, beschränkt sich der Informationsfluss möglicherweise auf Gerüchte oder gar Berichte aus den Medien (und somit aus externen Quellen), die das Gefühl der Unsicherheit und den Stress bei den Betroffenen eher noch verstärken (vgl. Napier 1989: 105-122). Vollkommene Vorhersehbarkeit ist wegen der hohen Komplexität eines Fusionsprozesses nicht möglich; die grundsätzliche Richtung der Veränderungen sollte jedoch transparent gemacht werden.

Daraus kann folgende zweite Forschungsfrage zur Kategorie „Gerechtigkeit“ abgeleitet werden:

G_2: Wird die Akzeptanz der neuen Struktur verhindert, weil Mitarbeiter sich nicht informiert fühlen, sie die Logik der neuen Unternehmensstruktur nicht verstehen und die positiven Auswirkungen der neuen Struktur auf die Kundenorientierung nicht gesehen werden?

3.3.3.3 Geschlechtsspezifische Ungleichheit und Gleichstellungspolitik

In den letzten 60 Jahren haben sich die Erwerbsquoten¹⁰ von Frauen und Männern angeglichen. Während die Frauenerwerbsquote von 31,3 auf 42,3 Prozent stieg, fiel die Männererwerbsquote von 63,2 auf 55,1 Prozent. Waren 1954 nur 25 Prozent der verheirateten Frauen erwerbstätig, sind es jetzt 52,2 Prozent (vgl. Notz 2004: 423 und Destatis 2006: 89).

Die gestiegene Erwerbsbeteiligung lässt sich durch mehrere Faktoren erklären. Zum einen wird weibliche Erwerbstätigkeit durch das gestiegene Scheidungsrisiko und die hohe Arbeitslosigkeit (auch unter Männern) wichtiger. Darüber hinaus konnten Frauen in den letzten Jahrzehnten deutliche Bildungszuwächse erzielen und sind inzwischen in den höheren Schulformen über- und in den niedrigeren unterrepräsentiert. Weitere Gründe liegen im normativen Wandel – evoziert durch die Frauenbewegung – und einem damit einhergehenden institutionellen Wandel, der am deutlichsten am Eherechtsreformgesetz von 1976 festgemacht werden kann. Vor der Reform war Erwerbstätigkeit verheirateter Frauen nur mit Erlaubnis ihres Mannes möglich. Auch der sektorale Wandel, die Tertiarisierung, hat durch die Schaffung hausarbeitsnaher und personenbezogener Berufe dazu beigetragen (vgl. Gamerschlag 2010: 22-26).

Die Gewerkschaften haben den wirtschaftlichen Strukturwandel der vergangenen Jahrzehnte in der Struktur ihrer Mitgliedschaft nicht nachvollzogen. Man könnte sagen, die Mitgliederstruktur der Beschäftigung entspricht der späten 1960er bzw. frühen 1970er Jahre (vgl. Keller 2004: 89). Diese Konstellation stellt sich für ver.di günstiger dar als für die übrigen Gewerkschaften. Der Frauenanteil an den Beschäftigten beträgt fast 50 Prozent. „Damit ist ver.di eine der ganz großen sozialpolitischen Frauenorganisationen der Bundesrepublik Deutschland“ (Bsirske 2001: 326).

Trotz der Erfolge im Bildungssystem und der gestiegenen Frauenerwerbsquote sind Frauen auf dem Arbeitsmarkt, in Berufen und in konkreten Organisationen nach wie vor benachteiligt (vgl. Gottschall 2009: 128). Der deutlichste Indikator dafür ist die Lohnschere zwischen den Geschlechtern (*gender wage gap* oder *gender pay gap*). Diese beträgt noch immer 23 Prozent (vgl. Destatis 2008 und Eurostat 2008, über: BFSFJ

¹⁰ Nach dem Mikrozensus des Statistischen Bundesamtes:

Die Erwerbsquote ist der prozentuale Anteil der Erwerbspersonen (Erwerbstätige und Erwerbslose) an der Bevölkerung. In vielen Fällen erfolgt der Ausweis von Erwerbsquoten ausschließlich für Personen im erwerbsfähigen Alter von 15 bis unter 65 Jahren.

2009: 10, 36). Frauen machen 30 Prozent der Erwerbstätigen aus. Unter den Topverdienern finden sich jedoch nur 9,4 Prozent, während ihr Anteil an den Niedrigverdienern 50,6 Prozent beträgt (vgl. Destatis 2008; über BFSFJ 2009: 17).

Dies betrifft auch die Universitäten und Fachhochschulen. 2006 waren 49,4 Prozent der Studienanfänger und 50,5 Prozent der Absolventen Frauen. Sie trugen 51,3 Prozent zum gesamten Hochschulpersonal bei, hatten aber nur mit 40,9 Prozent Anteil an den Promotionen, mit 31,4 Prozent an den wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterstellen, mit 15,2 an den Professuren und mit 9,9 Prozent an den C4-Professuren (vgl. Destatis 2008: 63).

Die Lohnungleichheit hat verschiedene Ursachen, wie z. B. vertikale Segregation (Hierarchie), horizontale Segregation (Berufe, Branchen, Tätigkeiten) und deren vertikale Komponenten, Differenzen im Beschäftigungsumfang (Teilzeit, Vollzeit, geringfügige Beschäftigung) und der *wage cut*, der Lohnunterschied von Frauen mit und ohne familienbedingte Erwerbsunterbrechung (vgl. Gamerschlag 2010: 30).

Gleichstellungspolitik bzw. Gender Mainstreaming kann große Erfolge in Bezug auf die meisten dieser Ursachen erzielen. So zeigen etwa Allmendinger und Podsiadlowski (2001: 283-288), dass die innerbetriebliche Segregation deutlich abnimmt, wenn Gleichstellungsprogramme implementiert sind.

Im Rahmen einer Fusion kann Gender auf unterschiedliche Weise eine Rolle spielen. Möglich ist zum einen, dass Männer und Frauen im Fusionsprozess gleich behandelt werden. Nachteile, aber auch Verbesserungen wären eher zufällig verteilt, auf jeden Fall aber unabhängig vom Geschlecht. Zum anderen könnten Frauen faktisch benachteiligt werden, auch wenn sie formal gleichbehandelt werden. Dies geschieht etwa, wenn auf ihre spezifischen Bedürfnisse, wie beispielsweise eine Schwangerschaft, keine Rücksicht genommen wird. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Implementierung von frauen- oder gleichstellungspolitischen Maßnahmen wie Gender Mainstreaming, um den Anlass „Fusion“ für mehr Gleichberechtigung zu nutzen. In diesem Fall könnten Frauen von einer Fusion profitieren.

Der infolge des Zusammenschlusses notwendige Aufbau neuer Strukturen bietet einen günstigen strategischen Ansatz zur Verankerung entsprechender Regelungen zur Gleichstellungspolitik, die bereits ab der Startphase gelten. Laut Satzung von ver.di (§ 20)

müssen Frauen „in allen Organen, Beschlussgremien und Delegiertenwahlen mindestens entsprechend ihrem Anteil an der jeweils repräsentierten Mitgliedschaft vertreten sein“, was eine entsprechende Personalpolitik notwendig macht. Darüber hinaus führte ver.di als erste deutsche Gewerkschaft Konzepte des Gender Mainstreamings ein. Diese Ansätze versuchen, Gleichstellungspolitik als Querschnitts- oder Gemeinschaftsaufgabe zu konzipieren (vgl. Keller 2004: 95).

Es ist zu vermuten, dass die Mitarbeiter zufriedener sind, wenn sie gleichberechtigt behandelt werden. Zu prüfen ist, ob sich das Maß an Zufriedenheit bei den Mitarbeiterinnen erhöht und der Fusionsprozess eher akzeptiert und als gerecht wahrgenommen wird, wenn Grundsätze der Gleichstellungspolitik dabei eine Rolle spielen. Damit lässt sich folgende Forschungsfrage formulieren:

G_3: Sind die Mitarbeiter zufriedener, wenn die Grundsätze der Gleichstellungspolitik während des Veränderungsprozesses beachtet werden?

3.3.3.4 Psychologische Verträge

Psychologische Verträge sind definiert als „an individual's belief in mutual obligations between that person and the employer ... predicated on the perception that an exchange of promise has been made to which both sides are bound“ (Rousseau 2000: 137).

Studien zeigen, dass bei Fusionen oder sonstigen Veränderungen der psychologische Vertrag durch den Arbeitgeber verletzt bzw. gebrochen wird (vgl. etwa Turnley/Feldman 1999). Diesem Vertrag liegt die Überzeugung zugrunde, dass eine informelle Übereinkunft des Austausches besteht (vgl. Shore et al. 2004). Inhalte dieser Übereinkunft sind in der Regel die Arbeitsplatzsicherheit, eine leistungsbezogene Bezahlung sowie Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen. Im Gegenzug sind bestimmte Verhaltensstandards durch den Arbeitnehmer zu erfüllen.

Der Wandel in der Arbeitswelt hat seit den 90er Jahren dazu geführt, dass die psychologischen Verträge eine verstärkte Aufmerksamkeit erfahren. Die erhebliche Zunahme von Change-Management-Prozessen hat bedingt, dass Verletzungen dieser Verträge häufiger wahrgenommen werden. Eine Vertragsverletzung liegt vor bei der Diskrepanz zwischen den Erwartungen bzw. Versprechungen und dem tatsächlichen Verhalten der Organisation. Die Betroffenen versuchen, das Ungleichgewicht durch Verhaltens- oder Einstellungsänderungen zu reduzieren (vgl. Frey/Gaska 1993: 275).

Die Reaktion der Betroffenen hängt davon ab, ob die bisherige (langfristige) Beziehung zu ihrer Organisation von Vertrauen und fairem Umgang geprägt war (vgl. Searle/Ball 2004: 708-721). In diesem Fall sind sie stärker bereit, sich an die neuen Anforderungen anzupassen und Veränderungen zu akzeptieren (vgl. Shore et al. 2004: 291-370). Diese Art von Beziehung wird als relationaler Vertrag bezeichnet. Im Gegensatz dazu ist ein transaktionaler Vertrag gekennzeichnet von einer geringeren Bindung und weniger Flexibilität. Im Vordergrund stehen allein die finanziellen Verpflichtungen der Organisation und die klar definierten Arbeitspflichten des Arbeitnehmers. Es besteht keine Bereitschaft, neue Verantwortung ohne finanzielle Kompensation zu übernehmen. Die Folgen für einen Fusionsprozess sind entweder eine Neuverhandlung des Vertrages oder dessen Kündigung.

Die Bedeutung psychologischer Verträge für die in dieser Arbeit untersuchten Fusionen hat sich erst im Laufe der Forschungsstudie herauskristallisiert. Das qualitative Datenmaterial wurde daraufhin untersucht und daraus die nachfolgenden Forschungshypothesen abgeleitet:

- G_4: Je stärker die psychologischen Verträge auf konkreten Zusagen basieren und weniger auf (enttäuschten) Erwartungshaltungen, desto positiver ihr Einfluss auf den Fusionsprozess.
- G_5: Je verlässlicher psychologische Verträge eingehalten werden, desto höher das Vertrauen in die neue Organisation und die damit verbundene Identifikation mit dem Neuen.

3.3.4 Wahrgenommene Kontrollierbarkeit und Mitbestimmung

Da der Begriff Fusion bei vielen Beschäftigten negativ besetzt ist, weil man ihn fast immer mit Rationalisierungen und Einsparungen assoziiert, stoßen in der Regel auch die Maßnahmen, die zur Fusion hinführen, auf breite Skepsis. Diese für eine Fusion unvermeidbaren Maßnahmen sind in der Regel mit Unannehmlichkeiten und Unsicherheiten für die Betroffenen verbunden. Dies gilt zum einen für die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes und die zukünftigen Verdienstmöglichkeiten, zum anderen für die konkreten praktischen Veränderungen wie etwa Umzug, Weiterbildungsmaßnahmen oder Neudefinition der Aufgaben am Arbeitsplatz.

Hier stellt sich die Frage, ob diese Maßnahmen möglicherweise eher akzeptiert werden, wenn die Arbeitnehmer über Mitbestimmungsmöglichkeiten verfügen. Zu unterscheiden sind im Wesentlichen drei Formen der subjektiv wahrgenommenen Beteiligung bzw. der aktiven Mitbestimmung:

- vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellte Informationen und Hilfestellungen zur Beteiligung am Prozess
- Mitbestimmung über die Arbeitnehmervertretungen (Betriebsrat/Personalrat)
- Formen der Einflussnahme und Beteiligung, welche sich die Betroffenen durch Eigeninitiative selbst eröffnen

Gemäß Jöns/Schultheis (2002: 31-41) ist die Beeinflussbarkeit ein zentraler Faktor, um stressvolle und bedrohliche Ereignisse wie einen Fusionsprozess besser bewältigen zu können. Den Mitbestimmungsmöglichkeiten kommen dabei eine hohe Relevanz zu. Die Studie von Jimmieson und Terry (1997) zeigt, dass bei einem hohen Grad der Partizipation Stress und Ängste abgebaut werden können bei gleichzeitiger Erhöhung der Arbeitsleistung. Allein der Glaube, den Prozess mitgestalten zu können, kann positive Auswirkungen haben.

Eine Partizipation der Mitarbeiter gemäß ihren Fähigkeiten und Interessen kann unterschiedliche Entscheidungsbereiche und verschiedene Phasen des Problemlösungsprozesses umfassen (vgl. v. Rosenstiel 1989). Die Einbeziehung der Betroffenen (partizipatives Change Management) führt sowohl zu einer höheren Leistungsbereitschaft (vgl. Quaas/Denisow/Stan 1997) als auch zu einer höheren Arbeitszufriedenheit (vgl. Rosemann/Gleser 1999). Die wahrgenommene größere Situationskontrolle erhöht die Akzeptanz und verringert die Widerstände gegen die im Fusionsprozess erforderlichen Maßnahmen. Mehr Selbstverantwortung führt außerdem zu einem Anstieg der erlebten Selbstwirksamkeit (vgl. Frey 1998: 199-233).

Eine stärkere Beteiligung der Betroffenen bietet nach Antoni (1999) eine Reihe von Vorteilen, wie:

- verbesserter Informationsfluss
- verbesserte Nutzung von Wissen
- höheres Problem- und Arbeitsverständnis

- konkrete Verbesserungsvorschläge

Die Möglichkeiten einer stärkeren Einbindung der betroffenen Arbeitnehmer werden in der Praxis viel zu wenig genutzt. Noch immer werden Veränderungsmaßnahmen von „oben“ einfach vorgegeben. Das Ergebnis ist Fatalismus und Hilflosigkeit und kann zu einer Blockadehaltung bei den Betroffenen führen (vgl. Covin 1993).

Die hieraus abgeleiteten Forschungsfragen sind:

- WK_1: Verringert sich das freiwillige Arbeitsengagement, weil die Mitarbeiter nicht oder nur wenig am Veränderungsprozess beteiligt werden?
- WK_2: Steigt die Akzeptanz der im Fusionsprozess notwendigen Maßnahmen, wenn es umfangreiche Mitbestimmungsmöglichkeiten gibt?

3.3.5 Identität

Es werden verschiedene Formen von Identitäten unterschieden. In dieser Arbeit sind organisationale, soziale und personale Identität von Bedeutung. Zu unterscheiden ist auch zwischen den Begriffen Identifikation und Identität. Identifikation bedeutet die Entscheidung einer Person, dazugehören zu wollen. Die Person entscheidet sich bewusst oder unbewusst für die Zugehörigkeit zu anderen Personen, Gruppen oder der Organisation. Über Identifikationsprozesse entstehen soziale Identitäten. Identität und Identifikation können sich wechselseitig verstärken. Für einen Identitätswandel kann es auch durchaus wichtig sein, dass die Mitarbeiter sich zunächst desidentifizieren.

Nach Herger (2006: 228) ist der Minimalkonsens an Definitionen zur Organisationsidentität die soziale Dimension einer Organisation, also etwa ihr Selbstverständnis. In dieser Arbeit stellt organisationale Identität eine Unterform von sozialer Identität dar, wobei das Identifikationsobjekt in dem Fall die Organisation ist. Es handelt sich also um die soziale Identität in Organisationen. Davon abzugrenzen ist Corporate Identity, die die Außendarstellung einer Organisation im Fokus hat – also an welchen Merkmalen Externe erkennen, wofür die Organisation steht und woran sie identifiziert werden kann.

Personale Identität ist eine bewusste Abgrenzung einer Person gegenüber sozialen Erwartungen und Zwängen.

Der Wechsel zwischen sozialer Identität und personaler Identität wird als balancierende Identität bezeichnet.

3.3.5.1 Personale Identität

Die Identität eines Individuums ist durch seine besonderen Merkmale gekennzeichnet. Diese sind über den Zeitverlauf in verschiedene Kontexte eingebettet. Sowohl in der Konzeption Meads (1934) als auch in den Weiterentwicklungen Turners (Tajfel/Turner 1986) taucht der Begriff Identität auf. Identität bildet sich erst in Interaktionsprozessen, ist also ein Produkt sozialer Prozesse. Nach Mead entsteht die Identität eines Menschen aus der Fähigkeit, zum Objekt und zum Subjekt zu werden, also sich von außen – vermeintlich aus den Augen der anderen – zu betrachten. Diese Selbstreflexion macht Menschen zu individuell handelnden Subjekten. „Das Individuum wird sich seiner Identität erst bewusst, wenn es sich mit den Augen der Anderen sieht“ (Mead 1934: 46). Demnach lernen Individuen über die persönliche und symbolische Interaktion mit anderen. Mead verwendet folgende Begriffe: Die personale Identität wird als I bezeichnet, das impulsive Ich. Dem steht das Me gegenüber, das selbstreflexive Ich. Das Self ist die gelungene Vermittlung von beiden Instanzen und wird in Anlehnung an Habermas auch als Ich-Identität bezeichnet.

Goffman (vgl. Goffman 1959: 221) versteht Identität ähnlich. Sie wird als Rahmen des Selbstverständnisses betrachtet, der durch soziale Interaktion geformt und erhalten wird. Es handelt sich um eine simultane Konstruktion von Ich und Kollektiv. Nach Erikson (1980: 109) wird Identität damit zu einem relationalen Prozess.

Goffman (1967) differenziert Identität in zwei Aspekte der Selbstinterpretation. Die erste Perspektive ist die Selbstinterpretation des Individuums vor dem Hintergrund seiner Biografie. Das heißt, das Individuum betrachtet eigene Erfahrungen und Haltungen und eigenes Handeln. Dieser Aspekt der Identität wird von Goffman (vgl. ebd.: 132) als personale Identität bezeichnet und ist von ihrer Zeitstruktur her als archivierte Vergangenheit immer schon gegeben. Die zweite Perspektive ist die Selbstreflexion vor dem Hintergrund der aktuellen Situation des Individuums. Sie stellt die Sicht der Gesellschaft auf das Individuum, also die an es herangetragenen Erwartungen, dar.

Goffman formulierte dazu:

„Die persönliche Identität kommt zum Ausdruck in einer unverwechselbaren Biografie, die soziale Identität in der Zugehörigkeit zu verschiedenen oft inkompatiblen Bezugsgruppen. Während persönliche Identität so etwas wie die Kontinuität des Ichs in der Folge der wechselnden Zustände der Lebensgeschichte garantiert, wahrt soziale Identität die Einheit in der Mannigfaltigkeit verschiedener Rollensysteme, die zur gleichen Zeit gekonnt werden müssen.“ (Goffman 1967, zitiert nach Habermas 1973: 131)

Da sich soziale Kontexte ändern, unterliegt diese Perspektive einer Dynamik. In jeder neuen Interaktionssituation werden neue Erwartungen gestellt, auf die das Individuum reagieren muss. Diese Seite der Identität wird bei Goffman (ebd.: 10) als soziale Identität bezeichnet.

3.3.5.2 Soziale Identität

Soziale Identität ist auf die Gegenwart ausgerichtet und versucht die Handlungen des Individuums an die Erwartungen der anderen anzupassen. Selbstreflexion bedeutet in diesem Kontext, dass die eigene Individualität abgeschwächt wird, um Normen und Ziele zu erfüllen. Das Verhältnis von sozialer zu personaler Identität wird von Habermas (1973) als Balanceakt beschrieben. Einerseits strebt die personale Identität nach möglichst hoher Individualität, andererseits strebt die soziale Identität nach Konformität.

Auch Krappmann (1969) konstatiert den permanenten Balanceakt zwischen beiden Ausprägungen der Identität: „Diese Balance aufrechtzuerhalten, ist die Bedingung für Ich-Identität“ (ebd.: 79). Die Individualität des Individuums besteht in der Art, wie es balanciert. Diese Gratwanderung wird von der Gefahr begleitet, dass beide Facetten der Identität nicht mehr vermittelt werden und das Individuum in ein Extrem verfällt, also entweder die Erwartungen der anderen gänzlich inkorporiert oder gänzlich ausblendet.

Die soziale Identitätstheorie (SIT) von Tajfel (1979: 1-39) fokussiert die Frage, wie die Identifikation mit Gruppen die individuellen Wahrnehmungen und Einstellungen beeinflusst. Demnach ordnen Menschen ihre Umwelt mittels eines dualistischen „uns-euch“-Schemas. Dieses Konzept der Selbstkategorisierung ist in der SIT von zentraler Bedeutung. Tajfel geht davon aus, dass Identifikation ein Bedürfnis zur positiven Unterscheidung darstellt, welches mittels Vergleich funktioniert und Differenzen zwischen Gruppen überbetont. Die zum Vergleich notwendige Perzeption der Gruppenmitglieder unterliegt jedoch Verzerrungen, sodass Mitglieder der eigenen Gruppe bevorzugt bzw.

als höherwertig wahrgenommen werden. Identifikationsprozesse begründen sich nicht auf formaler Mitgliedschaft, sondern auf der wahrgenommenen Zugehörigkeit.

Durch den Identifikationsprozess inkorporiert das Individuum das Werte- und Normensystem der Gruppe und entwickelt darüber ein Zugehörigkeitsgefühl. Das Zugehörigkeitsgefühl wirkt wiederum identitätsstiftend auf das Individuum. Aus der Zugehörigkeit zu verschiedenen Bezugsgruppen (etwa Familie, Arbeit, Freunde, Partei) resultieren verschiedene soziale Identitäten, die parallel im Individuum existieren. In systemtheoretischer Hinsicht gehören die Mitglieder eines sozialen Systems als Personen zur Umwelt des Systems. Sie gehören nie „mit Haut und Haaren, sondern nur in bestimmten Hinsichten, mit bestimmten Rollen, Motiven und Aufmerksamkeiten dem System zu“ (Willke 2000: 38). Die soziale Identität leitet sich aus der sozialen Rolle, Regeln und Erwartungen ab.

Gruppenbildung entsteht durch kognitive Vergleichs- und Differenzierungsprozesse entlang dichotomer Kategorien, aber auch durch Diskriminierungsprozesse und -mechanismen. Hierdurch entsteht auch ein „kollektives Bewusstsein“ (vgl. Tajfel/Turner 1986: 15). Das Aufeinandertreffen der betroffenen Gruppen macht bereits die jeweilige Gruppenzugehörigkeit zu einem wichtigen Faktor (vgl. Terry/Callan 1998). In der Sozialpsychologie werden in verschiedenen Untersuchungen die Theorie der sozialen Identität nach Tajfel und Turner (1979) herangezogen, um die Einstellung gegenüber den neuen Kollegen und Veränderungen der Identifikation der Mitarbeiter bei Akquisitionen zu untersuchen (z. B. van Dick 2004: 171-203).

Die soziale Identitätstheorie geht von der Annahme aus, dass sich Individuen mit verschiedenen Gruppen identifizieren und ein positives Selbstkonzept anstreben. Individuen versuchen die positiven Facetten zu anderen Gruppen zu betonen, da soziale Identität bzw. das Zugehörigkeitsgefühl zu bestimmten Gruppen ein wichtiger Teil des Selbstkonzeptes ist und somit auch zu einer Bestätigung der eigenen Person führt. In einem Fusionsprozess vergleichen die Mitarbeiter die bisherige Organisation mit der neuen. Sofern die neue Organisation als weniger erfolgreich oder als schwer einschätzbar gilt, wird eine Identifikation abgelehnt. Die Folge ist ein typisches Ingroup/Outgroup-Verhalten (vgl. Haunschild/Moreland/Murrell 1994: 1153). Die eigene Gruppe wird positiv bewertet und bevorzugt, Mitglieder der anderen Gruppe werden negativ bewertet und benachteiligt (*ingroup/outgroup bias*).

In der Studie von Terry, Carey und Callan (2001) über Zusammenschlüsse konnte ein *ingroup bias* in beiden beteiligten Gruppen festgestellt werden. Die Stärke des *ingroup bias* hängt dabei unmittelbar von der wahrgenommenen Bedrohung der eigenen Gruppe ab und weniger von der Fusion im Allgemeinen. Weitere Faktoren, die zum *ingroup bias* und zu Widerständen führen, sind die (relative) Größe, das Alter und die Verschiedenheit der Gruppen (vgl. Rentsch/Schneider 1991: 233-252).

Für das Gelingen einer Fusion ist es eine entscheidende Frage, ob der *ingroup bias* durch bestimmte Faktoren reduziert werden kann. Alltägliche Kontakte haben sich als nicht ausreichend erwiesen. Erforderlich sind vielmehr der gleiche Status, kooperative Interdependenzen, persönliche Bekanntschaften und Unterstützung durch egalitäre Normen (vgl. van Dick 2004: 171-203). Zu erwähnen ist, dass der *ingroup bias* auch von der Höhe der dualen Identität abhängt, das heißt der gleichzeitigen Identifizierung mit beiden Gruppen.

Ziel der Entscheidungsträger in einem Fusionsprozess sollte es sein, dass nicht mehr die Existenz von unterschiedlichen Gruppen, sondern eine gemeinsame soziale Identität wahrgenommen wird – „Common Intergroup Identity Model“ (vgl. Gaertner/Dovidio 2000: 24). Wichtig ist darüber hinaus die wahrgenommene Durchlässigkeit zwischen den Gruppen. Die Identifikation mit der neuen Organisation erhöht sich signifikant, wenn die Betroffenen das Gefühl haben, frei zwischen den Gruppen wechseln zu können und Zugang zu denselben Ressourcen zu haben.

Weitere Maßnahmen zur Überwindung des „Wir/die anderen“-Denkens könnten in der Einrichtung von Integrationsworkshops zum besseren Kennenlernen (vgl. Winkler/Dörr 2001: 61-67; 165-208) und der Entwicklung alternativer Arbeitsmethoden bestehen. Auch die Entfernung alter Symbole und ein neuer gemeinsamer Name könnten sich günstig auf die Herausbildung einer gemeinsamen sozialen Identität auswirken. Der Erfolg einer Fusion ist gefährdet, wenn die Identifikation mit der alten Organisation höher ist als mit der neuen. In diesem Fall kann der Integrationsprozess beeinträchtigt werden (vgl. Buono/Bowditch 2003: 134-231).

Für diese Kategorie kann folgende Forschungsfrage abgeleitet werden:

I_1: Steigt das Arbeitsengagement, wenn sich Mitarbeiter mit den wahrgenommenen Fusionsgewinnern identifizieren?

3.3.5.3 Organisationale Identität

Soziale Identität entsteht durch die Identifikation mit der Gruppe, bei einer Fusion also durch die Identifikation mit einer der fusionierten Organisationen, meist der Ursprungsorganisation des jeweiligen Mitarbeiters. Möglich wäre aber auch eine Identifikation mit den wahrgenommenen Fusionsgewinnern. Durch die Interaktionen von Menschen in einer Organisation bildet sich in dieser langfristig auch ein kollektives Verständnis heraus. Somit lassen sich die Überlegungen zur individuellen Identifikation teilweise für die kollektive bzw. organisationale Identifikation adaptieren. Dem Minimalkonsens der Definition von Organisationsidentität entsprechend ist sie die soziale Dimension einer Organisation, also etwa ihr Selbstverständnis (vgl. Herger 2006: 228). Was als organisationale Identität gefasst wird, ist damit variabel in Relation zur Interpretation durch ihre Mitglieder.

An dieser Stelle unterscheidet sich organisationale Identität deutlich von der Corporate Identity. Corporate Identity ist ein Konstrukt, das durch eine Definition über die Organisation erfolgt. Bei ver.di wäre es die „neue Kraft“, bei der Fachhochschule „die größte Fachhochschule Niedersachsens“. Bei einer Fusion ist es zumeist ein Wunschgedanke, der von der Leitung der Organisationen definiert wird. Dieser kann sich aber durchaus von der Interpretation über die organisationale Identität der Mitarbeiter unterscheiden. Möglicherweise ist die „neue Kraft“ oder die Größe der Fachhochschule eher ein Grund zur Sorge. Wenn sich aber ein ver.di-Mitarbeiter mit seinen Kollegen identifiziert, die mit ihm engagiert einen Arbeitskampf durchführen, oder wenn sich ein Mitarbeiter der Fachhochschule mit den Kollegen in seinem Fachbereich identifiziert, weil dort die besten Bedingungen für die Studenten geschaffen werden, entsteht eine soziale Identität innerhalb der neuen Organisation, also eine organisationale Identität. Es geht hier also nicht um Identität von einer Organisation, sondern um Identität in einer Organisation. Organisationale Identität wird in dieser Arbeit als eine Unterform der sozialen Identität betrachtet, die sich innerhalb einer neuen Organisation entwickelt.

Wenn sich die Mitarbeiter eine gemeinsame, neue organisationale Identität entwickeln, sind positive Auswirkungen auf das Arbeitsengagement zu erwarten, welches sich durch den Grad ihrer individuellen Mitwirkung sowie Begeisterung und Enthusiasmus am Arbeitsplatz manifestiert. Somit lässt sich folgende Forschungsfrage formulieren:

I_2: Welchen Einfluss hat die Entwicklung einer sozialen Identität innerhalb der neuen Organisation auf die Geschwindigkeit des Fusionsprozesses?

3.3.6 Human Resource Management (HR-Management oder HRM)

Typische Veränderungen für die von einer Fusion betroffenen Arbeitnehmer sind neue Aufgaben und Kompetenzen am Arbeitsplatz, die erzwungene Zusammenarbeit mit neuen Kollegen und nicht selten auch ein neuer Arbeitsort. Der Arbeitgeber steht in der Pflicht, diese Veränderungen mit adäquaten Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen (PE- und OE-Maßnahmen) zu begleiten. Dies stellt einen wichtigen Aufgabenbereich des Human Resource Managements (Personalwirtschaft) dar.

3.3.6.1 Rolle von Führungskräften im Fusionsprozess

Besonders von den Führungspersönlichkeiten und damit von den Entscheidungsträgern wird erwartet, dass sie sich am Human Resource Management aktiv beteiligen. Eine Unternehmensleitung ist nicht nur verantwortlich für die Fusionsentscheidung selbst, sondern muss auch über grundlegende Kompetenzen im Bereich der Personalwirtschaft verfügen.

Nach Brodbeck, Frese und Javidan (2002: 16-30) bedeutet ein Veränderungsprozess eine große Herausforderung für Manager. Deutsche Manager werden beschrieben als: „Leistungsstark, aber wenig einfühlsam“ (ebd.: 22) – das heißt, man verlässt sich auf Systeme und Institutionen und beachtet weniger die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Der Personalwirtschaft (Human Resource Management) kommt in diesem Zusammenhang eine Schlüsselfunktion zu. Neben der Personalauswahl, Personalführung und Entgeltgestaltung sind in einem Fusionsprozess die Maßnahmen der Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung von hervorgehobener Bedeutung.

Hier soll die folgende Forschungsfrage zu Human Resource Management (HRM) untersucht werden:

HRM_1: Wirkt sich eine Unterstützung des Human Resource Managements durch die Führungskräfte (inkl. Betriebsrat (BR)/Personalrat (PR)) positiv auf den Fusionsprozess aus?

3.3.6.2 Aufgabengebiete des Human Resource Managements

Personalentwicklung

Personalentwicklung ist ein Oberbegriff für ein breites, schwer abgrenzbares Spektrum von Maßnahmen zur Analyse, Planung, Förderung und Evaluation des gesamten personellen Potenzials einer Organisation mit dem Ziel einer Verbesserung der organisationalen Effizienz oder Effektivität. Als praktische Zielsetzung steht oft die Verbesserung der aufgaben- und tätigkeitsbezogenen fachlichen Qualifikation des Personals im Vordergrund (vgl. Dorsch 1994). In der Regel wird sie als Sammelbegriff für systematische Aktivitäten verstanden, welche die berufliche Qualifikation der Belegschaft fördern wollen (vgl. Schuler 2007). Sie bezeichnet

„planmäßige, beim Individuum ansetzende Maßnahmen der Intervention zur Verbesserung/Förderung/Steigerung von überfachlichen kognitiven Kompetenzen für die Zielgruppe Job begleitend unter Einsatz der Methoden, durchgeführt innerhalb der Organisation mit dem durch (die Organisation) formulierten Ziel der Qualifikationsanpassung an konkrete zukünftige Anforderungen“ (Staufenbiel 1999: 510).

Organisationsentwicklung

Bei einem Fusionsprozess ist es wichtig, dass die organisatorischen Veränderungen, also die Organisationsentwicklung durch Personalentwicklungsmaßnahmen zielgerichtet unterstützt werden. Die Mitarbeiter sollten eine wahrnehmbare Unterstützung durch die Organisation erkennen und einen Nutzen in den Maßnahmen erleben können. Zu untersuchen ist also, ob die Unterstützung durch das Human Resource Management zu einer schnelleren Umsetzung der Fusion führt und welchen Einfluss dies auf die Mitarbeiter hat. Auf Basis der bisherigen Forschungsergebnisse ist anzunehmen, dass, je stärker die Mitarbeiter Vorteile für sich aus dem Human Resource Management erkennen, desto positiver die Auswirkungen auf den Fusionsprozess sind. Daraus leiten sich die folgenden Forschungsfragen ab:

HRM_2: Wird die Fusion schneller umgesetzt, wenn eine Unterstützung des Human Resource Managements erfolgt?

HRM_3: Hat es positive Auswirkungen auf den Fusionsprozess, wenn die Mitarbeiter Vorteile für sich aus Entwicklungsmöglichkeiten für Kompetenz und Qualifikation erkennen?

Organisationsentwicklung (OE) wird inzwischen als anerkannter Bereich der angewandten Verhaltenswissenschaften angesehen. Es fehlt allerdings eine allgemeingültige

Definition. Aufgrund einer Literaturstudie haben Filley et al. (2006) folgende Merkmale von Organisationsentwicklung herausgearbeitet (zitiert nach Staehle 1999: 848-849).

- geplanter Wandel
- umfassender Wandel
- Schwerpunkt auf Wandel von Gruppen
- langfristiger Wandel
- Einbeziehung eines Change Agents
- Intervention durch erfahrungsbegleitete Lernen und Aktionsforschung

Organisationsentwicklung fokussiert den Wandel von und in Organisationen. Dieser Organisationswandel kann bewusst und rational geplant stattfinden oder Nebeneffekt selbstorganisatorischer Prozesse sein. Gegenstand des Feldes der Organisationsentwicklung ist jedoch nur die erste Variante. Da der Wandel ein langfristiger Prozess ist, können nicht alle künftigen Ereignisse antizipiert werden. Der hinter dem Wandel stehende Plan umfasst ihn im Ganzen, lässt dafür jedoch einige Details unberücksichtigt. Der Fokus liegt dabei in der Regel auf Organisationsgruppen, weniger jedoch auf den individuellen Akteuren. Der mächtigen Dynamik des Wandels wird ebenfalls nur in unbefriedigendem Umfang Rechnung getragen. Auch unplanmäßige Ereignisse, wie sie – so Luhmann (2006: 375 f.) – in komplexen Umwelten unausweichlich sind, sollten in Veränderungsplänen zu erfassen versucht werden.

Organisationsentwicklung sollte sich dabei nicht nur stetigen, sondern auch dynamischen Veränderungsprozessen stellen. Ein Fusionsprozess kann beide Komponenten beinhalten. Manche Fusionen sind langfristig geplant und können entsprechend vorbereitet und begleitet werden, manche Fusionen sind aber auch überraschend – etwa die Übernahme der Albingia-Versicherungs-AG durch den AXA-Konzern 1999 – und stellen mit ihrer Umsetzung Unternehmensleitung und Mitarbeiter vor eine große Herausforderung.

Senkel und Tress (1987) plädieren für die durch Lernprozesse evozierte Schaffung von bedürfnisgerechten Gestaltungsmaßnahmen von Organisationen. Das Ziel der Organisationsentwicklung stellt für sie die Steigerung der Effektivität der Organisation und Qualität des Arbeitslebens, die Humanität dar. Dazu gehört auch eine Bedarfs- und Potenzialanalyse des Unternehmens und der Mitarbeiter. Innerhalb eines Fusionsprozesses ist es durchaus denkbar, dass – obwohl Mitarbeiter freigesetzt werden – zusätzli-

ches externes Personal akquiriert wird, um bestimmte Qualifikationen im Unternehmen zu verstärken. Wobei es bei solchen Personalentscheidungen auch eine Rolle spielen kann, dass Externe ein neutrales Verhältnis zu den ehemaligen Fusionspartnern haben. Hier existiert eine Schnittstelle zum Change Management, die in Kapitel 3.2 (Change Management) ausführlich behandelt wurde.

Lernende Organisation

Bei der Thematik Organisationsentwicklung trifft man auf den Begriff „lernende Organisation“. Die Fähigkeit zu lernen muss nicht immer zu Innovationen führen, sondern kann auch Isolation, Resignation oder Widerstand zum Ergebnis haben. Daher wird häufig zwischen lernfähigen und lernenden Organisationen differenziert. Der Grad der Lernfähigkeit einer Organisation wird als Organisationsintelligenz bezeichnet.

Das Lernphänomen wurde in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre von allen lerntheoretischen Feldern aufgegriffen: in Erklärungsmodellen des Konsumentenverhaltens, Produktions- und Kostentheorien sowie Entscheidungs- und Organisationstheorien (vgl. Pautzke 1989: 4-7). Unter organisationalem Lernen wird die Entwicklung von Fähigkeiten und Strategien verstanden, durch die sich eine Organisation an die sich verändernden Gegebenheiten anpassen kann. Darunter fallen etwa Änderungen an den Produkten, Strukturen und Verfahren, aber auch tief greifender Art, etwa am Kerngeschäft, den Grenzen der Organisation, durch Splitting und Defusion, Fusion oder Kooperation. Verläuft dieser Lernprozess bewusst, beabsichtigt und geplant und antizipiert auch ungeplante Ereignisse, handelt es sich um organisationales Lernen. Hierin besteht die Differenz zum organisatorischen Wandel (vgl. Dick 2005).

Nach Argyris und Schön (1996) lassen sich unterschiedliche Lernebenen unterscheiden. Single-Loop-Lernen orientiert sich an bestehenden Denkmustern und Handlungssträngen und begünstigt damit den Zusammenhalt der Organisation und die Identifikation der Mitarbeiter. Double-Loop-Lernen bewirkt durch starke Umweltveränderungen bzw. Rahmenbedingungen einen Bruch mit bisherigen Verhaltensmodi, um neue Muster zu etablieren. Dabei müssen die Probleme als bedrohlich wahrgenommen werden, was bei einer Fusion durchaus geschehen kann. Deutero-Lernen macht das Lernen selbst zum Gegenstand (vgl. Tabatt-Hirschfeldt 2009: 36-40).

In Anlehnung an die Kategorien von Argyris und Schön hat Wiesenthal (1975) ein einfaches Strukturmodell der Modi des Lernens in einer Organisation entwickelt. Das Modell unterscheidet Organisationen wie individuelle Akteure nach der Reichweite der Reflexionen, zu denen sie fähig sind. Single-Loop-Lernen bezeichnet er als einfaches Lernen, Double-Loop-Lernen als komplexes Lernen und Deutero-Lernen als reflexives Lernen, welches auf organisationaler Ebene nicht plausibel konkretisiert werden kann. Auf der einfachsten Stufe des Lernens ist Lernen reaktives Sichanpassen an die Umwelt. Die Personen müssen die Regeln der Organisation kennen und einhalten. Auf der Stufe des komplexen Lernens werden Regelkataloge auf ihre interne Kompatibilität und ihre externe Funktionalität analysiert. Hier geht es darum, Ursachen und Wirkungen zu identifizieren. Auf der Stufe des reflexiven Lernens wird der Lernmodus selbst, also die leitenden Prinzipien zur Entwicklung von Regelwerken als variabel angesehen (vgl. Epskamp 2001: 35-37). Epskamp (2003) hat die Typen der lernenden Organisation (Argyris, Quelle Wiesenthal 1995) auf die Typen der lernenden Organisation und Gewerkschaften übertragen.

Tabelle 2: Typen der lernenden Organisation und Gewerkschaften

Lernendes Subjekt		
Lernmodus	Organisation	Handlungsfelder Gewerkschaft
Einfaches Lernen Single-Loop-Lernen	Regelkataloge, die Handlungsprinzipien und Anwendungsfälle enthalten (also die wesentlichen Teile des Organisationswissens)	Gegenstände: Rechtsanwendung Formkonflikte (Tarife) Insgesamt das „Kerngeschäft“ Interne Kommunikations- und Direktionswege
	Operative Fähigkeiten: Routinen	
Komplexes Lernen Double-Loop-Lernen	Orientierungssysteme, die Zielparameter des Handelns enthalten Organisationswissen bei den Akteuren	Gegenstände: Integration von Interessen und Identitäten, deren Entstehung und Ausrichtung „eigenen“ Prinzipien gehorcht, wie bei den jungen Hochqualifizierten Projekte in der Peripherie
	Kognitive Fähigkeiten I: Reflexion von Sinn	
Reflexives Lernen Deutero-Lernen	Problemkataloge für Diskurse	Gegenstände: Selbstveränderung der Gewerkschaft als Organisation, sodass sich die Organisationsprinzipien der beiden ersten Stufen in einer Organisation realisieren lassen Diskursprojekte
	Kognitive Fähigkeiten II: Selbstveränderung	

Erst Organisationen, welche die Stufe des reflexiven Lernens erklimmen, erreichen die Fähigkeit, Identität als Prozess einer internen Bewusstseinswerdung fortzuentwickeln. Es ist zu vermuten, dass ein Fusionsprozess schneller umgesetzt wird, je reifer die lernenden Organisationen der Fusionspartner sind. Hier ist es von großer Bedeutung, die Gelingensbedingungen für Veränderungen als Voraussetzung für eine lernende Organisation – vor allem bei großen Einschnitten, wie z. B. einer Fusion – aus Sicht der Mitarbeiter zu kennen und im Prozess zu berücksichtigen.

3.3.7 Emotionale Ergebnisse

Die hohe physische und psychische Belastung, der die von einer Fusion betroffenen Mitarbeiter ausgesetzt sind, sollte von den Entscheidungsträgern nicht ignoriert wer-

den. Auf der emotionalen Ebene sind Erwartungen und Ängste nicht zu vernachlässigende Stressfaktoren.

Im Vordergrund steht die Angst, den Prozess nicht beeinflussen oder bewältigen zu können. Weil für einen möglicherweise längeren Zeitraum alle Beteiligten nur noch mit der Fusion beschäftigt sind, wird die Arbeitsproduktivität mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit darunter leiden. Daher soll untersucht werden, welche Rolle Stress auf das Engagement und die Arbeitsleistung während eines Fusionsprozess hat.

3.3.7.1 Merger-Syndrom und Stress

Das Merger-Syndrom kann nach Marks und Mirvis (1985) als eine unspezifische Stressreaktion auf einen Unternehmenszusammenschluss definiert werden. Die betroffenen Mitarbeiter fühlen sich in die Defensive gedrängt und haben das Gefühl, die Kontrolle über ihren Arbeitsbereich zu verlieren. Psychische und physische Probleme wie psychosomatische Beschwerden oder Suchterkrankungen sind die Folge und reduzieren die Quantität und die Qualität der Arbeitsleistung gleichermaßen (vgl. Cartwright/Cooper 1993b).

Bisher gibt es vergleichsweise wenige Messungen und konkrete Untersuchungen über das tatsächliche Ausmaß des Stresserlebens der betroffenen Mitarbeiter. Eine Studie von Cartwright und Cooper (1993b) hat wenig überraschend gezeigt, dass der Anteil der vom Merger-Syndrom Betroffenen in der übernommenen Organisation deutlich höher liegt (76 Prozent) als in der Organisation des Käufers (21 Prozent). In einer weiteren Untersuchung von Cartwright und Cooper (1996) wurden 800 schriftliche Befragungen durchgeführt, davon 200 Tiefeninterviews. Der erlebte Stress der Befragten äußerte sich in Identitätsverlust, Mangel an Informationen, Angst um das Überleben, Verlust an Know-how sowie einer Belastung für die familiäre Situation.

Des Weiteren deuten die Befunde darauf hin, dass Stresssymptome weniger durch den tatsächlichen Wandel ausgelöst werden, sondern vielmehr durch die Erwartung der Veränderung. Diese Symptome konnten auch nach einem längeren Zeitraum noch beobachtet werden, trotz einer insgesamt problemlosen Vereinigung, die beispielsweise durch finanziellen Erfolg, kulturelle Kompatibilität und gute Kooperation gekennzeichnet ist.

Die betroffenen Mitarbeiter können nach Frey und Jonas (2002) besser mit stressvollen Situationen umgehen, wenn diese gut erklärt werden. Sie empfinden eine retrospektive Kontrolle, wenn für die Fusion nachträglich Ursachen und Erklärungen gefunden und akzeptiert werden. Die Umwelt erscheint im Nachhinein wieder sinnvoll und geordnet. Außerdem finden sich die Mitarbeiter eher mit den Veränderungen ab, wenn diese als unvermeidbar und unveränderbar akzeptiert werden. Zu Kategorie „Emotionale Ergebnisse“ wurde die nachfolgende Fragestellung untersucht:

EMO_1: Welchen Zusammenhang stellen die Befragten zwischen Stress und Leistung her?

3.3.7.2 Zufriedenheit und Engagement

Die Analyse der Arbeitszufriedenheit geht nach Bruggemann, Groskurth und Ulrich (1975: 134 f.) von einem Modell aus, in dem die Frage der Mitarbeitermotivation eine zentrale Rolle spielt. Beispiele für Motivatoren sind die Arbeit selbst, die Bezahlung, der Erfolg, die Möglichkeiten der Weiterentwicklung, die Aufstiegsmöglichkeiten, die Anerkennung und der Status. Die Untersuchung der Arbeitszufriedenheit geht darüber hinaus von der Annahme aus, dass sich die Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der Güte der vorherrschenden Arbeitsbedingungen (z. B. Stressoren) verändert.

Befriedigung und Erfüllung bzw. Nichtbefriedigung von Bedürfnissen und Erwartungen zu einem bestimmten, gewünschten Zeitpunkt sind für Arbeitszufriedenheit verantwortlich. Unter anderem haben Mitarbeiter das Bedürfnis, personelle Kompetenz zu erwerben und diese auch zu zeigen.

Nach einer Fusion ist dies für die betroffenen Mitarbeiter nur unzureichend möglich. Auch das Selbstverwirklichungs- und Wertschätzungsbedürfnis der Mitarbeiter, vor allem aus der übernommenen Organisation, ist meist nur unzureichend befriedigt. Wünsche, Ziele und Erwartungen der Mitarbeiter werden in dieser Phase oftmals zu wenig berücksichtigt. Dies führt in vielen Fällen zu einer Nichtbefriedigung.

Ist- und Sollwert stimmten in den fusionierten Organisationseinheiten meist nicht überein und in der Folge kam es zu einer diffusen Unzufriedenheit – nicht nur bei den neuen Mitarbeitern. Als Folge dieser Unzufriedenheit durch Nichtbefriedigung können Erwartungen oder Ziele verändert werden, indem beispielsweise das Anspruchsniveau gesenkt wird („resignative Arbeitszufriedenheit“). Bei Aufrechterhaltung des An-

spruchs-niveaus kommt es zu „konstruktiver Arbeitsunzufriedenheit“, „fixierter Arbeitsunzufriedenheit“ oder „Pseudo-Arbeitszufriedenheit“ (Bruggemann 1974: 281):

- Konstruktive Arbeitszufriedenheit:
Die von den Mitarbeitern wahrgenommene Diskrepanz von Anspruchsniveau und Arbeitssituation kann(/muss) vom Unternehmen für konstruktive Veränderungen genutzt werden. Beispiel: Arbeitsplatzwechsel und Qualifizierung.
- Fixierte Arbeitsunzufriedenheit:
Hier wird die wahrgenommene Arbeitssituation von den Mitarbeitern hingenommen.
- Pseudo-Arbeitszufriedenheit:
Vordergründige Arbeitszufriedenheit, die auf einer verfälschten Wahrnehmung der tatsächlichen Arbeitssituation beruht.

Diese Unterscheidung ist eher heuristischer Art und reflektiert somit nur eingeschränkt die Wirklichkeit; die einzelnen Formen von Arbeitsunzufriedenheit treten in der Regel nicht singulär, sondern in Kombination auf. Formal positive Arbeitszufriedenheit kann damit entweder aus einer Befriedigung durch das Arbeitsverhältnis entstehen oder durch die Senkung des Anspruchsniveaus. Darüber hinaus ist die Autonomie des Verhaltens wichtig dafür, wie Leistung und Qualität erlebt werden. Durch eine angeordnete Fusion ist die Autonomie des Verhaltens der betroffenen Mitarbeiter eingeschränkt (Bruggemann 1974: 290).

Auf das Ausmaß der Arbeitszufriedenheit wirken sich auch Anforderungswechsel, Identifikation mit der Aufgabe und Wichtigkeit der Aufgabe, Autonomie und Rückmeldung aus. Durch geringeres Commitment und weniger intrinsische Motivation sinken die Voraussetzungen für freiwilliges Arbeitsengagement der Mitarbeiter, das wiederum wichtig für das effektive Funktionieren einer Organisation ist. Allein die Ankündigung einer Fusion kann bei den Mitarbeitern Ängste auslösen und eine Lähmung bewirken, was zu einer geringeren Arbeitszufriedenheit und einer sinkenden Arbeitsleistung führt.

Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang das Modell der vier Trauerphasen nach Kübler-Ross (1969: 33-125), welches gemäß Mirvis (1985) die Reaktionen der Mitarbeiter im Kontext einer Fusion in ihrem phasenspezifischen Verlauf gut darstellen kann:

- Phase 1: Verneinung und Nicht-glauben-Wollen
- Phase 2: Ärger und Wut
- Phase 3: Depression
- Phase 4: Akzeptanz

Erreicht ein Mitarbeiter nicht die entscheidende vierte Phase, führt dies mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zu einer geringeren Arbeitszufriedenheit sowie zu einem unproduktiveren Verhalten und möglicherweise zu einer höheren Fluktuation.

Bei Fusionen in der Privatwirtschaft spielen neben Synergieeffekten und Marktmacht vor allem die Renditeerwartungen der Eigentümer eine zentrale Rolle. Bei den Fusionen ver.di und der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven haben Renditeziele keine Rolle gespielt. Interessant ist daher die Frage, ob unter diesen Voraussetzungen auch das Merger-Syndrom anders zu bewerten ist und ob Quantität und Qualität der Arbeitsleistung tatsächlich in dem Maße abgenommen haben, wie man es erwarten würde und wie man es aus der Wirtschaft kennt.

Zufriedenheit scheint also ebenfalls einen Einfluss auf das Arbeitsengagement zu haben. Diesem Aspekt wird in der Interviewstudie wie in der Umfrage nachgegangen. Es kann folgende zweite Forschungsfrage zur Kategorie „Emotionale Ergebnisse“ formuliert werden:

EMO_2: Verringert sich das Arbeitsengagement analog zur Mitarbeiterunzufriedenheit?

3.3.7.3 Vertrauen und Engagement

Vertrauen gilt als ein fundamentaler Faktor für die erfolgreiche Gestaltung von Fusionen (vgl. Stahl/Sitkin 2005: 84). Naturgemäß steigt bei komplexen Veränderungen das Bedürfnis der betroffenen Mitarbeiter nach Informationen. Oftmals sinken jedoch sowohl die Quantität als auch die Qualität der zur Verfügung gestellten Informationen (vgl. Napier 1989). Sofern die Mitarbeiter unzureichend mit Informationen versorgt werden und zugleich nur geringes Vertrauen in die Organisation haben, ist es möglich, dass sie Erklärungen generieren, die dem Management negative Absichten unterstellen (z. B. „In Wirklichkeit steckt etwas anderes dahinter“) (vgl. Rousseau/Tijoriwala 1999).

Gemäß der „Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung“ (Lilli/Frey 1993) ist Vertrauen eine Monopolhypothese mit sehr starkem Einfluss auf die Wahrnehmung (und

ihre Interpretation) der Mitarbeiter. Eine Monopolhypothese bildet sich, wenn Erwartungen und Annahmen früher oft bestätigt wurden. Aufgrund der Erfahrungen in der Vergangenheit wird ein positives/negatives Vertrauenskonto aufgebaut. Ein positives Vertrauenskonto bewirkt, dass eine Fusion aus einer Vertrauensperspektive heraus wahrgenommen und bewertet wird (konzeptgesteuerte Informationsverarbeitung). Ein negatives Vertrauenskonto führt dagegen zu einem generellen Misstrauen, das auch durch große Anstrengung durch das Management und selbst bei Bereitstellung konkreter Information (datengesteuerte Informationsverarbeitung) nicht beseitigt werden kann.

Vertrauen ist offensichtlich ein wichtiger Faktor für die Akzeptanz einer Fusionsentscheidung. Daher soll untersucht werden, welchen Einfluss Vertrauen auf das Engagement von Mitarbeitern selbst bei persönlichen Einbußen hat. Die Forschungsfrage dazu lautet:

EMO_3: Engagieren sich die Mitarbeiter mehr (selbst bei persönlichen Einbußen), wenn sie Vertrauen in die Organisation haben?

3.3.8 Handlungsbezogene Ergebnisse

3.3.8.1 Auswirkungen auf die Karriere

Unter bestimmten Voraussetzungen sind die Mitarbeiter einer Organisation bereit, sich am Arbeitsplatz in einem Maß zu engagieren, das über die reine Erfüllung des Arbeitsvertrages hinausgeht. Wenn die Arbeit gut bezahlt wird, die Tätigkeit Spaß macht und das Verhältnis zu den Kollegen und den Vorgesetzten gut ist, steigt die Bereitschaft, mehr zu tun als unbedingt nötig. Dieses freiwillige Arbeitsengagement ist eine latente Ressource, der gerade in Veränderungsprozessen Beachtung geschenkt werden sollte (vgl. Müller/Bierhoff 1994: 370).

Typisch sind zwei Verhaltensweisen: zum einen verstärkte selbstbezogene Aktivitäten, um sich zu schützen und die eigenen Interessen über die Interessen der Organisation zu stellen; zum anderen die vollständige Fixierung auf das Integrationsgeschehen. In beiden Fällen widmen die Mitarbeiter einen Großteil ihrer Aufmerksamkeit nicht mehr ihren eigentlichen Arbeitsaufgaben, wodurch die Arbeitsleistung sinkt. Dieses Phänomen wird von Bueno/Bowditch (2003: 231) „Post-Merger-Einbruch“ genannt. Es bewirkt in manchen Fällen erhebliche Produktivitätsverluste, die den Fortbestand der

Organisation gefährden können. Nach Schätzungen von Napier (1989) wenden die Mitarbeiter im ersten Jahr nach einer Fusionsankündigung täglich ca. zwei Stunden für die Beteiligung an der Entstehung und der Verbreitung von Gerüchten auf.

Eine Fusion stellt nach Cartwright und Panchal (2001) ein bedeutsames und sehr belastendes Ereignis für die betroffenen Mitarbeiter dar. Allein die Ankündigung einer Fusion führt zu Unsicherheiten, Ängsten, Resignation, inneren Kündigungen sowie dem Gefühl des Kontrollverlustes über die eigene Karriere. Durch Geheimhaltung und mangelhafte Kommunikation können diese Symptome verstärkt werden.

Dies gilt umso mehr, wenn Organisationen mit völlig unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Organisationskulturen aufeinandertreffen. In vielen Fällen kann der Einzelne nicht erkennen oder einschätzen, mit welchen Ergebnissen er für den Arbeitsplatz und die Karriere aus dem Fusionsprozess herauskommt. Garantieerklärungen durch den Arbeitgeber sind hilfreich, im Allgemeinen aber nicht ausreichend.

Karriere wird als Integrationsmodus von Individuum und Organisation definiert. Das „gilt aber nur deshalb, weil es in dieser Gesellschaft Organisationen gibt, die am Zustandekommen von erfolgreichen oder misserfolgreichen Karrieren mitwirken“ (Luhmann 2006: 101). Nach Luhmann ist Karriere ein stabiles Moment, das es ermöglicht, Entscheidungskontingenzen der Organisation zu ertragen oder zu nutzen. Dabei geht er von flexiblen Personen aus, die sich einzig mit ihrer eigenen Karriere identifizieren und deswegen bereit sind, alle Veränderungen der Organisation mitzutragen (vgl. ebd.: 102).

Entgegen der traditionellen Organisationstheorie und der Theorie der informalen Organisationen muss Karriere nicht als subjektiver Ehrgeiz entwertet werden. Stattdessen lassen sich mittels dieses Begriffs Auswirkungen „auf die Konstruktion der Personen und der Motive“ beobachten (ebd.: 102). Der Begriff „Karriere“ wird hier nicht nur auf die „Ambition des Weiterkommens und Höherkletterns eingeschränkt (...). Es gibt Karrieren, die nach unten führen, und es gibt Karrieren, die einen Stillstand erreichen“ (ebd.: 102 f.). Für die persönliche Bewertung kommt es darauf an, inwieweit die tatsächliche Karriere den Karriereerwartungen der Person, als Teil der personalen Identität, entspricht.

Selektionsmodi von Organisationen sind die notwendige Bedingung für Karrieren. Luhmann bezeichnet als Selbstselektion, „dass man einen eigenen Antrieb kommunizieren

muss – sei es positiv (man zeigt Interesse), sei es negativ“ (ebd.: 103). Als Fremdselektion bezeichnet er, „dass es nicht allein von der Selbstselektion abhängt, wie die Karriere verläuft. Ein externer Faktor – (...) eine Organisation – wirkt mit“ (ebd.: 103). Durch die Verzahnung von Selbst- und Fremdselektion kann die Karriereentwicklung kaum antizipiert werden. Trotzdem muss berücksichtigt werden, dass „Karrieren nicht nur eine (gelingende oder misslingende) Verteilung von Personen und Rollen oder Ämtern, sondern zugleich eine (ebenso ambivalente, teils positive, teils negative) Motivation“ (ebd.: 106) leisten. Karriere leistet unter der Voraussetzung, dass sie einen tatsächlichen Mehrwert an Anerkennung durch andere erzielt, auch einen Beitrag zur Selbstentwicklung und damit zur Festigung einer Identität (vgl. ebd.: 107).

Grundsätzlich stehen dem Mitarbeiter drei Möglichkeiten zur Verfügung, wie er im Hinblick auf seine berufliche Zukunft und seine Karriere auf eine Fusionsankündigung reagieren kann. Verhält er sich passiv, setzt er sich der Gefahr aus, dass sich die Bedingungen am Arbeitsplatz verschlechtern. Im ungünstigsten Fall verliert er seinen Arbeitsplatz. Die Alternative besteht darin, sich in der neuen Organisation zu bewerben. Sofern neue Arbeitsplätze geschaffen werden, könnte er versuchen, fusionsbedingte Karrierechancen zu nutzen und eine verantwortungsvollere Tätigkeit mit mehr Kompetenzen und einer besseren Bezahlung zu verbinden. Ist das Resultat dagegen unklar bzw. kann es in der subjektiven Wahrnehmung nicht konkret genug eingeschätzt werden, geht er das Risiko möglicherweise nicht ein und kündigt. Es ist zu vermuten, dass die Wahrscheinlichkeit der Unzufriedenheit oder der Veränderung, z. B. einer Kündigung, durch den Mitarbeiter umso höher ist, je geringer er die Kongruenz zwischen seinen eigenen Erwartungen und der Erfüllung dieser Erwartungen durch die Organisation wahrnimmt.

Eine interessante Frage ist, ob es einen Zusammenhang gibt zwischen der subjektiven Wahrnehmung des Fusionsprozesses durch den Einzelnen und der Wahrscheinlichkeit, dass er kündigt und sich einen neuen Arbeitsplatz sucht. Sofern diese Frage bejaht wird, stellt sich darüber hinaus die Frage, ob bei überdurchschnittlich gut qualifizierten Mitarbeitern die Bereitschaft zu kündigen stärker ausgeprägt ist. Demzufolge lassen sich folgende Forschungsfragen für die Kategorie „Handlungsbezogene Ergebnisse“ ableiten:

HE_1: Werden von den Befragten subjektiv wahrgenommene fusionsbedingte Nachteile eher akzeptiert, wenn die Kongruenz zwischen eigenen Karriereerwartungen und den Entwicklungsmöglichkeiten in der Organisation hoch ist?

HE_2: Kündigen mehr (gute) Mitarbeiter, wenn der Fusionsprozess und die damit verbundenen Karrieremöglichkeiten für den Einzelnen diffus sind?

3.3.8.2 Mikropolitik und deren Auswirkungen

Nach Neuberger ist Mikropolitik die alltägliche Verwendung von Macht, um organisationale Ordnungen im eigenen Interesse zu gestalten. Er definiert sie als Sammelsurium subtiler Methoden, um Macht in Organisationen zu erlangen und zu nutzen (Neuberger 1995: 107-160; vgl. auch Blickle/Solga 2006). Dieser Begriff, der von Bosetzky (1972) in Anlehnung an Burns (1961) im deutschsprachigen Raum eingeführt wurde, verdeutlicht, dass die Individuen in den Organisationen Machtkämpfe aus Eigeninteressen austragen, aus einem „strategischen Eigensinn“, der nicht in Zusammenhang mit den Organisationsinteressen steht, jedoch die Strukturen und Verhältnisse in der Organisation beeinflusst (vgl. Bosetzky 1972; Bosetzky 1988: 27). Wenn also Brüggemeier und Felsch (1992: 133) Mikropolitik als „Politik im Kleinen“ bezeichnen, soll das kein Hinweis auf „die absolute Größe des Phänomens, sondern auf die Perspektive“ (Neuberger 1995: 1, 14) sein. Da die Individuen immer Eigeninteressen haben, die dazu führen, dass sie manchmal regelkonform und manchmal regelverletzend handeln, gibt es auch in jeder Organisation Mikropolitik. Sie fällt besonders stark aus, wenn es an klar definierten Zielsetzungen und an Kontrollinstanzen mangelt. Unter Umständen können sich informelle Machtzentren bilden, die den Organisationszielen entgegenwirken (vgl. Burns 1961; Bosetzky 1972).

Begünstigt werden mikropolitische Prozesse in besonderer Weise, wenn Organisationen im Umbruch sind, Strukturen verändert werden und die neue Zielsetzung noch nicht allen Mitarbeitern klar ist. Für einen Fusionsprozess typisch ist eine von Kommunikationsproblemen begleitete Auflösung der Vorschriften, Kulturen und Traditionen der fusionierten Organisationen. Mikropolitik ist für große und durchstrukturierte Organisationen mit festen Verfahren, Regeln und Richtlinien von Bedeutung, weil sie trotz der organisationalen Starrheit die Anpassung an neue Entwicklungen und Gegebenheiten unterstützt.

Das Verhalten in Organisationen kann auch als Serie von Spielen oder Spielzügen verstanden werden, da es nach bestimmten rahmenden formalen und informellen Regeln und Normen, mit einer bestimmten Kultur und Tradition abläuft. Diese Regeln werden

im Verlauf der Zeit jedoch modifiziert und transformiert. Mikropolitik wirkt unterschwellig, gibt sich also nicht offen zu erkennen, da sie aus organisationaler Sicht illegitim ist und die Akteure den Anschein der Legitimität wahren müssen. Mikropolitik wirkt dadurch, dass Kontexte verwischt werden. Daher kann sie nicht direkt beobachtet, sondern muss rekonstruiert werden (vgl. Crozier/Friedberg 1979: 340-363; Mintzberg 1983: 172).

Allgemeiner formuliert ist Mikropolitik ein Teil von Organisationen, an dem die Akteure partizipieren müssen, um sich durchzusetzen. Dies gilt insbesondere, wenn sie neben den organisationalen auch private Interessen vertreten. Die Vorteile, die Mikropolitik haben kann, können schnell in das Gegenteil umschlagen, wenn die Masse und Kraft der Einzelinteressen überhandnimmt. Die Folge können Destruktion, Energieverschwendung und Verlagerung von Energie auf organisationsinterne Konflikte sein. Mikropolitische Prozesse treten in allen Organisationen ab einer bestimmten Mindestgröße auf. Die neuen Regeln der Zusammenarbeit von Beschäftigten aus unterschiedlichen Kulturen müssen möglichst klar definiert werden, andernfalls verlagert sich das Problem der Mikropolitik auf eine höhere Ebene und ist noch schwerer zu bekämpfen.

Mikropolitiker verfolgen klar definierte Ziele. Dazu zählen der Aufstieg in der Organisation, eine bessere Bezahlung, Kontrollvermeidung und die Erweiterung eigener Handlungsspielräume und Gestaltungsmöglichkeiten. Typische Vorgehensweisen von Mikropolitikern sind Günstlingswirtschaft durch Heranziehen von Seilschaften, Mobbing und die Verbreitung von Gerüchten, bewusstes Zurückhalten von Informationen sowie das Einschalten von Vorgesetzten, die ihren Einfluss zugunsten eigener Interessen geltend machen. Für eine Organisation bedeuten mikropolitische Verhaltensweisen, dass Arbeitsabläufe behindert werden und die Arbeitszufriedenheit langfristig vermindert werden kann. Im schlimmsten Fall werden Arbeitsprozesse gefährdet. Als Folge daraus können Fehlentscheidungen auftreten. Auch die anderen Mitarbeiter können verunsichert werden, was dazu führen kann, dass ihre Arbeitsqualität und die Arbeitszufriedenheit sinken. Zur Bekämpfung von mikropolitischen Ausprägungen werden unter anderem klare Kommunikationswege mit eindeutigen Ansprechpartnern zur Bündelung von Informationen sowie die klare Regelung von Kompetenzen und Befugnissen vorgeschlagen (vgl. Burns 1961: 257-281; Bosetzky 1972: 372-384).

Mit dieser Arbeit soll ergründet werden, inwieweit die Berücksichtigung von mikropolitischen Handeln zu den Gelingensbedingungen aus Sicht der Mitarbeiter gehört. Anzunehmen ist, dass unklar formulierte neue Regeln der Zusammenarbeit schädlich für die mikropolitische Ausprägung sind. Als weitere Forschungsfrage zur Kategorie „Handlungsbezogene Ergebnisse“ kann daraus abgeleitet werden:

HE_3: Gibt es größere Spielräume für Mikropolitik, die sich negativ auf den Fusionsprozess auswirken können, wenn die neuen Regeln der Zusammenarbeit unklar sind?

3.3.9 Endergebnisse

Wenn eine Fusion vollzogen ist, stellt sich für die Beschäftigten die Frage, wie die Ergebnisse zu beurteilen sind, das heißt, sie ziehen eine erste Bilanz. Von hoher Bedeutung ist naturgemäß die Frage, wie sich die persönliche Situation am Arbeitsplatz im Hinblick auf das Entgelt, die Karrierechancen und die Zusammenarbeit mit den neuen Kollegen entwickelt hat.

Ein weiterer wichtiger Maßstab für eine Bewertung ist, ob die neue Organisation als Ganzes die Erwartungen erfüllt hat, ob sie ihre Ziele erreicht hat und gegebenenfalls erste Erfolge zu verzeichnen sind. In diesem Zusammenhang muss eine Vielzahl von Fragen beantwortet werden, z. B.:

- Waren die Rationalisierungsmaßnahmen nötig, um das Überleben der Altorganisationen sicherzustellen?
- Können die originären Aufgaben und Ziele besser erfüllt und umgesetzt werden als vorher?
- Hat sich das Angebot für die Kunden verbessert?
- Wie ist die Wirkung der Fusion in der Außendarstellung? Wurde sie der Öffentlichkeit gegenüber gut kommuniziert?

Ob das Ergebnis einer Fusion als positiv oder negativ empfunden wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab, vor allem aber von der subjektiven Wahrnehmung des Einzelnen. Während eines Fusionsprozesses treffen ganz unterschiedliche Interessen aufeinander; Führungskräfte haben andere Interessen als Verwaltungsangestellte, Frauen andere als Männer etc. Sofern die Beurteilung des Gesamtergebnisses unter dem Strich positiv ausfällt, erscheinen die Probleme und die Härten im Fusionsprozess möglicher-

weise als weniger unangenehm, als sie tatsächlich waren. Im Nachhinein wäre damit die Legitimation nicht nur der Fusion selbst, sondern auch der im Fusionsprozess notwendigen Maßnahmen erhöht.

Die Ergebnisse einer Fusion lassen sich nach verschiedenen objektiven und subjektiven Kriterien analysieren und bewerten. Neben einer Reihe von Erfolgsindikatoren und Erfolgsdimensionen sollten für eine Validierung stets Vergleichsmöglichkeiten herangezogen werden. Eine vieldiskutierte Frage ist der Zeitraum, der nach einer Fusion benötigt wird, um die Ergebnisse adäquat messen und abschließend beurteilen zu können. Für die Beurteilung der Ergebnisse einer Fusion kommen verschiedene Datenquellen in Betracht, die sich nach objektiv-quantitativen Indikatoren¹¹ und subjektiven Bewertungen unterscheiden lassen (vgl. Klendauer/Frey/v. Rosenstiel 2007: 410-413).

Der wichtigste kapitalmarktorientierte Erfolgsindikator ist die Kursentwicklung auf den Aktienmärkten, das heißt der Einfluss einer Fusion auf die Erträge der Aktionäre. Dieser Indikator ist nicht unproblematisch, weil Kurse nur die Erwartungen des Marktes bezüglich des Erfolgspotenzials einer Fusion abbilden und nicht die tatsächlichen Leistungen. Außerdem ist die isolierte Ergebnisdarstellung hinsichtlich der Auswirkungen von Akquisitionen kaum praktikabel.

Die Aussagekraft weiterer quantitativer Indikatoren ist wegen methodischer Probleme umstritten. Bilanzpolitische Spielräume beeinflussen den Aussagegehalt von Jahresabschlussrechnungen in nicht unerheblicher Weise; darüber hinaus können bei vergangenheitsorientierten Analysen Ergebnisänderungen nur schwer einer bestimmten Akquisition zugerechnet werden. Die isolierte Leistungsbewertung einer akquirierten Organisation ist schwierig, vor allem wenn sie eine geringe Größe aufweist.

Bei der Untersuchung von Non-Profit-Unternehmen ist die Analyse dieser Erfolgsindikatoren weitgehend entbehrlich. Für die Fusionen zu ver.di und zur Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven können Kosten-Nutzen-Analysen bzw. Wirtschaftlichkeitsrechnungen sinnvoll und notwendig sein, zumal im Fall ver.di die schwie-

¹¹ Als solche bezeichnet man alle kapitalmarkt- und jahresabschlussorientierten sowie verschiedene ereignisorientierte Erfolgsindikatoren. Jahresabschlussorientierte Erfolgsindikatoren sind u. a. Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen und kennzahlenbasierte Wirtschaftlichkeitsrechnungen wie Eigenkapital- und Umsatzrentabilität. Weitere Indikatoren sind komparative Objektanalysen und die Untersuchung der Veränderungen von Jahresabschlussrelationen (vorher/nachher) durch die Akquisition.

rige finanzielle Ausgangslage der Einzelgewerkschaften ein Hauptgrund für die Fusionsentscheidung war. Der Kapitalmarkt als Bezugsgröße für den Erfolg scheidet jedoch in beiden Fällen aus. In Betracht kommt dagegen die Analyse der sogenannten ereignisorientierten Erfolgsindikatoren.

Verschiedene Untersuchungen legen den Schluss nahe, dass der Wiederverkauf einer akquirierten Organisation bzw. die Rückabwicklung einer Fusion nach spätestens fünf Jahren als Misserfolg eingestuft werden muss (vgl. z. B. Gerpott 1993: 201 f.). Dieser Indikator könnte möglicherweise eine dementsprechende Klassifizierung der Fusion der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven (als Misserfolg) rechtfertigen. Im Übrigen muss auch eine Veräußerung mit Gewinn nicht unbedingt ein Erfolg sein, sofern das Ziel der Akquisition die Sanierung bzw. Restrukturierung war.

Ein wichtiger Indikator für den Erfolg einer Fusion ist die Fluktuation der Mitarbeiter; dies gilt insbesondere für Schlüsselpersonen. In den einschlägigen Studien wird im Allgemeinen nicht erfasst, ob das Verlassen der Organisation freiwillig erfolgt ist. Tatsächlich ist es ein klares Indiz für ein niedriges Erfolgsniveau, wenn gute Mitarbeiter freiwillig die Organisation verlassen. Umgekehrt kann eine hohe Fluktuationsquote ein Erfolgsindikator sein, wenn Topmanager aufgrund ihrer schlechten Leistungen unfreiwillig ausscheiden. Eine interessante Frage ist, ob es in diesem Kontext eine höhere Fluktuation der Mitarbeiter bei der Fusion zu ver.di gab und ob dies eher als Erfolg oder als Misserfolg gesehen werden muss. Subjektive Bewertungen als Erfolgsindikatoren können vom Management, von den Mitarbeitern und von externen Experten stammen (vgl. Klendauer/Frey/v. Rosenstiel 2007: 412 f.).

Manager streben in der Regel konkrete Fusionsziele an und können infolgedessen eine direkte Erfolgsbeurteilung abgeben, inwieweit diese Ziele umgesetzt worden sind. Oft werden vorab Leistungskriterien definiert, sodass die Beurteilung mittels quantitativer Daten erfolgen kann. Außerdem ist die Objektivität von Aussagen über den Erfolg von Zielen fragwürdig, wenn sie von den Managern stammen, die sowohl an der Formulierung der Ziele als auch an ihrer praktischen Umsetzung in hervorgehobener Position selbst mitgewirkt haben.

Mitarbeiterbefragungen untersuchen Veränderungen des Betriebsklimas sowie einstellungs- und verhaltensbezogene Reaktionsweisen. Die Erhebung geschieht üblicherweise im Rahmen einer direkten Befragung der Mitarbeiter (vgl. Graves 1981). Analog zur

Messung quantitativ-objektiver Daten ist es auch hier kaum möglich, die Auswirkungen einer Fusion von anderen Einflüssen zu trennen. Das Verhalten der Mitarbeiter wird entscheidend von der wirtschaftlichen Lage beeinflusst (vgl. Napier 1989: 105-122). In diesem Sinne können Fusionsergebnisse bis zu einem gewissen Grad konjunkturabhängig sein. Bei wenig attraktiven Alternativen bleiben auch unzufriedene Mitarbeiter (vgl. Turnley/Feldman 1999: 190) und Kranke gehen aus Angst um ihren Arbeitsplatz trotzdem zur Arbeit (Schramm 2000:112).

Ein grundsätzlicher Nachteil von Mitarbeiterbefragungen ist, dass es zu Verzerrungen aufgrund der wahrgenommenen persönlichen Vor- und Nachteile kommt. Diejenigen Mitarbeiter, die von einer Fusion profitieren, bewerten den Zusammenschluss eher als erfolgreich als andere, die persönliche Einbußen verkraften müssen (Hogan/Overmyer-Day 1994). Ähnliches gilt für Angaben zur Arbeitszufriedenheit und zum organisationalen Commitment (vgl. Covin 1993). Nach einer Studie von Graves (1981) steht der wahrgenommene Nutzen für die Organisation in positivem Zusammenhang zu dem für die eigene Person. Mitarbeiter in höheren Positionen evaluierten den Fusionsnutzen sowohl aus organisationaler als auch persönlicher Sicht positiver.

Es bietet sich für eine neutrale Evaluation an, dass die Studie von externen Experten durchgeführt wird, um Verzerrungen durch den Standort als Mitarbeiter in der Organisation zu vermeiden. Außerdem verfügen sie über ein hohes Erfahrungswissen. Häufig sind Beratungsleistungen jedoch auf Teilgebiete beschränkt; insoweit ist ihre Aussagekraft begrenzt.

Bei der Anzahl und dem Inhalt der Erfolgsdimensionen wird üblicherweise zwischen drei Aspekten differenziert (vgl. Klendauer/Frey/v. Rosenstiel 2007: 413):

- Finanzwirtschaftliche Dimensionen: Eine Erhebung findet meist im Rahmen eines quantitativ-objektiven Erfolgskonzeptes statt (z. B. Marktwert, Eigenkapitalrentabilität).
- Marktstrategische Dimensionen: Fähigkeit eines Unternehmens, sich langfristig im Markt- und Wettbewerbsumfeld zu behaupten (z. B. Marktanteile der Fusionspartner, Marktpreise, Produktinnovationsquote).
- Soziale Dimensionen: Auswirkungen einer Fusion auf die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter (z. B. Commitment, Fluktuation).

Als angemessener Zeitraum, um die Ergebnisse und den Erfolg einer Fusion zu untersuchen, werden häufig zwei Jahre genannt (vgl. Jansen 2004: 167; Ivancevich/Schweiger/Power 1987: 19-35). Die Validität dieses Messzeitraums ist allerdings empirisch noch nicht ausreichend nachgewiesen (Hogan/Overmyer-Day 1994: 247-281). In einer Untersuchung der American Management Association von 109 Firmen gaben 65,1 Prozent zwei Jahre und 34,0 Prozent drei Jahre als optimalen Zeitraum an. Vor allem der Transfer von Wissen und Fähigkeiten und die kulturelle Adaption nehmen erfahrungsgemäß viel Zeit in Anspruch. Je nach Art der Fusion und Grad der angestrebten Integration kann ein unterschiedlicher Zeitrahmen erforderlich sein (vgl. Buono/Bowditch 2003: 193-231). Grundsätzlich hängt die Bewertung des Erfolgs sehr stark vom Zeitpunkt der Messung ab und ist aus diesem Grund auch für Manipulationen anfällig. Je länger die Fusion zurückliegt, desto stärker werden Erfolgsmessungen von anderen Ereignissen beeinflusst.

Für jede Art von Erfolgsbeurteilung ist eine Vergleichsmöglichkeit erforderlich. Hierfür sind die folgenden Bewertungsmaßstäbe geeignet (vgl. Klendauer/Frey/v. Rosenstiel 2007: 414 f.):

- Zielvorgaben: Erreichungsgrad spezifischer Ziele (Übereinstimmung Ist/Soll-Zustand)
- Intertemporale Vergleiche: Die Ausprägungen bestimmter Kriterien (z. B. Arbeitszufriedenheit) werden vor und nach der Vereinigung miteinander verglichen. Ausgehend von der sehr fraglichen Annahme, dass diese Kriterien ohne Fusion konstant geblieben wären, weisen die Veränderungen auf das Erfolgsniveau hin.
- Vergleiche anhand von Kontrollgruppen: Bei organisationsübergreifenden Vergleichen werden nach der Vereinigung bestimmte Kriterienwerte (z. B. Fluktuation, Rentabilität) einer Gruppe von an Akquisitionen beteiligten Organisationen den jeweiligen Werten einer Kontrollgruppe gegenübergestellt. Letztere ist nicht von einer Akquisition betroffen.

In der vorliegenden Untersuchung sollen daher folgende Forschungsfragen zur Kategorie „Endergebnisse“ überprüft werden:

EE_1: Erscheint im Nachhinein der Fusionsprozess positiver, wenn persönliche Interessen nachhaltig befriedigt wurden?

EE_2: Erscheint im Nachhinein der Fusionsprozess positiver, wenn das Endergebnis sich positiv darstellt?

3.4 Zusammenfassung der hergeleiteten Forschungsfragen

Wie eingangs erwähnt, geht es in diesem Dissertationsvorhaben um die Erarbeitung von wissenschaftlich fundierten Gelingensbedingungen von Fusionen aus Sicht der Mitarbeiter, das heißt, es geht darum, welche Gelingensbedingungen nach Ansicht der Betroffenen notwendig sind, um den Fusionsprozess gut zu bewältigen. Erarbeitet werden sollen fusionsfördernde Maßnahmen, welche die Betroffenen zu Beteiligten machen und dazu führen, dass die betroffenen Mitarbeiter einen Beitrag zum Gelingen der Fusion leisten können, ohne sich in ihren Rechten und Ansprüchen beeinträchtigt zu fühlen.

Aus den bisherigen Erkenntnissen wurden oben im Text Forschungsfragen und Hypothesen abgeleitet, die hier nochmals zusammengefasst dargestellt werden. Die offen gehaltenen Forschungsfragen sind die Ausgangsbasis für die durchgeführte qualitative Interviewstudie.

1. Organisationale Passung

OP_1: Bleiben die Fusionspartner mehr in der alten Kultur verhaftet, wenn die organisationale Passung der Ursprungsorganisationen sehr unterschiedlich ist?

OP_2: Entsteht schneller eine neue Kultur, wenn die Kulturen der Ursprungsorganisationen sich ähnlich sind?

2. Gerechtigkeit

G_1: Wird der Fusionsprozess bereitwilliger unterstützt, wenn der Prozess als gerecht empfunden wurde?

G_2: Wird die Akzeptanz der neuen Struktur verhindert, wenn Mitarbeiter sich nicht informiert fühlen, die Logik der neuen Unternehmensstruktur nicht verstehen und die positiven Auswirkungen der neuen Struktur auf die Kundenorientierung nicht gesehen wird?

G_3: Sind die Mitarbeiter zufriedener, wenn die Grundsätze der Gleichstellungspolitik während des Veränderungsprozesses beachtet werden?

3. Wahrgenommene Kontrollierbarkeit

WK_1: Verringert sich das freiwillige Arbeitsengagement, weil die Mitarbeiter nicht oder nur wenig am Veränderungsprozess beteiligt werden?

WK_2: Steigt die Akzeptanz der im Fusionsprozess notwendigen Maßnahmen, wenn es umfangreiche Mitbestimmungsmöglichkeiten gibt?

4. Identität

I_1: Steigt das Arbeitsengagement, wenn sich Mitarbeiter mit den wahrgenommenen Fusionsgewinnern identifizieren?

I_2: Welchen Einfluss hat die Entwicklung einer sozialen Identität innerhalb der neuen Organisation auf die Geschwindigkeit des Fusionsprozesses?

5. Maßnahmen des Human Resource Managements

HRM_1: Wirkt sich eine Unterstützung des Human Resource Managements durch die Führungskräfte (inkl. BR/PR) positiv auf den Fusionsprozess aus?

HRM_2: Wird die Fusion schneller umgesetzt, wenn eine Unterstützung des Human Resource Managements erfolgt?

HRM_3: Hat es positive Auswirkungen auf den Fusionsprozess, wenn die Mitarbeiter Vorteile für sich aus Entwicklungsmöglichkeiten für Kompetenz und Qualifikation erkennen?

6. Emotionale Ergebnisse

EMO_1: Welchen Zusammenhang stellen die Befragten zwischen Stress und Leistung her?

EMO_2: Verringert sich das Arbeitsengagement analog zur Mitarbeiterunzufriedenheit?

EMO_3: Engagieren sich die Mitarbeiter mehr (selbst bei persönlichen Einbußen), wenn sie Vertrauen in die Organisation haben?

7. Handlungsbezogene Ergebnisse

HE_1: Werden von den Befragten subjektiv wahrgenommene fusionsbedingte Nachteile eher akzeptiert, wenn die Kongruenz zwischen eigenen Karriereerwartungen und den Entwicklungsmöglichkeiten in der Organisation hoch ist?

HE_2: Kündigen mehr (gute) Mitarbeiter, wenn der Fusionsprozess und die damit verbundenen Karrieremöglichkeiten für den Einzelnen diffus sind?

HE_3: Gibt es größere Spielräume für Mikropolitik, die sich negativ auf den Fusionsprozess auswirken können, wenn die neuen Regeln der Zusammenarbeit unklar sind?

8. Endergebnis

EE_1: Erscheint im Nachhinein der Fusionsprozess positiver, wenn persönliche Interessen nachhaltig befriedigt wurden?

EE_2: Erscheint im Nachhinein der Fusionsprozess positiver, wenn das Endergebnis sich positiv darstellt?

Bei den Endergebnissen wurde der Erfolg nicht ökonomisch gemessen, da in dieser Arbeit die subjektive Dimension von Interesse war. Wobei objektiv festgestellt werden kann, dass die Fusion zu ver.di noch Bestand hat und die Fusion zur Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven gescheitert ist.

4. Methode

In diesem Kapitel werden die methodologischen Reflexionen und das methodische Vorgehen sowie dessen Begründung transparent gemacht. Insbesondere bei qualitativen Verfahren, die meist sehr offen und variabel sind, ist die „Methodenkontrolle“ (Mayring 2002: 29) von zentraler Bedeutung und wird von Mayring zu den „13 Säulen qualitativen Denkens“ (ebd.: 24-39) gezählt. Demnach muss das Vorgehen im Forschungsprozess umso transparenter gemacht werden, je offener das Verfahren ist, da das Produkt nur über den Weg der Ergebnisfindung nachvollzogen werden kann (ebd.: S. 29)¹².

4.1 Qualitativer Ansatz

Bei der Entscheidung für die Methode galt es zunächst festzulegen, ob die Daten qualitativ, quantitativ oder in einer Kombination (Methodenmix) erhoben werden sollten. Eine kurze Interpretation beider Methoden bietet Lamnek:

„Gleichwohl gilt aber im Grundsatz, dass das quantitative Paradigma eher objektbezogen erklärt und sich kaum bemüht, ‚subjektbezogen‘ zu verstehen, während das qualitative Paradigma als interpretatives das Verstehen im Vordergrund sieht und das Erklären (im naturwissenschaftlichen Sinne) als sekundär betrachtet“ (Lamnek 2005: 245).¹³

Die Fragestellung dieser Arbeit – welche Gelingensbedingungen von Fusionen aus Sicht der Mitarbeiter ausgemacht werden können – und die erkenntnistheoretische Perspektive legen die qualitative Erhebung und Auswertung im ersten Schritt nahe.

„Qualitative Forschung hat den Anspruch, Lebenswelten von innen heraus, aus Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben. Damit will sie zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit(en) beitragen und auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam machen“ (Flick/Kardoff/Steinke 2005: 14).

Es wird auch darauf abgezielt, subjektive Sichtweisen und Begründungszusammenhänge aufzudecken, die noch nicht bekannt sind. Zwar kann durch die sensibilisierenden Kategorien, die das in Kapitel 3.3 (Rahmenmodell) vorgestellte Modell von Hogan und Overmyer-Day zur Verfügung stellt, die Aufmerksamkeit auf bestimmte Aspekte gelenkt werden, es war aber in keiner Weise klar, ob diese das Universum der möglichen Untersuchungsfelder und Subkategorien ausschöpfen. Daher musste eine Methode gewählt werden, die es den Befragten erlaubt, eigene Schwerpunkte zu setzen. Das Interesse

¹² Methodenkontrolle bedeutet jedoch auch, dass ein kontrolliertes Vorgehen, Regelgeleitetheit und Absicherung des Verfahrens durch eine systematische Prozedur gegeben sein müssen (vgl. ebd.).

¹³ Ein detaillierter Vergleich zwischen quantitativer und qualitativer Forschung findet sich ebenfalls bei Lamnek (2005: 294 f.).

bezieht sich nicht nur auf die subjektiven Sichtweisen als solche, sondern auch auf die sozialen Kontexte und Interaktionsprozesse einer Fusion, durch die subjektive Interpretationen entstehen und die wiederum auf der Basis dieser Interpretationen von Subjekten gestaltet werden. Daher wurde eine Methode gewählt, welche diese Kontexte und Interaktionen erfassen und darstellen kann. Ferner bietet sich die qualitative Empirie an, um die diffusen und informellen Verhältnisse greifen zu können, die durch quantitative Methoden kaum bzw. nicht in vergleichbarer Tiefe erfasst werden können. Auch für die Auswertung verlangt das Anliegen, Argumentationsstrukturen und -zusammenhänge herauszuarbeiten und zu typisieren, nach einer qualitativen Herangehensweise.

Der Ansatz sollte theoriegeleitet und gleichzeitig offen sein, um auch neue Aspekte zu erforschen. In der Literatur finden sich gegensätzliche Vorgehensweisen, vom hypothetico-deduktiven bis zum interpretativen Paradigma. Als eines der Hauptkennzeichen des hypothetico-deduktiven, theorieprüfenden Ansatzes gilt die Vorabformulierung von empirisch gehaltvollen und gut operationalisierbaren Konzepten, das heißt Hypothesen in der Art: „Je niedriger das Qualitätsniveau des Bildungsabschlusses, desto mehr aversive Einstellungen gegenüber Angehörigen fremder Ethnien werden geäußert“ (Kelle 2008: 89).

Demgegenüber fordert das in einer Gegenbewegung entstandene interpretative Paradigma, sich dem Gegenstand mit größtmöglicher Offenheit zu nähern. Dieses Postulat hat zu einem induktivistischen Selbstmissverständnis geführt, da ein induktivistisches Forschungsprogramm aufgrund unserer Vorerfahrungen und Allgemeinwissen (Gewohnheitsheuristik des Alltagswissens), also eine „echte“ Offenheit unmöglich ist (vgl. Kelle/Kluge 2010: 16-18). Bei Kelle und Kluge findet sich ein Ausweg aus dem Dilemma:

„(W)ill man also die Entwicklung von theoretischen Konzepten anhand von qualitativem Datenmaterial angemessen methodologisch begründen, so muss man in Rechnung stellen, dass qualitativ entwickelte Konzepte und Typologien gleichermaßen empirisch begründet und theoretisch informiert sein müssen. Logische Schlussfolgerungen, die zur Formulierung neuer Begriffe und zur Entdeckung neuer Einsichten führen, sind weder induktiv noch deduktiv, sondern präsentieren eine dritte Form logischen Schließens, deren Prämissen eine Menge empirischer Phänomene bilden und deren Konklusion eine empirisch begründete Hypothese darstellt. Hierbei handelt es sich um (...) hypothetisches Schlussfolgern“ (ebd.: 23).

Dieser Ansatz wurde in der vorliegenden Arbeit verfolgt. Das Rahmenmodell von Hogan und Overmyer-Day (1994) diente der theoretischen Sensibilisierung. Die Aspekte des Modells wurden empirisch anhand von Forschungsfragen deduktiv überprüft und

gleichzeitig wurden durch hypothetisches Schlussfolgern abduktiv¹⁴ neue Erkenntnisse gewonnen.

4.2 Empirische Typenbildung

Die Bildung von Typen nach Kelle und Kluge „kann dann zum Bindeglied werden zwischen Empirie und Theorie und damit zur Grundlage einer empirisch begründeten Theoriebildung“ (2010: 40). Für das Ziel der Theoriebildung und Typisierung von Fällen eignen sich vom Prinzip das Verfahren der dokumentarischen Methode nach Bohnsack (1993; Bohnsack/Nentwig-Gesemann/Nohl 2007) und die empirisch begründete Typenbildung nach Kelle und Kluge (2010). Da Bohnsack im Wesentlichen sequenzanalytisch Gruppendiskussionen auswertet und in dieser Arbeit einzelne Mitarbeiter durch problemzentrierte Interviews (siehe auch Kapitel 4.1 Qualitativer Ansatz) befragt werden sollen, wurde die Entscheidung für die Vorgehensweise nach Kelle und Kluge getroffen. Sie widmen sich der Frage nach der Konstruktion von Typen und Typologien, denen deskriptive und erklärende Funktionen zukommen können. Somit werden theoretische wie empirische Potenziale aufgezeigt, um die auf den Einzelfall bezogenen Daten auch über diese hinaus verwendbar zu machen (vgl. Kelle/Kluge 2010: 68).

Die Typen in sozialwissenschaftlichen Studien müssen empirisch rückgebunden sein, um nicht in Aussagen zu verfallen, die nicht mehr die Realität reflektieren. Auf der anderen Seite fließt auch immer theoretisches Vorwissen in die Untersuchung mit ein. In der Regel können auch diese Studien nicht rein induktiv durchgeführt werden. Für empirisch begründete Typen ist daher die Kombination von empirischer Untersuchung

¹⁴ Peirce (zitiert nach Kelle/Kluge 2010: 24) verdeutlicht den Unterschied zwischen Deduktion, Induktion und Abduktion folgendermaßen:

1. Deduktion

Regel (vorliegend): Alle Bohnen aus diesem Beutel sind weiß

Fall (vorliegend oder beobachtet): Diese Bohnen sind aus diesem Beutel

Resultat: Diese Bohnen sind weiß

2. Induktion

Fall (beobachtet): Diese Bohnen sind aus diesem Beutel

Resultat (beobachtet): Diese Bohnen sind weiß

Regel: Alle Bohnen aus diesem Beutel sind weiß

3. Abduktion

Regel (vorliegend oder angenommen): Alle Bohnen aus diesem Beutel sind weiß

Resultat (beobachtet): Diese Bohnen sind weiß

Fall: Diese Bohnen sind aus diesem Beutel

das heißt Abduktionen sind neue Erkenntnisse, die aus vorherigen Erkenntnissen und Erfahrungen logisch und überzeugend abgeleitet werden können.

und theoretischem Vorwissen notwendig. Der Ausdruck „empirisch begründete Typen“ macht deutlich, dass der Vorwurf nicht zutrifft, dass Typen theoretische Konstrukte ohne Wirklichkeitsbezug seien (ebd.: 69).

Die Fälle können mittels des „Konzept(es) des Merkmalsraums, kontrastierender Fallsynopsen oder statistischer Gruppierungsverfahren und Clusteranalysen“ kategorisiert werden. Mit dem Stufenmodell, das unterschiedliche Methoden und Techniken kombiniert, kann eine hohe Offenheit und Flexibilität erreicht werden. Zudem wird es der Vielfalt der qualitativen Fragestellungen und der Qualität der Daten gerecht. Gleichzeitig sichern die vier Auswertungsstufen, dass die zentralen Teilziele des Typenbildungsprozesses – Erarbeitung relevanter Vergleichsdimensionen, Gruppierung der Fälle und Analyse empirischer Regelmäßigkeiten, Analyse der inhaltlichen Sinnzusammenhänge und Typenbildung, Charakterisierung der Typen – realisiert werden (vgl. ebd.: 70). Durch die Beantwortung der Forschungsfragen werden erste Muster und Zusammenhänge von Gelingensbedingungen einer Fusion erforscht. In dieser Arbeit wurde die Auswertung mit der Methode der kontrastierenden Fallsynopsen durchgeführt.

4.3 Kodierparadigma der Grounded Theory

Um den identifizierten Fusionstypen einen Rahmen zu geben, wurde nach einem gemeinsamen Nenner gesucht. Zu Hilfe genommen wurde das handlungstheoretische Kodierparadigma aus der Grounded Theory von Strauss und Corbin (1996). Mit dieser Vorgehensweise wird aus den entwickelten Kategorien eine Kernkategorie identifiziert. Diese Kernkategorie steht im Zusammenhang mit den anderen Kategorien und ist quasi der Dreh- und Angelpunkt aller Handlungen. Damit wirkt sie sich auch auf die identifizierten Typen aus. Das heißt, die Berücksichtigung des Handlungsrahmens gibt auch Auskunft über Gelingensbedingungen in diesem Prozess. Im Gegensatz zu einem Merkmalsraum mit mehreren Dimensionen handelt es sich hier um ein Phänomen, in dem sich die Typen in unterschiedlichen Ausprägungen wiederfinden. Der Rahmen ist demnach kein mathematisch rekonstruierbares Positionsmodell, sondern gibt die Möglichkeit, die Fusionstypen innerhalb der Kernkategorie einzuordnen.

Die Grounded Theory stellt auf die Entwicklung gegenstandsbezogener Theorien ab. Sie geht von Phänomenen aus, an die nach Strauss und Corbin (1996: 75-93) verschiedene Fragen gerichtet werden:

-
- Was sind die ursächlichen Bedingungen des Phänomens?
 - Was ist der Kontext?
 - Was sind die intervenierenden Bedingungen?
 - Was sind die Handlungs- und interaktionalen Strategien?
 - Was sind die Konsequenzen?

Diese Fragen bringen das sogenannte Kodierparadigma zum Ausdruck, welches das axiale Kodieren innerhalb der Grounded Theory anleitet. Ausgehend von dem zentralen Phänomen der Grounded Theory – der Kernkategorie – wird systematisch versucht, unterschiedliche Codes bzw. Kategorien miteinander in Beziehung zu setzen. Dieses In-Beziehung-Setzen unterschiedlicher Codes und Kategorien ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Entwicklung einer gegenstandsbezogenen Theorie (vgl. ebd.).

4.4 Methodenkombination nach dem Verallgemeinerungsmodell

Da die qualitative Forschung aufgrund der geringen Fallzahl und der Subjektivität oftmals kritisiert wird, wurden in dieser Arbeit qualitative und quantitative Methoden verknüpft – zum einen, um die Ergebnisse der qualitativen Datenanalyse, die auf einer geringeren Datenmenge beruhen, nochmals quantitativ mit einer höheren Fallzahl zu überprüfen, und zum anderen, um mit statistischen Auswertungsmethoden den Daten eine mathematische Aussagekraft zu geben.

Es gibt verschiedene Modelle von Methodenmixen (vgl. Steckler et al. 1992; Mayring 1999; Mayring et al. 2000):

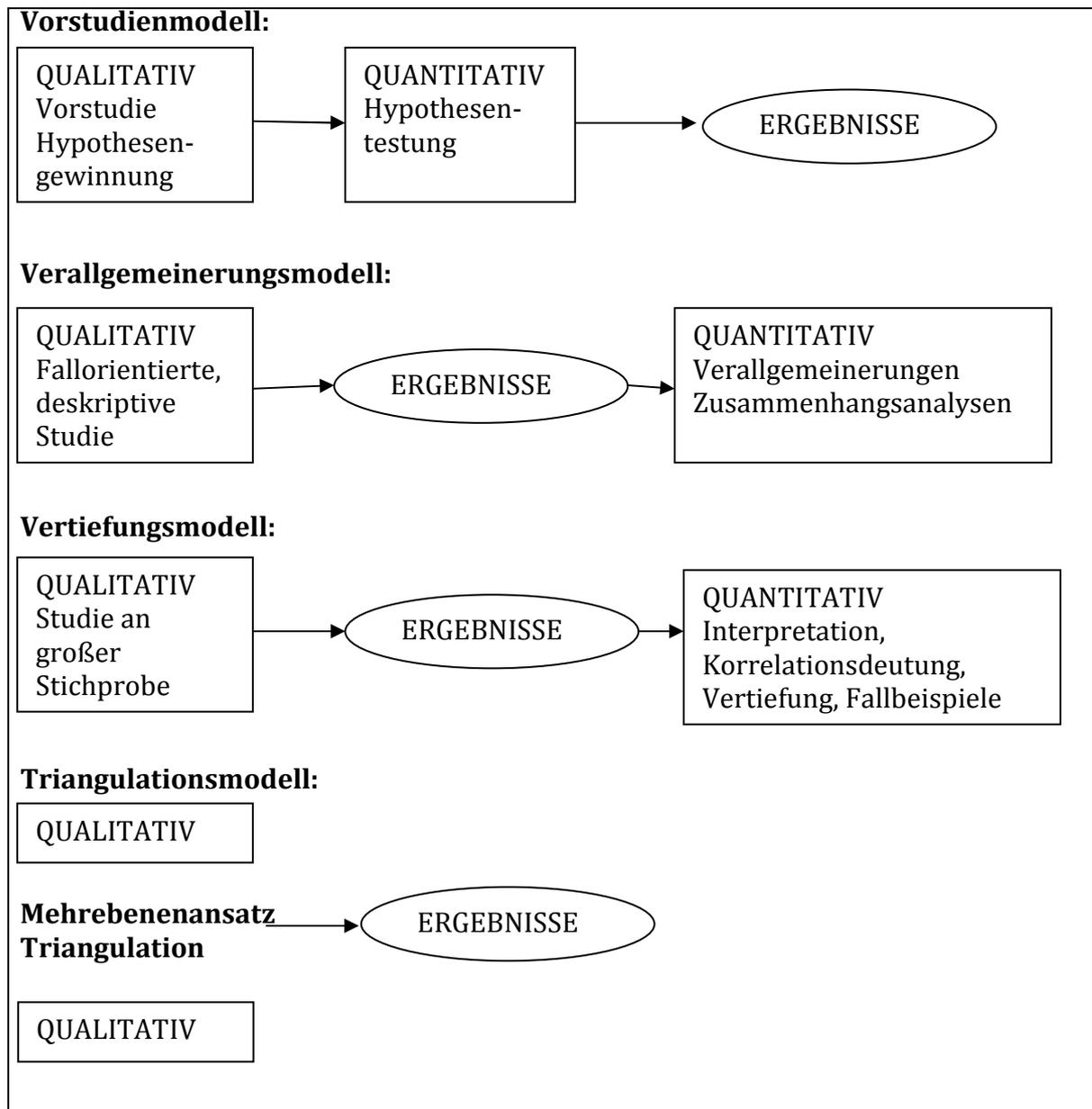


Abbildung 4: Möglichkeiten der Integration qualitativer und quantitativer Analyse auf der Designebene

In dieser Arbeit wurde nach dem Verallgemeinerungsmodell vorgegangen. Dafür wurden zunächst qualitative Daten mit fallbezogener Geltung erhoben und ausgewertet, die anschließend durch quantifizierende, statistische Methoden ergänzt wurden. Diese ermöglichen eine Verallgemeinerbarkeit der qualitativen Daten.

4.5 Quantitativer Ansatz

Als quantitativer Ansatz wurde ein Online-Fragebogen gewählt. Es wurden folgende Vorteile in dieser Auswahl gesehen:

- Asynchronität (zeitunabhängige Befragungsmöglichkeit)
- Alokalität (ortsunabhängige Bearbeitung)
- Automatisierung der Durchführung und Auswertung
- Wirtschaftlichkeit durch schnelle Rückläufe bei der Durchführung, keine manuelle Eingabe der Daten sowie keine Portokosten für die Fragebögen
- Kein Interviewer-Bias

Als Nachteil wurde die unkontrollierte Stichprobe gesehen, durch die Verzerrungen auftreten können. Die Möglichkeit, dass Mitarbeiter der Erhebungseinheiten ihre Angaben mehrfach machen, wurde durch ein individuelles Passwort unterbunden. Um eine Repräsentativität der Stichprobe zu erreichen, wurde mehrfach gezielt nachgefasst und um ein Ausfüllen des Fragebogens gebeten.

4.6 Transdisziplinarität

Insgesamt wurde eine transdisziplinäre Vorgehensweise verfolgt, unter Berücksichtigung aller relevanten Aspekte zur Verknüpfung von wissenschaftlichem Wissen und wissenschaftlicher Praxis. Ein Fusionsprozess kann aus mehreren wissenschaftlichen Disziplinen und Traditionen heraus betrachtet werden. Für dieses Vorhaben steht nicht die wissenschaftliche Zuordnung im Vordergrund, sondern das bessere Verständnis des Untersuchungsgegenstandes. Das heißt, dass alle wissenschaftlichen Disziplinen, die zur Erhellung des Themas beitragen können, hinzugezogen werden. Verfolgt wird damit ein integrativer Forschungsansatz, der nach dem von Gerpott (1993: 503) vorgetragenen Aktionsplan wesentlich für weitere empirische Erhebungen zu dieser Thematik ist.

5. Forschungsdesign und Instrumente

Die Vorgehensweise war in dieser Arbeit in mehrere Phasen unterteilt:

- qualitativer Ansatz mit problemzentrierten leitfadengestützten Interviews
- Pretest mit problemzentrierten leitfadengestützten Interviews
- Durchführung der Hauptbefragung mit problemzentrierten leitfadengestützten Interviews
- Datenanalyse nach der empirischen Typenbildung von Kelle und Kluge (2010)
- Weitere Datenanalyse in Anwendung des Kodierparadigmas der Grounded Theory zur Ermittlung einer Kernkategorie zur Einbettung der Fusionstypen
- Diskussion der Ergebnisse/Feedback der Interviewpartner
- Überprüfung der Ergebnisse anhand einer quantitativen Umfrage
- Zusammenfassung der insgesamt gewonnenen Informationen

Die einzelnen Schritte werden in den folgenden Unterkapiteln beschrieben.

5.1 Qualitative Erhebung durch problemzentrierte leitfadengestützte Interviews

Als Erhebungsmethode kam das problemzentrierte Interview (Witzel 1982) Einsatz. Das problemzentrierte Interview unterscheidet sich vom narrativen Interview dadurch, dass der Forscher nicht ohne jegliches theoretisch-wissenschaftliches Vorverständnis in die Erhebungsphase eintritt (vgl. Lamnek 2005: 364). Das Instrument verlangt einen Mittelweg zwischen der starren Direktion statistischer Interviews und extrem offenen Formen, wie dem narrativen Interview. Dies wird durch einen thematischen Leitfaden unterstützt, der zwar hilft dem Erkenntnisinteresse zu folgen, dabei aber dennoch eine offene Artikulation erlaubt. Die Leitfragen sind möglichst offen formuliert, sodass sie keine Antworten nahe legen.

Für die vorliegende Fragestellung ist das Verfahren sehr gut geeignet, da es durch den gesprächsführenden, nicht-direktiven Charakter einen guten Zugang zu den erfahrungsnahen Erkenntnissen der Interviewpartner wie auch ein dialogisches, am Problem orientiertes Nachfragen ermöglicht.

Die Grundgedanken sind laut Mayring (2002: 67):

- Die Fragestellung soll vor dem Hintergrund subjektiver Bedeutungen – vom Befragten selbst formuliert – eruiert werden. Dazu eignet sich am besten der sprachliche Zugang.
- Zwischen dem Interviewer und dem Befragtem sollte eine Vertrauenssituation entstehen.
- Konkrete Probleme sollten vorher auf ihre objektive Seite hin analysiert werden.
- Der Interviewleitfaden sollte die Befragten zu bestimmten Fragestellungen führen, sie sollten aber auch offen, ohne Antwortvorgaben, reagieren und agieren können.

Zu Beginn wird die Problemstellung analysiert und formuliert. Hieraus wurden die zentralen Leitfragen abgeleitet. Der Leitfaden enthält die Gesprächsthemen, aber auch Formulierungsvorschläge.

5.2 Pretest

Pretests dienen der Erprobung der Erhebungsinstrumente. Die Fragen quantitativer Fragebögen und qualitativer Leitfäden können damit auf ihre Funktionsfähigkeit hin überprüft werden. Hiermit kann etwa überprüft werden, ob Fragen unverständlich oder mehrdeutig sind und daher zu Irritationen führen oder ob die Leitfragen zu geschlossen formuliert wurden und somit den Redefluss eindämmen (vgl. Kaya 2007).

Pretests werden bisher überwiegend im Vorfeld von empirischen Forschungen als eine Art Testlauf durchgeführt. Die Auswertungen werden zur Optimierung der eigentlichen Maßnahme genutzt. In dieser Forschungsarbeit war der Pretest ein wichtiges Instrument, um die zusätzlichen Aspekte, die sich aus den ersten Gesprächen ergaben, aufnehmen zu können. Sie stellen neue Erkenntnisse dar, die mit den nachfolgenden Interviews mit erforscht wurden.

5.3 Entwicklung des Interviewleitfadens der problemzentrierten Interviews

Die Basis für die ersten Fragen des Interviewleitfadens für die qualitative Befragung ergab sich theoriegeleitet und aus ersten Gesprächen mit Entscheidern in den beiden

Erhebungseinheiten. Der Leitfaden (siehe auch Kapitel 5.4 Aufbau des Interviewleitfadens und 10.1 Interviewleitfaden) wurde in mehreren Probeinterviews (Pretest) getestet und optimiert und umfasste schließlich insgesamt sechs Themenbereiche.

Der anfängliche Interviewleitfaden war in folgende Themenbereiche untergliedert (vgl. auch Abbildung 3, Kapitel 3.3 Rahmenmodell):

- organisationale Passung
- Gerechtigkeit
- wahrgenommene Kontrollierbarkeit
- Identität
- Human Resource Management
- emotionale und handlungsbezogene Ergebnisse
- Bewertung der Endergebnisse

Während der Durchführung des Pretests wurde überprüft, ob weitere Aspekte bei einem Fusionsprozess eine Rolle spielen. Hinzugekommen sind Fragen zu den Aspekten:

- Distributive, prozedurale, interpersonale und informationale Gerechtigkeit (Themenbereich: Gerechtigkeit)
- Gender (Themenbereich: Gerechtigkeit)
- psychologische Verträge (Themenbereich: Gerechtigkeit)
- Mitbestimmung (Themenbereich: Wahrgenommene Kontrollierbarkeit)
- Karriere (Themenbereich: Emotionale und handlungsbezogene Ergebnisse)
- Mikropolitik (Themenbereich: Emotionale und handlungsbezogene Ergebnisse) und
- Change Management (Themenbereich: Emotionale und handlungsbezogene Ergebnisse)

Der Interviewverlauf und die Abfolge und Vertiefung der einzelnen Fragen wurden individuell auf die unterschiedlichen Hintergründe und unterschiedlichen Erfahrungswerte, die die Interviewpartner mit der Fusion hatten, situationsgerecht angepasst. Außerdem wurden organisationale Gepflogenheiten in der Anrede berücksichtigt, das heißt, der Fragebogen für die Gewerkschaft ver.di war in der persönlichen Form „du“ gehalten.

5.4 Aufbau des Interviewleitfadens

1. Abfrage von biografischen Daten

- Zu Beginn: Name, aktuelle Funktion, Funktion vor der Fusion, Gründungsorganisation, Arbeitsort, Wohnort
- Zum Schluss: Alter, Betriebszugehörigkeit

2. Eingangsfragen

- Bitte schildern Sie uns Ihren Lebenslauf, speziell Ihren Werdegang in der Fachhochschule/bei ver.di
- Wann und in welcher Weise haben Sie zum ersten Mal von der Fusion gehört?
- Bitte beschreiben Sie den Ablauf der Fusion aus Ihrer Sicht. Wie beurteilen Sie die Vorgehensweise?

3. Fragen zum Erhebungsgegenstand

(Exemplarische Fragen, die je nach Gesprächsverlauf variierten)

Organisationale Passung

Wie würden Sie die unterschiedlichen Fusionspartner in Bezug auf das Klima, die Stimmung und den Umgang miteinander beschreiben?

Gerechtigkeit

Inwieweit wurden Gegebenheiten Ihrer Ursprungsorganisation übernommen bzw. berücksichtigt?

Wahrgenommene Kontrollierbarkeit

Wurden Entscheidungen Ihnen gegenüber begründet und sind diese Entscheidungen für Sie nachvollziehbar gewesen? (Indikator: Erklärbarkeit)

Identität

An welchen Stellen konnten Sie sich gut mit den Menschen oder Gegebenheiten identifizieren, an welchen Stellen weniger gut?

Human Resource Management

Welche begleitenden Maßnahmen durch den Personalbereich haben Sie wahrgenommen? (Indikator: Wahrnehmung der OE/PE-Maßnahmen)

Emotionale und handlungsbezogene Ergebnisse

Wie erging es Ihnen persönlich mit dem Verlauf dieser Fusion? (evtl. psychosomatische Beschwerden wie Schlaf- und Konzentrationsstörungen, Kopf- und Magenschmerzen, Kontrollverlust, Ängste, Unsicherheit)

An welchem Punkt ist es – nach Ihrer Einschätzung – so weit, dass Mitarbeiter sich nicht mehr über das normale Maß engagieren und nur noch Arbeit nach Vorschrift machen?

Bewertung der Endergebnisse

Wie würden Sie den Organisationserfolg auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten?

4. Schlussfrage

Gibt es noch etwas, was Sie gerne ansprechen möchten?

Der gesamte Fragebogen für die Fachhochschule ist im Anhang zu finden. Der Fragebogen für ver.di beinhaltet dieselben Fragen, ist aber – wie bereits in Kapitel 5.3 erwähnt - in der persönlichen Form der Anrede „du“ geschrieben.

5.5 Quantitative Erhebung durch einen Online-Fragebogen

Zur Überprüfung und Ergänzung der qualitativ erhobenen Daten wurde ein Fragebogen entwickelt. Aus Kosten- und Praktikabilitätsgründen fiel die Entscheidung auf einen Online-Fragebogen. Folgende Erhebungsinstrumente wurden auf Verwendbarkeit überprüft und genutzt, wenn ihre Einsetzbarkeit gegeben war. Außerdem wurden sie durch eigene Fragestellungen ergänzt.

Tabelle 3: Konstrukte und Instrumente zur Operationalisierung des Online-Fragebogens

Konstrukt	Instrument	Überarbeitung
Organisationale Bindung Identität	Allen und Meyer 1990, Organizational Commitment Questionnaire	Übersetzung von Schmidt et al. 1998, Skala „affektiv“ mit 8 Items
Organisationale Gerechtigkeit	Colquitt et al. 2001, Organizational Justice Measure	Übersetzung (Waßmer et al. 2004), 20 Items bezogen auf Fusionsprozesse
Unternehmenskultur Informationsorientierung	Kobi und Wüthrich 1986	Eigene Übersetzung der messtechnisch besten Items
Unternehmenskultur Stabilität Regelorientierung	O'Reilly, Caldwell und Chatman 1991	Eigene Übersetzung der messtechnisch besten Items
Unternehmenskultur Struktur	Ashkenasy, Broadfoot und Falkus 2000	Eigene Übersetzung der messtechnisch besten Items
Human Resource Management Wahrgenommene Unterstützung	Eisenberger et al. 1986: Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)	Übersetzung, Auswahl von drei Items nach Stinglhamber und Vandenberghe (2003) und An- wendung auf Fusionen
Vertrauen Soziale Identität	Cook/Wall 1980: Interpersonal trust at work Measure	Übersetzung der drei Item- Skala „Faith in intentions of management“ und Anpassung auf Fusionsprozess Organizational Commitment
Psychologischer Kontrakt	Rousseau 2000: Psychological Contract Inventory (PCI)	Eigene Übersetzung der messtechnisch besten Items
Kündigungsabsicht	Rigotti et al. 2006	Eigene Übersetzung der messtechnisch besten Items

Aufgrund des Fehlens objektiver Instrumente zur Evaluation von Fusionen wurden die Aussagen der Befragten herangezogen, welche teilweise subjektive Einschüsse enthalten. Zu beachten sind die Anforderungen Validität und Reliabilität.

Die Validität kann in eine interne und eine externe differenziert werden. Interne Validität beschreibt die Gültigkeit der Ergebnisse für die untersuchten Teilaspekte. Weitere nicht erhobene Faktoren können eine Rolle spielen, da sie einen vermeintlichen Misserfolg zu einem tatsächlichen Erfolg werden lassen. Externe Validität beschreibt hingegen die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse.

Es ist doppelt problematisch, Reliabilität, also die Reproduzierbarkeit der Ergebnisse, bei Fusionsanalysen herzustellen. Erstens sind die qualitativen Daten oft ambivalent und widersprüchlich, sodass die subjektive Evaluation vom Standort des Individuums abhängig ist, zweitens kann ein Individuum die gleiche Situation zu verschiedenen

Zeitpunkten unterschiedlich beurteilen. Außerdem besteht bei Fusionsanalysen Verzerrungsgefahr, wenn Fusionsmisserfolge aus der Betrachtung ausgeschlossen werden.

5.6 Stichprobenkonstruktion

Im Sample sind eine Gewerkschaftsfusion (Vereinigte Dienstleistungen – ver.di) und eine Hochschulfusion (Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven). So ist ein Vergleich zweier Fusionen in Non-Profit-Organisationen möglich. Der Fusionsstart liegt bei beiden Organisationen mehr als zwei Jahre zurück. Der Mindestzeitraum von zwei Jahren zwischen dem Closing einer Transaktion und der Erhebung wird, wie bereits erwähnt in der Literatur als notwendig erachtet (vgl. Jansen 2004: 167). Beide Organisationen hatten den Fusionsprozess noch nicht beendet. Das heißt, es handelt sich um eine Analyse eines noch im Gang befindlichen Prozesses.

5.7 Beschreibung der Untersuchungsfelder

5.7.1 Gewerkschaft ver.di

ver.di gehört weltweit zu den größten Einzelgewerkschaften. Sie hat etwa 2,3 Millionen Mitglieder und betreut über 1.000 Berufe. Fast vier Jahre hatte der Prozess von der gemeinsamen Formulierung der Idee bis zur Verwirklichung der Fusion gedauert.

Im Oktober 1997 trafen sich die Vorsitzenden der Gewerkschaften DAG (Deutsche Angestellten-Gewerkschaft), DPG (Deutsche Postgewerkschaft), HBV (Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen), IG Medien (Industriegewerkschaft Medien – Druck und Papier, Publizistik und Kunst), ÖTV (Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr) und GEW (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft). In einer Gemeinsamen Erklärung sprachen sie sich für einen Neustrukturierungsprozess „gewerkschaftlicher Interessenvertretung im privaten und öffentlichen Dienstleistungsbereich und der dienstleistungsnahen Industrie“ aus.

In der Gemeinsamen Erklärung vom 4. Oktober 1997 – in der die Neustrukturierung der gewerkschaftlichen Interessenvertretung zur Wahrung der Mitgliederinteressen angekündigt wurde – legten die Vorsitzenden der Einzelgewerkschaften die Ziele der Fusion fest. Demnach sollte es die Neustrukturierung erlauben, die Mitglieder- und Beschäftigteninteressen besser wahrzunehmen und durchzusetzen sowie den Erwar-

tungen der Mitglieder und potenzieller Mitglieder gerechter zu werden. Ein weiteres Ziel bestand darin, den Mitgliedern in den Gewerkschaften mehr Partizipationsmöglichkeiten zu bieten. Ferner sollten Lücken in der gewerkschaftlichen Interessenvertretung geschlossen werden, sowohl in Bezug auf Branchen als auch auf die Präsenz in der Fläche. Die Fusion sollte die Konkurrenz der Gewerkschaften beenden und eine einheitliche Interessenvertretung schaffen. Zudem sollte es zu Synergien aufgrund verbesserter Personal- und Kostenstrukturen kommen. Weitere Ziele waren die Erhöhung der Kompetenz, Präsenz, Effizienz, Leistungs- und Durchsetzungsfähigkeit.

Es folgte ein teilweise hartes Ringen in Fragen der Organisationsstrukturen und programmatischen wie tarifpolitischen Positionen. Delegierte der DAG, DPG, HBV, IG Medien und ÖTV vereinbarten im März 2001, die Organisationen aufzulösen und in die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft münden zu lassen.

In der Nachfusionsphase hat ver.di auf eine differenzierte Bilanzierung einzelner Fusionsziele verzichtet. Eine Gesamtbilanzierung wurde auf den ersten beiden ordentlichen ver.di-Bundeskongressen, in verschiedenen Leitanträgen und den Geschäftsberichten des Bundesvorstands vorgenommen.

In den Nachfusionsjahren wurde die Entwicklung bestimmter Themenbereiche im Rahmen des Arbeitsplanungsprozesses geplant und kontrolliert. Dazu gehören auch die zukünftige Mitgliederentwicklung und Entwicklung der Beitragseinnahmen. Die Höhe der Beitragseinnahmen ergibt sich nicht nur aus der Gewinnung von mehr Mitgliedern, sondern auch durch Beitragsehrlichkeit der Mitglieder und Tariferhöhungen. Die Planziele wurden in den letzten Jahren übererfüllt, in den letzten beiden Jahren konnten sogar Zuwächse bei der Entwicklung der erwerbstätigen Mitglieder und der Beitragseinnahmen verzeichnet werden. Bei der Entwicklung der erwerbstätigen Mitarbeiter konnte im Vorjahresvergleich 2007/2008 ein Zuwachs von 1,85 Prozent und für 2008/2009 ein Zuwachs von 0,48 Prozent verzeichnet werden. Der Zuwachs der Beitragseinnahmen lässt sich durch ein Plus im Vorjahresvergleich 2007/2008 um 2,2 Prozent und im Vorjahresvergleich 2008/2009 um 0,9 Prozent belegen. Dies ist ein positives Ergebnis der Fusion, da die Mitgliederentwicklung in allen Einzelgewerkschaften vor der Fusion rückläufig war.

Im internen Diskussionsprozess wurden darüber hinaus weitere positive Entwicklungen konstatiert. So kam es zu Synergien aufgrund der Zusammenfassung der ehemals fünf

Hauptverwaltungen und zu einer flächendeckenden Präsenz (280 Standorte, im Vergleich: die HBV hatte 50 Standorte). Es werden mehr Branchen in der Gesamtpolitik verankert und somit Lücken geschlossen, aber auch Risiken breiter gestreut. Die innergewerkschaftliche Willensbildung wird ebenfalls positiver eingeschätzt. Zudem zeige sich etwa an der Mindestlohnkampagne, der Tarifrunde des öffentlichen Dienstes und der Streikaufrufe für die Kitas die größere politische Wirksamkeit. Der Erfolg von ver.di gründet sich auf der Größe der neuen Organisation und dem damit verbundenen stärkeren Einfluss auf die Politik der Parteien, auf die gesellschaftlichen Gruppen sowie auf den Dachverband, den Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Die besseren finanziellen Voraussetzungen und die gewachsene Präsenz und Wahrnehmung in den Medien erhöhten den Handlungsspielraum und die Aufmerksamkeit im Vergleich zu den Einzelgewerkschaften, so Jörg Diekhoff, der im ver.di-Bundesvorstand den Bereich Controlling leitet, am 02.08.2010 in einem Telefonat mit der Autorin.

5.7.2 Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Im Januar 2000 wurde die Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven durch den Zusammenschluss der drei bis dahin autonomen Fachhochschulen gegründet. Sie war mit rund 10.000 Studierenden die größte Fachhochschule im Land Niedersachsen. Die Fachhochschule hatte fünf Standorte in Emden, Elsfleth, Leer, Oldenburg und Wilhelmshaven. Die Standorte waren nicht überlaufen, überschaubar und besaßen eine persönliche Atmosphäre. Es bestand eine enorme Bandbreite an Studiengängen in den Bereichen Ingenieur- und Naturwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Sozial- und Gesundheitswissenschaften, Architektur, Bauwesen, Geoinformation und Seefahrt eine enorme Bandbreite an Studiengängen angeboten.

Am 09.02.2009 empfahl die im Juli 2008 berufene Strukturkommission "Zukünftige Entwicklung der Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland /Wilhelmshaven", die Bildung zweier selbstständiger Fachhochschulen:

- Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth (Jade Hochschule) und
- Emden/Leer (Fachhochschule Emden/Leer)

Die Defusion wurde zum 01.09.2009 durchgeführt.

Durch den Zusammenschluss der Fachhochschulen Oldenburg, Ostfriesland und Wilhelmshaven sollte sowohl im administrativen als auch im akademischen Bereich ein

Rationalisierungspotenzial erschlossen werden, damit die neue Fachhochschule zur Erhöhung ihrer Auslastung ihr Studienangebot verbessern und neu gestalten kann. Zum einen sollte die fusionierte Fachhochschule die größte in Niedersachsen sein und sich im Wettbewerb mit anderen Hochschulen besser platzieren; zum anderen sollten neue attraktive Studienangebote entwickelt und Kooperationspartner für die Standorte gewonnen werden können.

Die Entwicklung nach der Fusion wurde durch ein entsprechendes Controlling begleitet, da dies eine Voraussetzung für die Genehmigung neuer Professuren war. Intern wurde das Controlling durch das Präsidium und den Hochschulrat geleistet, extern durch das Ministerium. Als Bewertungskriterium wurde die Studierendenzahl herangezogen. Zudem wurden die Evaluationsergebnisse bereits existierender Studiengänge sowie erfolgreiche Akkreditierungen neuer Studiengänge, wie z. B. Medientechnik und Journalismus oder Public Health betrachtet. Zuletzt wurden personale Umstrukturierungen als Erfolgskriterien hinzugezogen. Die Verwaltungsstellen sollten zugunsten von Stellen für die Fachbereiche reduziert werden, Professoren- und Mitarbeiterstellen aus nicht ausgelasteten Studiengängen und Fachbereichen sollten in neue bzw. stark nachgefragte verlagert werden. Seitens der Fachhochschule wurden keine konkreten Fusionsziele und Bewertungskriterien zur Evaluation dieser Ziele benannt.

Die Umstrukturierung forciert eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Attraktivität im nationalen und internationalen Wettbewerb (vgl. Kabinettsbeschluss zum Zukunftsvertrag vom 12.07.2005). Die Richtlinien der Umstrukturierung wurden 2005 in einem Vertrag zwischen dem Bundesland und den niedersächsischen Hochschulen (ebd.) festgehalten. Folgende Ziele wurden dort genannt:

- Qualität der Lehre
- hochschulübergreifende Zusammenarbeit
- Kooperationsbeziehungen zwischen Hochschule und Wirtschaft
- Verwaltungsreform durch Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Qualitätssicherung

Ein ähnlicher Tenor wird auch in der Empfehlung der Strukturkommission (2009: 4) „Zukünftige Entwicklung der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven“ eingeschlagen. Hier wird zudem die Stärkung der Forschung und Entwicklung, Nachwuchsförderung, Weiterbildung und des Wissens- und Technologietransfers betont.

6. Datenerhebung

6.1 Durchführung der qualitativen Befragung

Die Interviews wurden im Zeitraum von Januar 2007 bis Januar 2008 im Arbeitsbereich der Interviewpartner durchgeführt. Sie dauerten im Durchschnitt 90-120 Minuten, wurden mit dem Einverständnis der Befragten digital aufgezeichnet und verbatim transkribiert.

6.2 Zusammensetzung der Stichproben für die Interviews

In der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven wurden neun und bei ver.di Niedersachsen-Bremen 13 Interviews durchgeführt, wobei die ersten vier Interviews als Pretest galten. In einem theorie- und kategoriegeleiteten Auswahlprozess wurden die Interviewpartner nach folgenden Kriterien quotiert, um ein möglichst heterogenes Meinungsspektrum zu gewährleisten:

- Geschlecht
- Altorganisation/ehemaliger Studienort
- neuer Standort
- Statusgruppe
- Zugehörigkeit PR/BR

Ziel war nicht, die Grundgesamtheit verkleinert nachzubilden, sondern eine theoretisch bedeutsame Merkmalskombination bei der Auswahl der Fälle umfassend zu berücksichtigen (vgl. Kelle/Kluge 2010: 53).

Zusammensetzung der Stichproben für die Interviews (es waren auch Betrieb- und Personalräte in der Auswahl. Dies konnte allerdings nicht gekennzeichnet werden, da es sonst möglich gewesen wäre, die Interviewpartner zu identifizieren).

Gewerkschaft ver.di				
Inter-view	Geschlecht	Altorganisation	Standort	Status
1	männlich	ÖTV	Braunschweig	Gewerkschaftssekretär
2	männlich	DPG	Hannover	Gewerkschaftssekretär
3	männlich	ÖTV	Göttingen	Gewerkschaftssekretär
4	weiblich	DAG	Hannover	Verwaltungsangestellte
5	weiblich	DAG	Hannover	Gewerkschaftssekretär
6	weiblich	ÖTV	Hannover	Verwaltungsangestellte
7	weiblich	IG Medien	Bremen	Verwaltungsangestellte
8	weiblich	ÖTV	Bremen	Gewerkschaftssekretär
9	weiblich	ÖTV	Osnabrück	Gewerkschaftssekretär
10	weiblich	DPG	Braunschweig	Verwaltungsangestellte
11	männlich	HBV	Hannover	Gewerkschaftssekretär
12	männlich	IG Medien	Hannover	Gewerkschaftssekretär
13	weiblich	HBV	Hannover	Verwaltungsangestellte
Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven				
Inter-view	Geschlecht	ehemaliger Studienort	Standort	Status
14	männlich	Elsfleth	Elsfleth	Professor
15	männlich	Emden	Emden	Wissenschaftlicher Mitarbeiter
16	männlich	Oldenburg	Oldenburg	Professor
17	männlich	Oldenburg	Oldenburg	Wissenschaftlicher Mitarbeiter
18	männlich	Wilhelmshaven	Wilhelmshaven	Wissenschaftlicher Mitarbeiter
18	weiblich	Emden	Emden	Verwaltungsangestellte
20	weiblich	Leer	Leer	Verwaltungsangestellte
21	weiblich	Oldenburg	Oldenburg	Wissenschaftlicher Mitarbeiter
22	weiblich	Wilhelmshaven	Wilhelmshaven	Wissenschaftlicher Mitarbeiter

6.3 Durchführung der Interviews

Die Gespräche bestanden im Wesentlichen aus drei Teilen:

- Sondierungsfragen, allgemeine Einstiegsfragen in eine Thematik
- Leitfadenfragen sind die Themenaspekte, die als wesentlichste Fragestellungen im Interviewleitfaden festgehalten sind.
- Der Interviewer formulierte während des Gesprächs spontane Fragen, weil er im Verlauf des Interviews immer wieder auf Aspekte gestoßen ist, die im Leitfaden nicht verzeichnet, die aber dennoch für das Gespräch oder die Thematik bedeutsam waren.

Da sich beide Organisationen während der Datenerhebungsphase im Fusionsprozess befanden, handelt es sich hier um die Erforschung eines noch im Gang befindlichen

Prozesses und damit um wissenschaftliches Neuland. Dennoch ist in beiden Organisationen schon einige Zeit nach Verkündung der Fusion verstrichen und daher ist ein Teil der Befragung retrospektiv.

Bei retrospektiven Betrachtungen stellt sich die grundsätzliche Frage, inwieweit die Gültigkeit und Zuverlässigkeit der Antworten durch Erinnerungslücken oder -fehler beeinträchtigt wird. Informationen werden „zum Zeitpunkt ihres Auftretens in das Gedächtnis eingefügt beziehungsweise encodiert – deren Repräsentation kann aber über die Zeit hinweg verändert werden“ (Chassein/Hippler 1987, 455). Der Frage nach einer veränderten Einstellung zu der Fusion von Beginn bis heute wird durch die Interviewfragen nachgegangen. Die teilweise Retrospektivbefragung ist in diesem Dissertationsvorhaben sinnvoll, denn schließlich geht es nicht um die Überprüfung des Erinnerungsvermögens und das Nachzeichnen der Entwicklung im Einzelnen, sondern darum, aus den Einsichten der Mitarbeiter und deren Präzisierung im Prozess der rückblickenden Reflexion Gelingensbedingungen aus Sicht der Mitarbeiter abzuleiten. Die zum Zeitpunkt der Befragung reproduzierte Realität ist demnach real und die Gefahr von Erinnerungsproblemen ist nicht wirklich gegeben.

6.4 Durchführung der Online-Umfrage

In einem zweiten Schritt wurden die Ergebnisse der Interviews durch eine Befragung anhand eines Online-Fragebogens abgesichert. Der Fragebogen wurde allen Mitarbeitern der beiden Erhebungseinheiten per E-Mail zugesandt. Der Befragungszeitraum war von Juni bis September 2009. Um die Rücklaufquote zu erhöhen, wurde der Befragungsprozess von internen Multiplikatoren durch mehrere Erinnerungsmails unterstützt. Bei ver.di kamen 190 verwertbare Rückmeldungen, das heißt eine Rücklaufquote von 4,8 Prozent (bei 3.967 Mitarbeitern). Bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven waren es 106 verwertbare Rückläufer. Das bedeutet eine Rücklaufquote von 13,25 Prozent (bei 448 Beschäftigten im Mitarbeiterbereich und 352 Professoren, das heißt insgesamt 800 Mitarbeitern).

7. Datenauswertung

Im Folgenden werden die verschiedenen Auswertungsmethoden dieser Arbeit vorgestellt.

7.1 Auswertung der problemzentrierten Interviews

Die Auswertung der empirischen Daten der Interviews wurde anhand eines Stufenmodells empirisch begründeter Typenbildung (Kelle/Kluge 2010) durchgeführt. Dabei lassen sich vier Stufen im Prozess der Typenbildung unterscheiden (vgl. ebd.: 91 f.):

1. Erarbeitung relevanter Vergleichsdimensionen
2. Gruppierung der Fälle und Analyse empirischer Regelmäßigkeiten
3. Analyse inhaltlicher Sinnzusammenhänge und Typenbildung
4. Charakterisierung der gebildeten Typen

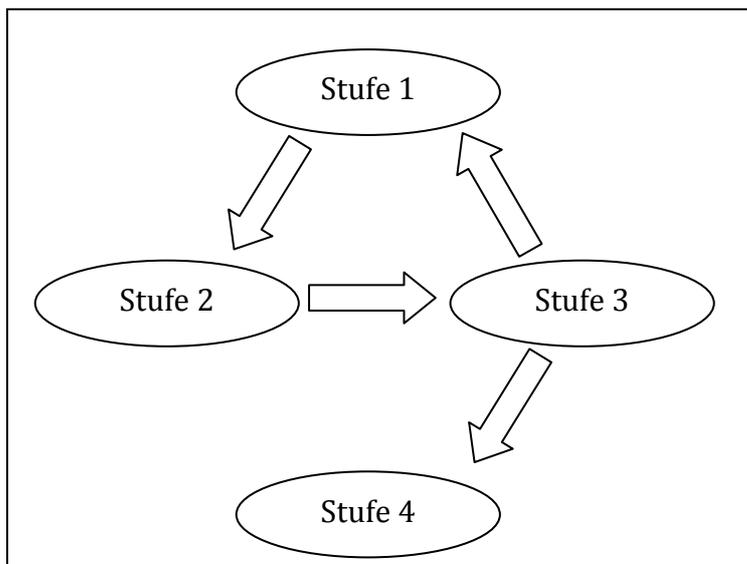


Abbildung 5: Vier Stufen der Typenbildung

(aus Kelle/Kluge 2010: 92)

Zu beachten ist, dass es sich bei der Typenbildung um einen zirkulären Prozess handelt. Die ersten drei Stufen können mehrfach durchlaufen werden und so zu einer schrittweisen Weiterentwicklung der Vergleichsdimension führen. Im Folgenden wird dargestellt, wie die einzelnen Stufen in dieser Arbeit umgesetzt wurden.

7.1.1 Erarbeitung relevanter Vergleichsdimensionen

Wird der Typus als Kombination von Merkmalen definiert, braucht man zunächst Merkmale bzw. Vergleichsdimensionen, mit deren Hilfe die Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den untersuchten Fällen angemessen erfasst und die ermittelten Gruppen und Typen schließlich charakterisiert werden können. Diese Merkmale und ihre Ausprägungen werden teils deduktiv, teils induktiv konstruiert bzw. „dimensionalisiert“ (Kelle/Kluge 2010: 74), das heißt, sie werden teilweise aus der vorliegenden Theorie und teilweise aus dem Datenmaterial generiert.

Dimensionalisierung ist der Vorgang, bei dem man Ausprägungen der Merkmale oder Subkategorien für Kategorien sucht. In dieser Arbeit wurden sie zu Kategorien, Subkategorien und dann wiederum zu Dimensionen herausgearbeitet – und auch andersherum Dimensionen zu Subkategorien und Subkategorien zu Kategorien zusammengefasst.

Die Entwicklung des Kodiersystems diente zur Strukturierung des Datenmaterials, um zunächst forschungsfragengeleitet auf das Datenmaterial zugreifen zu können. Die Kategorien wurden mittels Subsumption aus dem oben beschriebenen theoretischen Modell von Hogan und Overmyer-Day abgeleitet. Die Subkategorien wurden auf Basis begrifflicher Explikation aus den bekannten Dimensionen des wissenschaftlichen Alltagssprachgebrauchs gebildet oder abduktiv auf Basis begründeter Konstruktionen aus dem Datenmaterial. Die Dimensionen wurden ausschließlich abduktiv aus dem Datenmaterial generiert (vgl. Kelle/Kluge 2010: 74 f.). Damit wurde eine Basis für die spätere Typologie geschaffen.

Im Folgenden wird die Entwicklung des Kodiersystems exemplarisch an der Kategorie „Identität“ vorgestellt.

Kategorie	Subkategorie	Dimension
Identität	alte Traditionen	Rituale
		Haltung/Einstellung
		strukturelle Gegebenheiten
	Identifikation	Identifikation mit der Fachhochschule
		Identifikation mit ver.di
		Identifikation mit den Menschen/Gegebenheiten
		Identifikation über die Funktion
		Identifikation über den Standort
		Identifikation der neuen Kollegen
		kleines gallisches Dorf/neue kleine Insel

Das endgültige Kodiersystem setzt sich aus den folgenden 10 Kategorien und 46 Subkategorien zusammen. Die Ausdifferenzierung nach Dimensionen ist hier nicht abgebildet. Das komplette Categoriesystem inklusive aller Dimensionen befindet sich im Anhang in Kapitel 10.8.

Tabelle 4: Auszug aus dem Kodiersystem (ohne Dimensionen)

Exogene Variablen	11_OP Organisationale Passung/Organisationskultur	110_OP_Klima vorher
		111_OP_Klima am Anfang 112_OP_Klima während der Fusion 113_OP_Klima/Kultur neues 121_OP_strukturelle Aufstellung 122_OP_Beziehung zueinander 123_OP_Mentalität/Stimmung 211_G_distributiv
Integrations- prozess- variablen	21_G Organisationale Gerechtigkeit	212_G_prozedural 213_G_interpersonal 214_G_informational 215_G_Psychologische Verträge 216_G_Gendertematik 221_K_Erklärbarkeit
	22_K_Wahrgenommene Kontrollierbarkeit	222_K_Vorhersehbarkeit und Transparenz 223_K_Mitbestimmung (Beeinflussbarkeit und Partizipation)
	23_I Identität	231_I_alte Traditionen 232_I_Fusionspartner als Kooperationspartner erlebt 233_I_fusionsübergreifende Partnerschaften oder Freundschaften 234_I_Gewinner/Verlierer 235_I_Identifikation 236_I_Gefühle 237_I_Außendarstellung 238_I_Regeln und Gewohnheiten 239_I_neue Gemeinsamkeiten
	24_HRM_Maßnahmen des Human Resource Managements	241_HRM_Wahrnehmung 242_HRM_Nutzen
Emotionale und hand- lungsbezogene Ergebnisse	31_EMO_Stressbezogene Variablen	311_EMO_Merger-Syndrom

	32_EMO_Affektive Variablen	321_EMO_Arbeitszufriedenheit 322_EMO_Vertrauen und Sicherheit
	33_H_Verhaltensbezogene Ergebnisse	331_H_Kündigung/Wechsel 332_H_Verringerung des freiwilligen Arbeitsengagements 333_H_Karriereverläufe 334_H_Mikropolitik
Endergebnisse	41_ERG_Subjektive Bewertungen des Unternehmensergebnisses	411_ERG_Bewertung der Fusion 412_ERG_Erfolg von ver.di 413_ERG_Erfolg der Fachhochschule
Veränderungen	51_V_keine Veränderung 52_V_Veränderungen durch andere Funktion 53_V_Veränderungen durch anderen Arbeitsort 54_V_Veränderungen aus der Außensicht 55_V_Veränderung durch Stellenabbau 56_V_Veränderung durch Dezentralisierung 57_V_Veränderung durch interne Fusion 58_V_finanzielle Veränderung 59_V_strukturelle Veränderung	

7.1.2 Gruppierung der Fälle und Analyse der empirischen Regelmäßigkeiten

Anschließend können die Fälle anhand dieser Merkmale gruppiert und die ermittelten Gruppen hinsichtlich empirischer Regelmäßigkeiten untersucht werden. (vgl. Kelle/Kluge 2010: 91). Fallkontrastierungen waren bereits bei der Auswahl der Untersuchungsteilnehmer von Bedeutung, aber auch bei der Auswertung findet nach der Kodierung des Datenmaterials eine weitere wichtige Form der Fallkontrastierung statt: der systematische (synoptische) Vergleich von Textstellen (vgl. ebd.: 56). Das Datenmaterial wurde zunächst Kode für Kode entsprechend den beiden hier untersuchten Fällen ver.di und OOW verdichtet. Die dann folgende Auswertung auf der konzeptionellen Ebene, das heißt die Beantwortung der Forschungsfragen, wurde durch Abfrage der Daten anhand des ATLAS.ti Query Tools und anderer Funktionen durchgeführt. Das ist vergleichbar

mit der Prüfung von Forschungshypothesen anhand von statistischen Testverfahren in der quantitativen Forschung.

Im Folgenden wird exemplarisch an dem Beispiel „Identität“ aufgezeigt, wie anhand der Kodierung auf die einzelnen Forschungsfragen eine Antwort gesucht wurde. Im Zusammenhang mit Identität waren folgende Forschungsfragen von Interesse:

- I_1: Steigt das Arbeitsengagement, wenn sich Mitarbeiter mit den wahrgenommenen Fusionsgewinnern identifizieren?
- I_2: Welchen Einfluss hat die Entwicklung einer sozialen Identität innerhalb der neuen Organisation auf die Geschwindigkeit des Fusionsprozesses?

Antworten hierauf wurden in den Kodierungen zu folgenden Codes 231-239 erwartet:

Tabelle 5: Codes zur Beantwortung der Forschungsfragen zu Kategorie Identität

Kategorie	Subkategorie	Dimension
23_I_Identität	231_I_alte Traditionen	231a_I_Rituale
		231b_I_Haltung/Einstellung
		231c_I_strukturelle Gegebenheiten
	232_I_Fusionspartner als Kooperationspartner erlebt	
	233_I_fusionsübergreifende Partnerschaften oder Freundschaften	
	234_I_Gewinner/Verlierer	
	235_I_Identifikation	235a_I_Identifikation mit der Fachhochschule
		235b_I_Identifikation mit ver.di
		235c_I_Identifikation mit den Menschen/Gegebenheiten
		235d_I_Identifikation über die Funktion
	235e_I_Identifikation über den Standort	
	235f_I_Identifikation der neuen Kollegen (nach der Fusion)	
	235g_I_kleines gallisches Dorf/neue kleine Insel	
236_I_Gefühle		
237_I_Außendarstellung	237a_I_Leitbild	
	237b_I_Logo	
	237c_I_Name	
	237d_I_Telefon	
	237e_I_alte Schilder/Symbole	

	237f_I_Internet/Homepage/E-Mail-Adressen
	238_I_Regeln und Gewohnheiten
239_I_neue Gemeinsamkeiten	239a_I_außerhalb der Arbeitszeit
	239b_I_neue Arbeitsorganisation

Um eine Antwort auf die oben genannten Forschungsfragen zu finden, wurden die oben genannten Codes und deren Zitate auf Basis eines einfachen Retrievals oder komplexerer Abfragen mit Hilfe des ATLAS.ti Query Tools durchsucht. Für die vergleichende Analyse wurden Codeabfragen mit Variablen kombiniert. Nach dieser Vorgehensweise wurden alle 20 Forschungsfragen beantwortet.

7.1.3 Analyse der inhaltlichen Sinnzusammenhänge und Typenbildung

Wenn die untersuchten sozialen Phänomene nicht nur deskriptiv beschrieben werden, sondern auch der Versuch einer Interpretation, einer theoretischen Erklärung unternommen werden soll, müssen die inhaltlichen Sinnzusammenhänge, die den vorgefundenen Gruppen und Merkmalskombinationen zugrunde liegen, rekonstruiert werden. Hier kommen erst die Fragen nach möglichen Fusionstypen ins Spiel: zunächst die grundsätzliche Frage „Gibt es (übergreifende) Fusionstypen?“ und danach die weiterführende Frage „Wie viele Fusionstypen können identifiziert werden und was zeichnet sie aus?“.

Naheliegender war, die Kategorie „Veränderungen“ genauer zu betrachten, da es sich bei einer Fusion um eine gravierende Veränderung für die Menschen und die Organisation handelt und der Umgang mit Veränderungen von Interesse war. Darüber hinaus fanden sich typische Verhaltensweisen aber auch in anderen Kategorien und Subkategorien, wie z. B. Organisationskultur (Widerstand gegen die Fusion), Identifikation, Vorhersehbarkeit und Transparenz, Motivation, Arbeitszufriedenheit etc.

Auf die identifizierten Fälle wurde mit Hilfe der Software ATLAS.ti fallübergreifend, fallvergleichend oder nach Vorgabe bestimmter Auswertungskriterien, wie Veränderungsbereitschaft oder Status, zugegriffen. Dies unterstützt eine Fokussierung auf ein bestimmtes Thema und ermöglicht es, Muster und Zusammenhänge in den Daten zu erkennen. Die Fälle wurden verglichen und kontrastiert, sodass möglichst homogene Gruppierungen entstanden sind, die sich möglichst klar gegenüber anderen Gruppierungen

gen abgrenzen. Identifiziert werden konnten fünf Fusionstypen, die in Kapitel 8.5 (Beschreibung der Kernkategorie anhand von Fusionstypen) ausführlich dargestellt werden.

7.1.4 Charakterisierung der gebildeten Typen

Im letzten Schritt werden die gebildeten Typen ausführlich anhand der Merkmalskombinationen und Sinnzusammenhänge beschrieben. Da sich die Fälle, die zu einem Cluster (Typus) zusammengefasst wurden, nicht in allen Merkmalen gleichen, sondern nur ähneln, stellt sich das Problem, wie das Gemeinsame der Typen treffend charakterisiert werden kann (vgl. Kelle/Kluge 2010: 105). Man unterscheidet in Prototypen (Kuckartz 1988: 223) und Idealtypen (Gerhardt 1991: 438). In dieser Arbeit wurden idealtypische Bezeichnungen verwandt, da keiner der Befragten in Reinform in den identifizierten Typen wiederzufinden ist. Die konstruierten Idealtypen sind also keine Darstellung der Wirklichkeit, sondern dienen im Sinne Webers (1904/1988: 190) lediglich als heuristisches Mittel zur Verdeutlichung der Wirklichkeitsstruktur. So entstehen nach Weber (ebd.: 205) eine „theoretische Konstruktion unter illustrativer Benutzung des Empirischen“ und eine „Hypothese des möglichen Geschehens“ (Gerhardt 1991: 437).

7.1.5 Konzeptionelle Ebene/Interpretation

Anhand des Kodierparadigmas aus der Grounded Theory von Strauss und Corbin wurde nach einem Handlungsrahmen für die identifizierten Fusionstypen gesucht.

Gestartet wurde mit der Frage: „Welches Thema zieht sich wie ein roter Faden durch die Interviews? Worüber wurde jedes Mal gesprochen?“ Ziemlich schnell wurde deutlich, dass die Identifikation mit dem Neuen ein wichtiges Thema war. Wobei „neu“ verschiedene Dimensionen hatte: die neue Organisation, die neuen Kollegen, der neue Standort, die neue Aufgabe, der neue Name der Organisation etc.

Nach weiterer Durchsicht der Interviews war es nicht nur die Identifikation mit dem Neuen, die die Mitarbeiter bewegte, sondern vielmehr die Frage nach der Identität.

Organisationale Identifikation umfasst das Wissen und die Gefühle (beispielsweise Stolz) angesichts der Mitgliedschaft in einer Organisation sowie entsprechende Verhaltensweisen (beispielsweise die Verteidigung der Organisation und ihrer Ziele in Gesprächen außerhalb des organisationalen Kontextes). Identität und Identifikation sind

eng verbunden. Die Mitarbeiter können sich umso besser mit einer Organisation identifizieren, je ausgeprägter und positiver ihre Identität ist. Andersherum wird die Organisationsidentität dadurch bestärkt, dass sich die Mitarbeiter mit ihr identifizieren. Allerdings schien es weniger die Identität der Organisation zu sein, die die Mitarbeiter bewegte, sondern eher die eigene personale Identität und die Identität, die ein Mensch in einem bestimmten Umfeld annimmt, also die soziale Identität innerhalb der Organisation. In beiden Erhebungseinheiten waren die erwünschte Außenwirkung der Organisation (z. B. „ver.di, die neue Kraft“ oder „Oldenburg, Ostfriesland, Wilhelmshaven – die größte Fachhochschule in Niedersachsen“) eher Anlass zu Skepsis – dagegen waren die Zugehörigkeit zu einer Altorganisation oder zu einem bestimmten Fachbereich innerhalb der Fachhochschule von Wichtigkeit.

Der nächste Schritt war nun, herauszufinden, ob die anderen Kategorien im Zusammenhang mit der identifizierten Kernkategorie stehen. Es zeigte sich, dass einige Kategorien anscheinend in einem Zusammenhang mit der Kategorie Identität (personale und sozial) stehen und dass die Ausbildung der Identität offensichtlich im Zusammenhang mit anderen Kategorien steht. Damit konnten Kategorien als Bedingungen bestimmt werden, die zu dem Phänomen Identität mit entsprechenden Kontextbedingungen führen, und Kategorien, die Handlungen/Interaktion zur Folge haben, die dann wiederum zu Konsequenzen führen.

Die entstandene Theorie wurde in den Daten verankert und validiert. Die Fusionstypen konnten anhand der Achsen personale Identität und soziale Identität in starker bzw. schwacher Ausprägung eingeordnet werden. So stehen z. B. Handlungstypen, die eine hohe personale Identität haben, in den beiden oberen Quadranten des Diagramms und Handlungstypen, die eine soziale Identität innerhalb der neuen Organisation entwickelt haben, in den beiden rechten Quadranten. Einen Überblick aller Handlungstypen in dem Diagramm findet sich im Ergebnisteil in Kapitel 8.5 (Beschreibung der Kernkategorie anhand von Fusionstypen).

7.1.6 Computergestützte Auswertung

Zur Unterstützung der qualitativen Auswertung wurde die Software ATLAS.ti (<http://www.atlasti.com>) verwendet. Im Gegensatz zu statistischen Analyseprogrammen analysiert ATLAS.ti Software keine Daten. Es ist jedoch ein hilfreiches Werkzeug zur Unterstützung des Sortierens, Aufbereitens und Analysierens von Daten. Das Datenmaterial wird leichter und übersichtlicher zugänglich und die Auswertungsschritte können transparent gemacht werden (vgl. Friese 2006: 23). Der Vorwurf der Subjektivität und Beliebigkeit, der den qualitativen Methoden seitens der Vertreter statistischer Verfahren gemacht wird, kann durch eine transparente Arbeitsweise entkräftet werden, welche mittels ATLAS.ti möglich ist – Arbeitsschritte können dokumentiert werden und die Kategorisierung und Analyse können nachvollzogen werden und sind damit wiederholbar.

7.2 Auswertung der Online-Fragebögen

Der Online-Fragebogen wurde mit dem Program EvaSys (Evaluierungssystem; <http://www.electricpaper.de>) erstellt. EvaSys ist eine webbasierte Software zur Durchführung von Evaluationen und Umfragen. Mit diesem Programm können einfache Auswertungen wie Häufigkeitsverteilungen und Mittelwerte dargestellt werden.

Für weitergehende Analysen wurden die Rohdaten über eine Schnittstelle zu SPSS exportiert. SPSS Statistics ist eines der marktführenden Programme zur statistischen Datenanalyse und umfasst Möglichkeiten des Datenmanagements und alle gängigen statistischen Verfahren. Die Antworten auf offene Fragen wurden in ein Textdokument kopiert – je eins pro Frage und Organisation – und in die qualitative Analysesoftware ATLAS.ti eingelesen. Dieses Programm erleichtert den Auswertungsprozess, indem die Antworten flexibler kodiert werden können, als es bei der Arbeit auf dem Papier möglich ist. Es können somit leicht Änderungen am Codesystem vorgenommen werden. Darüber hinaus wird das Textretrieval mit ATLAS.ti erleichtert, es gibt verschiedene Möglichkeiten der Abfrage, die über das einfache Retrieval hinausgehen, das Datenmaterial ist zugänglicher und leichter überschaubar und der Forschungsprozess kann in der Software dokumentiert und damit transparent gemacht werden.

Die Codes wurden induktiv, also aus dem Text heraus entwickelt. Dabei entstand ein System aus 265 Codes, das sich nach Forschungsfrage und dann nach Organisation

differenziert. Die hohe Anzahl der Codes ergab sich also aus dem Umstand heraus, dass für jede Frage und Organisation neue Codes entwickelt werden mussten. Diese befinden sich auf unterschiedlichen Abstraktionsniveaus, da aufgrund der unterschiedlichen Fragen Flexibilität nötig war. So wurde etwa für die Frage „Was fällt Ihnen spontan im Zusammenhang mit der Fusion Ihrer Organisation ein?“ bei OOW zwischen positiv, hoffnungsvoll, ambivalent, skeptisch/kritisch und negativ differenziert, da hiermit bereits eine Tendenzaussage über den Charakter der Antworten möglich war. Bei der Frage „Was würden Sie darüber hinaus einer anderen Organisation, die kurz vor der Fusion steht, empfehlen?“ wurden hingegen bei OOW 17 und bei ver.di 20 Codes generiert, um die Menge der genannten Aspekte gegenstandsgerecht abbilden und auswerten zu können.

Die meisten offenen Fragen evozierten Antworten, die mehrere Aspekte tangieren, sodass einige Textstellen mehrfach, überlappend kodiert wurden. Dies ist im Hinblick auf die quantitative Auswertung der offenen Fragen zu beachten. Aussagen wie „In 39 der 136 Antworten kamen negative Äußerungen in Bezug auf die Fusion zum Ausdruck“ lassen sich nicht aufaddieren, um dann auf die Summe 136 zu kommen. Es ist durchaus möglich, dass Antworten beispielsweise negative und verständnisvolle Komponenten enthielten und daher mit beiden Codes versehen wurden, sodass die Summe der Zitate, also der kodierten Textstellen, höher sein kann als die Summe der Antworten.

Die Auswertung fand in erster Linie durch einfache Textretrievals statt. Das bedeutet, dass die mit einem bestimmten Code versehenen Textstellen mehrmals gesichtet und anschließend für die Illustration geeignete Zitate herausgezogen wurden. Eine qualitative Auswertung des Materials fand nur in sehr begrenztem Rahmen statt, da Tendenzaussagen im Fokus des Interesses standen (exemplarisch: „Während bei der ver.di 56 Prozent Antworten negativ oder kritisch und 37,5 Prozent positiv oder hoffnungsvoll sind, sind bei OOW nur 5,6 Prozent Äußerungen positiv oder hoffnungsvoll zu deuten, jedoch 93 Prozent negativ oder skeptisch und kritisch.“), für die sich quantitative Angaben anboten. In der Regel waren die Antworten auch zu kurz gehalten, um eine qualitative Auswertung – im eigentlichen Sinne – zu ermöglichen.

7.3 Beschreibung der Stichprobe der quantitativen Befragung

In beiden Erhebungseinheiten wurden alle Mitarbeiter per Mail angeschrieben und mehrfach per Mail oder über die Multiplikatoren in den Erhebungseinheiten an das Ausfüllen des Online-Fragebogens erinnert und motiviert. Der Nachteil eines Online-Fragebogen ist die unvorhersehbare Stichprobe, da nicht vorauszusehen ist, wer den Fragebogen beantworten wird und wer nicht. Die zufällige Stichprobe setzt sich wie folgt zusammen:

Tabelle 6: Stichprobe der quantitativen Befragung

Merkmal	Ausprägung	ver.di in %	FH OOW in %
Geschlecht	männlich	42,9	61,4
	weiblich	57,1	38,6
Zugehörigkeit	Bis 5 Jahre	1,6	21,4
	Bis 10 Jahre	12,2	15,5
	Bis 15 Jahre	11,2	16,7
	Bis 20 Jahre	41,4	22,6
	Über 20 Jahre	33,5	23,8
	Alter	20-30	1,1
	-40	9,7	9,8
	-50	39,2	41,5
	-60	36,3	20,7
	Über 60	3,8	19,5
Status	Gewerkschaftssekretär	67,9	
	Mitarbeiter	32,1	
	Vizepräsident		1,4
	Professor		42,9
	Wissenschaftlicher Mitarbeiter		41,4
	Verwaltungsangestellte		12,9
	Sekretariat		1,4
Leitungsfunktion	ja	23	-15
	nein	77	-16

¹⁵ Die Leitungsfunktionen beziehen sich in der Hochschule auf einen kleinen Kreis, sodass aus Gründen der Anonymisierung diese Abfrage hier nicht gemacht wurde.

¹⁶ Siehe Fußnote 12.

8. Ergebnisteil

8.1 Beantwortung der Forschungsfragen

In diesem Teil erfolgt eine Darstellung der zusammengefassten Ergebnisse der problemzentrierten Interviews und des Online-Fragebogens in Bezug auf die Forschungsfragen, die für jede Kategorie formuliert wurden. Zu Beginn steht die zu der jeweiligen Forschungsfrage gewonnene Erkenntnis. Dann werden die Ergebnisse der Gewerkschaft ver.di und der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven mit den wichtigsten Gemeinsamkeiten und Unterschieden vergleichend beschrieben. Eine tabellarische Gegenüberstellung der Ergebnisse der problemzentrierten Interviews und eine tabellarische Übersicht der Gesamtergebnisse findet sich im Anhang in den Kapiteln 10.5 und 10.6. Am Ende jedes Unterkapitels wird – wenn möglich – ein Bezug zu den Theorien hergestellt, die in Kapitel 3 (Theoretischer Hintergrund) vorgestellt wurden.

In der quantitativen Analyse sind unter anderem Mittelwerte errechnet worden und die dazugehörigen Standardabweichungen, um anzuzeigen, wie sich Daten um den Mittelwert verteilen. Wenn die Standardabweichung klein ausfällt, ist die Kurve ziemlich spitz; sind die Werte groß, ist die Kurve ziemlich flach. Die meisten errechneten Werte weisen eine flache Verteilung/Kurve auf mit breiten Abweichungen nach oben und unten. Dies fließt in die Berechnungen ein. In einigen Gruppen ist die Spannweite in den Antworten sehr hoch. Dies gilt dann aber für jeweils beide Gruppen (ja/nein) und die Ergebnisse sind dennoch signifikant. Das Testverfahren kontrolliert, wenn es unterschiedliche Varianzen in den jeweils zwei Gruppen gibt. Das kam aber bei diesen Auswertungen nicht vor.

Die Zitate wurden sprachlich nicht geglättet, um das Datenmaterial originalgetreu zu vermitteln. Eine Glättung hätte an der einen oder anderen Stelle die Lesbarkeit verbessert, allerdings wäre dadurch ein Eingriff in das Datenmaterial vorgenommen worden, der den eigentlichen Sinn durchaus entfremden kann. Die Originalzitate sind wirklichkeitsnäher und geben gerade durch die Satzformulierung, Wiederholungen, Widersprüchen etc. die Bedeutungsinhalte besser wieder.

8.1.1 Organisationskultur/organisationale Passung

Im Folgenden wird eine Antwort auf die Frage gegeben, ob die Unterschiede in der organisationalen Passung eine Auswirkung darauf haben, ob die Fusionspartner in der alten Kultur verhaftet bleiben oder nicht und ob eine Ähnlichkeit der Kulturen der Ursprungsorganisationen begünstigt, dass eine neue Kultur entsteht.

Die Studie hat gezeigt, dass Fusionspartner eher in der alten Kultur verhaftet bleiben, wenn die organisationale Passung der Ursprungsorganisationen sehr unterschiedlich ist. Die Forschungsfrage, ob schneller eine neue Kultur entsteht, wenn die Kulturen der Ursprungsorganisationen sich ähnlich sind, kann umgekehrt bestätigt werden, da in beiden Erhebungseinheiten die Altorganisationen sehr unterschiedlich waren und sich nur langsam eine neue Kultur entwickelte. Das kann darauf zurückgeführt werden, dass die Beschäftigten wenig Ähnlichkeiten wahrgenommen haben und sich daher länger an Altbekanntem orientiert haben. Deutlich erkennbar ist allerdings, dass Einsicht in die Notwendigkeit der Fusion, ein gemeinsames Ziel und gleiche Handlungsbedingungen die Entwicklung einer neuen Kultur – trotz unterschiedlicher Ausgangssituation – begünstigen.

Gewerkschaft ver.di

Um einen weiteren Eindruck zur Unternehmenskultur gewinnen zu können, wurde im Online-Fragebogen die Frage nach spontanen Assoziationen mit der Fusion offen gestellt. Bei ver.di ergibt sich ein ambivalentes Bild. In 28,7 Prozent der Antworten kamen negative Äußerungen in Bezug auf die Fusion zum Ausdruck. Am häufigsten taucht dabei das Wort „Chaos“ (1:6)¹⁷ auf, ferner Kommentare wie „Machtgerangel“ (1:37), „Stress“ (1:58) sowie Vergleiche wie z. B. „der Gefangenenchor aus Nabucco“ (1:136). Skeptische oder kritische Aspekte tauchen in 25,7 Prozent der Antworten auf. Des Öfteren handelt es sich dabei um Redewendungen wie „aus drei Armen wird noch lang kein Reicher“ (1:36) oder „aus fünf Kranken wird kein Gesunder“ (1:73). Zu den Hoffnung ausdrückenden Assoziationen gehört an erster Stelle „Alles wird gut!“, aber auch „Synergien“ (1:60). Beispiele für positive Aussagen sind „ver.di ist bunt“ (1:15) und „multikulti“ (1:48) und „gigantisch“ (1:56).

¹⁷ Für die offenen Fragen der Online-Befragung wurde ein neues Projekt in ATLAS.ti angelegt. Das heißt, bei diesen Ergebnissen stehen unter 1, 2 etc. die Antworten auf die offenen Fragen in der Reihenfolge, in der sie im Fragebogen gestellt wurden. Es handelt sich also hier bei 1 nicht um die Person 1 aus den problemzentrierten Interviews.

Die offen gestellte Frage in der Online-Befragung nach der Stimmung innerhalb der Organisation kurz nach Bekanntgabe der Fusionsabsicht wurde differenziert beantwortet. Bei ver.di beinhalten 34 Prozent der Antworten negative Kommentare, wobei nach dem Empfinden einiger Befragter „zeitweise [die] Wahl zwischen Teufel und Beelzebub“ (3:5) bestand oder es „Wie bei einer islamistischen Zwangsehe, keiner wollte, alle mussten“ (3:30) zugeht und „Postengeschacher“ (3:43) vermutet wurde.

Die organisationale Passung der Altgewerkschaften bei ver.di ist gering; die Unterschiede im Hinblick auf Kultur, Größe und finanzielle Ausstattung sind beträchtlich. Es wurde reklamiert, „dass fünf Kulturen aufeinander knallten. Um nicht zu sagen Religionen“ (20:33). Auffällig ist die Sorge, dass eine Organisation dominieren könnte:

„Das wird eine Großveranstaltung von Alt-ÖTV. Das waren die Größten, die hatten die Hälfte der Mitarbeiter“ (20:38).

Bei den ver.di-Mitarbeitern herrschte die Meinung vor, dass die Kulturen unterschiedlich bis sehr unterschiedlich waren (Bundesverwaltung: 90 Prozent, Landesbezirksverwaltung: 77,7 Prozent, Bezirk: 71,3 Prozent). Die prozentualen Unterschiede zwischen den Standorten sind allerdings nicht statistisch signifikant ($\chi^2=3,00$; $p=0,223$).

Ein Haupthindernis auf dem Weg zu einer gemeinsamen Kultur war das lange fehlende einheitliche Vergütungssystem. Im Hinblick auf die gegenseitige Ergänzung bei der Nutzung des Know-hows für die fundamentalen betrieblichen, örtlichen und gesellschaftspolitischen Aufgaben kann man hingegen von einer guten organisationalen Passung ausgehen. Die gemeinsame Grundphilosophie als Interessenvertretung für die Arbeitnehmer bewirkte beachtliche Fortschritte in Richtung einer neuen „ver.di-Kultur“. Ein Beleg dafür sind Interviewäußerungen wie:

„die Gemeinsamkeiten bestehen natürlich dann auf einer sehr abstrakten Ebene der Interessenvertretung der Mitglieder des jeweiligen Organisationsbereiches“ (21:32).

Das Ziel einer gemeinsamen Interessenvertretung war einer der Hauptgründe dafür, dass auf dem Weg zu einer ver.di-Kultur Fortschritte zu verzeichnen waren. Die Beschäftigten begannen sich mit der Organisation zu identifizieren und eine neue Identität zu entwickeln. Der Aspekt „Identität“ und dessen Bedeutung werden in den Kapiteln 8.1.4 (Identität) und 8.4.2 (Zusammenführung aller Kategorien zur Kernkategorie) näher beleuchtet.

Zusätzlich hat die Matrixorganisation für eine Durchmischung gesorgt, aufgrund dessen die Mitarbeiter in der täglichen Praxis mit den jeweils neuen Mitarbeitern zusammengearbeitet und kommuniziert haben. Die Quotenregelung, nach der in den Führungsebenen alle Gewerkschaften gleichermaßen vertreten sein mussten, verstärkte die neue Zusammenarbeit und damit auch das Entstehen einer neuen Kultur. Die Einsicht in die ökonomische Notwendigkeit der Fusion war vergleichsweise hoch – auch dieser Aspekt begünstigte die Entwicklung einer neuen Kultur.

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Die im Online-Fragebogen offen gestellte Frage nach spontanen Assoziationen zur Fusion ergibt bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven ein eindeutiges Bild zur Unternehmenskultur. Skeptische und kritische bis negative Äußerungen treten in 93 Prozent der Antworten zutage. Auch hier finden sich unter den negativen Äußerungen häufig Aussagen wie „Chaos“ (2:15) und „Konfusion“ (2:25). Ebenfalls häufig sind Äußerungen wie „Profilierung von Politikern“ (2:9) und „oh oh weh“ (2:63). Weitere Befragte vermuteten etwa „Grabenkämpfe“ (2:16) und betrachteten die Fusion als „unnötig und sinnlos“ (2:37).

Auf die offene Frage nach der Stimmung in der Organisation kurz nach Bekanntgabe der Fusionsabsicht fallen die Antworten folgendermaßen aus: 31 Prozent lassen sich als negativ, jeweils 15 Prozent als ängstlich bzw. skeptisch und jeweils 7,5 Prozent als enttäuscht, genervt bzw. verunsichert interpretieren. Befragte wollten eine „allgemeine Verschlechterung der Randbedingungen“ (4:6) verspürt haben, waren „demotiviert“ (4:14) und fanden die Fusion „lächerlich“ (4:24). Andere stellten sich unter anderem die Frage nach dem Sinn: „Welchen Vorteil bringt die Fusion?“ (4:5)

Bei der Hochschulfusion gibt es ebenfalls keinen statistisch signifikanten Unterschied in Bezug auf die Einschätzung der Mitarbeiter an den verschiedenen Standorten, wie unterschiedlich oder ähnlich die neue Kultur war ($\chi^2=4,122$; $p=0,660$). An allen drei Standorten herrschte unter den Mitarbeitern noch immer die Meinung vor, dass die jeweilige Kultur unterschiedlich bis sehr unterschiedlich zu der jeweils anderen war (Oldenburg: 63,6 Prozent, Emden: 70,8 Prozent, Wilhelmshaven: 72,7 Prozent).

Bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven basierten die kulturellen Unterschiede zwischen Emden auf der einen sowie Oldenburg und Wilhelmshaven

auf der anderen Seite auf den historischen Wurzeln in den jeweiligen Regionen. Diese Aussage kann durch folgendes Zitat gut belegt werden:

„also Ostfriesland ist mit Sicherheit durch eine ganz andere Struktur geprägt als zum Beispiel die Stadt Wilhelmshaven mit dem gut gehenden Landkreis Friesland (...). Währenddessen Oldenburg als frühere Residenzstadt auch eine ganz andere Struktur, ein ganz anderes Selbstverständnis hat“ (1:44).

Auch die sehr lange Planungs- bzw. Vorbereitungsphase der Fusion wurde von einem Befragten als wenig hilfreich empfunden:

„da gab es über die Jahre und Jahrzehnte ganz viele unterschiedliche Modelle, die auch immer wieder diskutiert wurden, verschiedenste Kombinationen, die vor der Fusion diskutiert wurden, die heute im Prinzip auch wieder diskutiert werden. Wie lange dieses Konstrukt halten wird, weiß kein Mensch“ (3:6).

Die Entscheidung zugunsten von Emden als Verwaltungssitz war für die meisten Befragten demnach nicht nachvollziehbar, zumal die Unterschiede bei der Größe und der finanziellen Ausstattung der Altorganisationen eher gering waren. Es kam zu tiefgreifender Auseinandersetzung bis hin zu persönlicher Abneigung zwischen Ostfriesen und Oldenburgern bzw. Wilhelmshavenern,

„weil wohl damals die Politik da Einfluss genommen hat und Emden Sitz der Hochschulleitung geworden ist“ (4:93).

Es wurden Stimmen laut, die meinten,

„mit den Oldenburgern haben wir uns immer verbunden gefühlt (...). So wir beide Standorte müssen quasi so gemeinsam gegen diesen Feind kämpfen, der in Emden sitzt“ (9:31).

Auf die Frage, wie sie die Emdener beschreiben würden, wurde u. a. geantwortet: „Die fressen uns auf“ (4:90).

Auf dem Weg zu einem Zusammengehörigkeitsgefühl waren trotzdem Fortschritte zu beobachten:

„ich denke, dass das Gefühl, zu einer gemeinsamen Hochschule zu gehören, in der Zwischenzeit gewachsen ist“ (1:50).

Dazu haben vor allem die neu hinzugekommenen Mitarbeiter beigetragen, die die Kulturen der Ursprungsorganisationen und die spezifischen Besonderheiten der einzelnen Standorte nicht kannten. Vergleichsweise gut wurden praktische Probleme bewältigt, die bei der Zusammenlegung und der Reduzierung der Fachbereiche entstanden. Eine neue Kultur entwickelte sich durch die gemeinsame Arbeit an gleichen Inhalten und Zielen eher innerhalb der Fachbereiche oder in Forschungsprojekten.

Interessant ist an dieser Stelle der hoch signifikante Zusammenhang bei ver.di und bei der Fachhochschule zwischen der Identifikation mit dem Unternehmen nach der Fusion und dem Gefühl, dass die Organisationskulturen zusammengewachsen waren. Dieser Zusammenhang wird in Kapitel 8.4.2 (Zusammenführung aller Kategorien zur Kernkategorie) nochmals dargestellt.

Bezug zum Theorieteil

Nachfolgend werden Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen dieser Forschungsstudie und den Theorien, die in Kapitel 3.3.2 (Organisationskultur und organisationale Passung) vorgestellt werden, aufgezeigt.

In beiden Erhebungseinheiten war nicht erkennbar, welcher Stil dominiert bzw. sich durchsetzen wird. Hier bestätigt sich die Theorie von Buono und Bowditch (2003), der zufolge diese Anspannung und Unsicherheit zu einer „kulturellen Ambiguität“ führt, also einer Mehrdeutigkeit, wie es zukünftig weitergehen wird. Für beide Erhebungseinheiten war erkennbar, dass die Sorge, dass eine Organisation - bei ver.di die Alt-ÖTV und bei der Fachhochschule der Standort Emden – überlegen sein könnte, die Mitarbeiter beschäftigt hat und die vermeintlich unterlegenen Parteien durchaus kämpferische Ansätze zeigten. Bei ver.di bestätigt die Aussage „aber auf Grund der Dominanz der ÖTV versuchen die alles platt zu machen und zu vereinnahmen“ (22:63) und in der Fachhochschule die Aussage „so wir beide Standorte müssen quasi so gemeinsam gegen diesen Feind kämpfen, der in Emden sitzt“ (9:31), dass durchaus ein Überlegenheitssyndrom (vgl. Marks/Mirvis 1992) identifiziert werden kann. Typische Konsequenzen wären eine sinkende Arbeitsmoral und ein Anstieg der Fluktuation sowie im Extremfall ein völliger Stillstand (*merger standstill*). Dieser Zusammenhang wird in Kapitel 8.1.6 (Emotionale Ergebnisse) untersucht.

Die Mentalitätsunterschiede der einzelnen Standorte der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven, die nicht zuletzt auf den historischen Wurzeln in den jeweiligen Regionen beruhen, bestätigen die Relevanz der landeskulturellen Unterschiede, die schon von Hofstede (1980) und Trompenaars (1993) hervorgehoben wurden (vgl. Kapitel 3.3.2 Organisationskultur und organisationale Passung).

Außerdem finden sich hier auch die Forschungsergebnisse von Nahavandi und Malekzadeh (1988) wieder, denen zufolge die Akkulturation bei einer Fusion abhängig ist vom

Ausmaß der Wertschätzung der eigenen Kultur und der wahrgenommenen Attraktivität der Kultur der anderen. Der Wunsch zur Bewahrung der eigenen, ähnlichen Kulturen von Oldenburg und Wilhelmshaven war stärker als die Attraktivität der anderen Organisation, also Emden. Da sich über diese Kulturgrenzen hinaus kaum eine gemeinsame Kultur mit gemeinsamen Zielen und Synergien herausgebildet hatte, wurde der Sinn dieses Zusammenschlusses hinterfragt. Die nicht zu harmonisierenden kulturellen Konflikte führten u. a. zur Defusion im September 2009.

8.1.2 Organisationale Gerechtigkeit

In diesem Kapitel werden die Fragen untersucht, ob ein Fusionsprozess bereitwilliger unterstützt wird, wenn der Prozess als gerecht empfunden wird, und inwieweit informationale Gerechtigkeit eine Rolle spielt. Zur informationalen Gerechtigkeit soll vor allem die Frage beantwortet werden, ob die Akzeptanz der neuen Struktur verbessert wird, wenn sich die Mitarbeiter informiert fühlen, die Logik der neuen Unternehmensstruktur verstehen und die positiven Auswirkungen der neuen Struktur auf die Kundenorientierung erkennen. Außerdem wird der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Beachtung der Gleichstellungsgrundsätze überprüft.

8.1.2.1 Welche Rolle spielt Gerechtigkeit?

Generell zeigt die Untersuchung, dass prozedurale und distributive Gerechtigkeit eine große Rolle für das Gelingen beider Fusionen spielten. Der Fusionsprozess wurde bereitwilliger unterstützt, wenn der Prozess als gerecht empfunden wurde.

Gewerkschaft ver.di

In Anbetracht der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen der fünf Einzelgewerkschaften bei ver.di hätte sich die schnellere Einführung eines einheitlichen Arbeits- und Vergütungssystems deutlich positiv ausgewirkt. Die bloße Ankündigung einer Angleichung in den Folgejahren war nicht ausreichend. Ein Beleg dafür sind Äußerungen wie

„das ist natürlich auch ein Problem gewesen, dass wir in diesen ganzen langen Jahren immer noch unterschiedliche Arbeitsbedingungen hatten. Unterschiedliche Vergütung. Unterschiedliche Arbeitszeitregelungen. Unterschiedliche Urlaubszeiten“ (17:36)

und

„wir arbeiten zwar alle jetzt bei ver.di, aber wir haben alle noch unsere alten Anstellungsbedingungen, das heißt: wir werden ganz ungleich bezahlt und alle übrigen Bedingungen sind sehr unterschiedlich und natürlich auch ungerecht“ (22:118).

Dies war eine denkbar schlechte Grundlage zur Mitarbeitermotivation. Gerechtigkeit in der Gehaltsstruktur spielte auch schon bei der Entwicklung einer neuen Kultur in Kapitel 8.1.1 (Organisationskultur/organisationale Passung) eine wichtige Rolle.

Die Empfindung, ob die ver.di-Mitarbeiter die Fusion für gerecht halten oder nicht, wurde zum einen direkt abgefragt und zum anderen indirekt über die Variable Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz: Wurde die Verteilung als sinnvoll erachtet und würde man den Arbeitgeber weiter empfehlen?

Insgesamt fanden 50,7 Prozent die Übernahme von Dingen oder Verfahrensweisen aus den verschiedenen Altorganisationen gerecht. Von den 50 Prozent, die bei ver.di die Verteilung als gerecht empfanden, würden 60,5 Prozent Dritten empfehlen, sich bei ver.di zu bewerben. Von denen, die die Verteilung als ungerecht ansahen, würden nur 41,8 Prozent ver.di als Arbeitgeber empfehlen. Dieser Unterschied ist statistisch signifikant ($\chi^2=5,981$; $p=0,011$). Wer die Aufteilung als gerecht empfand, war auch nach der Fusion zufriedener mit dem Arbeitsplatz (mittlere Ränge: 81,83:97,11; $p=0,04$). Dies trifft auch zu, wenn die Verteilung als sinnvoll empfunden wurde (mittlere Ränge: 76,54:95,97; $p=0,000$).

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Auf politischer Ebene sorgte die intransparente Entscheidung zugunsten von Emden als Verwaltungssitz bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven für Unmut:

„natürlich eine politische Entscheidung und da ist dann die Frage, welche Landtagsabgeordneten mussten wodurch davon überzeugt werden, an der richtigen Stelle die Hand zu heben“ (3:26).

Dies gilt gleichermaßen für die Einsetzung des nicht demokratisch legitimierten Hochschulpräsidenten die Hochschulleitung der

„in dem Fall nicht selbst gewählt war sondern praktisch vom Ministerium dann also unsern Präsident im Prinzip ja abgeordnet worden ist von Hannover“ (4:158).

Weniger Willkür und mehr Transparenz in diesen zentralen Fragen hätten das Gerechtigkeitsempfinden stärken können.

Bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven würden 80,4 Prozent derer, die die Aufteilung als gerecht ansahen, Dritten empfehlen, sich beim Unternehmen zu bewerben. Von denen, die die Aufteilung als nicht gerecht ansahen, waren es nur 39,3 Prozent. Hier besteht ein hoch signifikanter Zusammenhang ($\chi^2=14,170$; $p=0,000$).

Wer die Aufteilung als gerecht empfand, war auch nach der Fusion zufriedener mit dem Arbeitsplatz ($\chi^2=19,638$; $p=0,000$). Dies trifft auch zu, wenn die Verteilung als sinnvoll empfunden wurde ($\chi^2=18,490$; $p=0,000$). Wie bei ver.di sind auch hier die Unterschiede statistisch signifikant.

Bezug zum Theorieteil

Diese Ergebnisse decken sich mit der Aussage verschiedener Untersuchungen, dass prozedurale Gerechtigkeit – als subjektive Wahrnehmung von Fairness bei Entscheidungsprozessen – im Allgemeinen zu einer höheren Akzeptanz von Entscheidungen führt, selbst dann, wenn sich diese unmittelbar nachteilig auf die eigenen Interessen auswirken (Lind/Tyler 1988; Bies/Martin/Brockner 1993).

Als ebenso relevant wie die prozedurale Gerechtigkeit erweist sich die distributive Gerechtigkeit: Das unterschiedliche Vergütungssystem bei ver.di führte im Vergleich des eigenen Inputs/Outputs mit der Input/Output-Relation anderer zu einer disproportionalen und für den einzelnen nachteiligen Bewertung. In einem solchen Fall wird das Ergebnis einer Entscheidung als unfair empfunden (Adams 1965). Nach Cohen-Charash und Spector (2001) kann die hieraus resultierende kognitive Dissonanz zu einem Leistungsrückgang führen. Einige Befragten vermuteten, dass dies bei anderen so zutrifft.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung finden sich auch in der Theorie der relativen Deprivation nach Runciman (1966) wieder, die in Kapitel 3.3.3.1 (Relative Deprivation) dargestellt wurde. Er unterscheidet in egoistische und fraternale Deprivation. Die egoistisch deprivierte Person sieht sich im Vergleich zu anderen ihrer Gruppe benachteiligt. Die fraternal deprivierte Person hingegen empfindet, dass die eigene Gruppe im Vergleich zu einer anderen Gruppe in Bezug auf bestimmte Zustände, Rechte oder Besitztümer benachteiligt ist. In beiden Erhebungseinheiten gab es Personen, die doppelt befriedigt waren, weil sie z. B. der dominierenden Altorganisation angehörten und mit ihrer eigenen Position zufrieden waren. Analog waren auch in beiden Erhebungseinheiten Personen anzutreffen, die egoistisch depriviert waren, weil sie sich zwar der dominierenden Altorganisation zugehörig fühlten, aber mit ihrer eigenen Position nicht zufrieden waren. Fraternal Deprivation zeigte sich in beiden Erhebungseinheiten bei denjenigen, die sich der benachteiligten Altorganisation zugehörig fühlten. Doppelt

depriviert waren diejenigen, die sich der benachteiligten Altorganisation zugehörig fühlten und gleichzeitig mit ihrer eigenen Position unzufrieden waren.

Wer dagegen der Meinung war, dass die Aufteilung an übernommenen Dingen aus der eigenen Altorganisation und den anderen Altorganisationen gerecht war, würde Dritten die Organisation als Arbeitgeber empfehlen und war zufriedener. Die Empfehlung der Organisation als Arbeitgeber kann auch als Identifizierung mit der Organisation gewertet werden und wird im Kapitel 8.4.2 (Zusammenführung aller Kategorien zur Kernkategorie) noch genauer betrachtet.

8.1.2.2 Wie wichtig ist gute Informationspolitik?

Gute Information der Mitarbeiter über die Logik der neuen Unternehmensstruktur und deren positive Auswirkungen auf die Kunden verbessern die Akzeptanz der neuen Struktur.

Gewerkschaft ver.di

Die Informationspolitik bei ver.di war mit Einschränkungen zufriedenstellend. Es gab offizielle Informationen und über das go-ver.di-Gremium oder die Gewerkschaftstage eine Reihe von Möglichkeiten für die Mitarbeiter, sich selbst zu informieren. „Insgesamt würde ich sagen, ja ich habe [mich] relativ gut informiert gefühlt“ (10:24). Der Begriff „Matrixorganisation“ hätte besser erklärt werden müssen: „Es hieß immer Matrixorganisation und wir wussten damit überhaupt nichts anzufangen“ (22:8). Dadurch war die Logik der neuen Struktur nicht nachvollziehbar. Auch wäre ein Organisationsleitfaden zum besseren Verständnis und zur Akzeptanz der neuen Strukturen hilfreich gewesen:

„dass man so einen Organisationsleitfaden hätte, wo einfach niedergeschrieben ist, wie man was zu tun und zu lassen hat (...) Da ist eben alles drin, da ist die Organisation drin verpackt“ (16:33).

Die Daten der Online-Befragung unterstützen die qualitativen Aussagen. Es konnte ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen den Variablen ausreichende Information und Identifikation mit der neuen Struktur festgestellt werden (mittlere Ränge: 83,21:112,22; $p=0,000$).

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Die offiziellen, von der Hochschulleitung der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven zur Verfügung gestellten Informationen waren hingegen ungenügend:

„eigentlich eher nicht gut informiert (...) weil es eben auch so ein Hin und Her war, dass lange Zeit nicht fest stand, ob man nun kooperierte oder fusionierte“ (6:17).

Die Mitarbeiter waren für Informationen auf die Presse – „die wesentlichen Informationen sind damals über die Presse gelaufen“ (5:15) – und auf Gerüchte angewiesen:

„in der aktuellen Phase der Fusion natürlich gibt es dann mal verstärkt die Gerüchte und so weiter und das ebbt dann wieder ein bisschen ab und dann kommt wieder, dann wird wieder eine neue Sau durchs Dorf getrieben“ (3:104).

Die Erkenntnis, dass der Fusionsbeschluss eine originär politische Entscheidung war, hat die Akzeptanz der neuen Strukturen deutlich reduziert. Die Betroffenen hatten das Gefühl, es wurde über ihre Köpfe hinweg entschieden. Die Informationspolitik der Hochschulleitung und anderer Gremien war wenig geeignet, den Fusionsprozess plausibel erscheinen zu lassen. Als positiv im Hinblick auf die Kundenorientierung wurden das hervorragende Studienangebot und der exzellente Ruf der Fachhochschule mehrfach erwähnt. Die Akzeptanz der Fachbereichsfusionen war höher. Sie ergaben aus Sicht der Mitarbeiter offensichtlich selbsterklärend einen Sinn. Allerdings kann für die Fachhochschule kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Variable „ich fühlte mich ausreichend informiert“ und der Identifikation mit der Organisation festgestellt werden ($\chi^2=3,424$; $p=0,331$), obwohl bei der mangelhaften Informationspolitik und dem Ergebnis der Defusion davon auszugehen ist, dass ein Zusammenhang besteht.

Bezug zum Theorieteil

Diese Erkenntnisse stehen im Zusammenhang mit der Theorie nach Colquitt et al. (2001), dargestellt in Kapitel 3.3.3.2 (Organisationale Gerechtigkeit), die besagt, dass neben der distributiven, prozeduralen und interpersonalen Gerechtigkeit auch die informationale Gerechtigkeit einen wichtigen Beitrag zum Gelingen einer Fusion leistet. Auch Buono und Bowditch (2003) identifizierten eine gute Informationspolitik als unverzichtbar zur Begleitung eines Fusionsprozesses. Neben die bereits beschriebenen Komponenten der organisationalen Gerechtigkeit (distributive, prozedurale und informationale Gerechtigkeit) tritt als letzter Aspekt die interpersonale Gerechtigkeit, das heißt der wertschätzende Umgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Ein Mitarbeiter der Fachhochschule beschrieb das Verhalten seines Vorgesetzten folgendermaßen:

„Das habe ich nie erlebt, dass der mir, genau, dass der sich jetzt da mit mir ein Gespräch gesucht hat“ (8:12).

Dies zeigt die Frustration darüber, dass „der da“ – als distanzierte Beschreibung des Vorgesetzten – noch nicht einmal bereit war, ein Gespräch zu führen. Organisationale Gerechtigkeit spielt offenbar in allen Facetten eine wichtige Rolle für das Gelingen einer Fusion.

8.1.2.3 Welchen Einfluss hat Gleichstellungspolitik?

An dieser Stelle wird überprüft, ob die gleichberechtigte Berücksichtigung von Männern und Frauen bei der Zusammenführung der Organisationen dazu beigetragen hat, dass die Beschäftigten grundsätzlich zufriedener waren. Dazu wird zunächst untersucht, ob die Gleichstellungsgrundsätze im Fusionsprozess überhaupt eine Rolle gespielt haben.

Gewerkschaft ver.di

Da diese Frage nur qualitativ analysiert wurde, ergibt sich folgendes Fazit: Die Mitarbeiter bei ver.di sind zufriedener, wenn die Grundsätze der Gleichstellungspolitik während des Veränderungsprozesses beachtet werden.

„Durch die Quotierung, und sicherlich auch durch die Fusion, sind Frauen eher gefördert worden. Die Chance, die da eröffnet wurde, wäre ohne Fusion nicht möglich gewesen“ (P10:55, 200:200).

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

In der Fachhochschule wurden die Gleichstellungsgrundsätze weitgehend unbeachtet und vor allem die benachteiligten Frauen waren damit nicht zufrieden.

„Also ich denke, wir sind alle so ein bisschen unzufrieden (...) dass man einen gewissen Abschluss hat, man hat ein Diplom und wird grundsätzlich schlechter bezahlt als ein Ingenieur mit einem Fachhochschulabschluss“ (6:57).

Dies galt für das Entgelt, aber auch die Arbeitsbedingungen und vor allem für die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Frauen mit kleinen Kindern im schulpflichtigen Alter, die fusionsbedingt umziehen mussten, zählten zu den Verlierern der Fusion.

Bezug zum Theorieteil

Die zu der Thematik gehörenden Theorien sind in Kapitel 3.3.3.3 (Geschlechtsspezifische Ungleichheit und Gleichstellungspolitik) dargestellt. Der theoretische Hintergrund der Gleichstellungspolitik wurde in Kapitel 3.3.3.3 beschrieben. Im Folgenden werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung mit der Theorie in einen Zusammenhang gebracht:

In beiden Erhebungseinheiten ist auffällig, dass von den Befragten Gleichstellungspolitik eher als Frauenpolitik gesehen wird. Die grundsätzliche Idee, dass beide Geschlechter gleichgestellt werden sollen, also auch Männer berücksichtigt werden, wenn es beispielsweise um die Familienbetreuung geht, wurde nicht benannt. Dies kann damit begründet werden, dass nicht marktvermittelte Arbeit (z. B. Hausarbeit) in der Privatsphäre geschieht (vgl. Notz 2004) und die Distribution von Erwerbs- und Reproduktionsarbeit in dieser ausgehandelt wird (wie dies geschieht, zeigen Koppetsch/Meier 1998). Damit kann diese nicht marktvermittelte Arbeit nur schwer durch organisationale Gleichstellungsstrategien verändert werden. Es ist jedoch möglich, durch Gleichstellungspolitik die innerbetriebliche hierarchische Segregation und den Lohnunterschied zwischen den Geschlechtern zu reduzieren, womit das Argument für die ungleichheitsgenerierende Arbeitsdistribution in der Familie – dass der Mann mehr verdient und die Frau daher die Erziehungs- und Hausarbeit übernimmt – in vielen Fällen entkräftet wird. Durch die Benachteiligung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt und in Organisationen geschieht Gleichstellungspolitik nach wie vor oft mit den Mitteln der Frauenförderung. Männer wagen sich seltener in Frauenberufe als Frauen in Männerberufe. Dies erklärt sich durch die geringere Entlohnung und Prestige (vgl. Heintz et al. 1997: 16; Rabe-Kleberg 1993: 126). Zudem scheint es für Männer problematischer zu sein, die Ausübung eines als typisch weiblich angesehenen Berufes und die eigene Geschlechtsidentität in Einklang zu bringen (vgl. Leidner 1991: 156 f.). Entscheiden sie sich jedoch für einen geschlechtsuntypischen Beruf, werden sie oftmals nicht benachteiligt, sondern sogar besonders gefördert. Williams (1992) spricht in diesem Zusammenhang vom *glass escalator*, der Männer die Karriereleiter in Frauenberufen hinaufführt, während Frauen in Männerberufen an die „gläserne Decke“ stoßen und sehr viel schwerer in gehobene Positionen kommen. Gleichstellungspolitik – gerade in Berufen und Branchen, die höher entlohnt werden – muss daher auf Mittel der Frauenförderung zurückgreifen. Dazu zählen auch die hier untersuchten Organisationen.

8.1.3 Welche Auswirkung hat Kontrollierbarkeit in Form von Partizipation und Mitbestimmung?

In diesem Kapitel wird untersucht, ob sich wahrgenommene Kontrollierbarkeit im Sinne von Mitbestimmung/Partizipation auf das Arbeitsengagement auswirkt, das ein Mitarbeiter freiwillig, das heißt über seine vertraglichen Pflichten hinaus einbringt. Außer-

dem wird der Frage nachgegangen, ob die im Fusionsprozess notwendigen Maßnahmen eher akzeptiert werden, wenn umfangreiche Möglichkeiten der Mitbestimmung angeboten werden.

Die Untersuchung hat Folgendes gezeigt: Das freiwillige Arbeitsengagement verringert sich, wenn die Mitarbeiter nicht oder nur wenig am Veränderungsprozess partizipieren können und die Akzeptanz der im Fusionsprozess notwendigen Maßnahmen steigt, wenn es umfangreiche Mitbestimmungsmöglichkeiten gibt. Besonders deutlich wurde in beiden Erhebungseinheiten das Ergebnis bei dem Zusammenhang: Je größer das Gefühl der Einflussnahme, desto eher kümmern sich Mitarbeiter um Probleme der Organisation, als seien es ihre persönlichen Probleme, und desto eher würden sie das Unternehmen auch weiterempfehlen. Damit ist zu erwarten, dass sie sich freiwillig mehr engagieren, als es den vertraglichen Bedingungen entspricht, und dass sie die Fusionsmaßnahmen so akzeptieren, dass sie Dritten die Organisation empfehlen würden. Sichtweisen und Empfindungen ausdrücken zu können sowie das Gefühl der Einflussnahme hatten bei ver.di insgesamt einen hohen Stellenwert. Bei der Fachhochschule waren nur die Zusammenhänge zwischen Gefühl der Einflussnahme und der Empfehlung an andere sowie zwischen dem Gefühl der Einflussnahme und Probleme der Organisation wie seine eigenen zu behandeln signifikant.

Gewerkschaft ver.di

Für ver.di waren Informations- und Mitwirkungsmöglichkeiten zufrieden stellend. Sie erhöhten die Akzeptanz der im Fusionsprozess erforderlichen Maßnahmen:

„Ich habe das Gefühl schon gehabt, dass da an bestimmten Punkten, da wo es möglich war, auch Sachen mit aufgenommen worden sind, als Resultat der Diskussion sicherlich auch von meinen Beiträgen“ (10:28).

Auch die Online-Umfrage zeigt einen positiven Zusammenhang zwischen Mitwirkungsmöglichkeiten und freiwilligem Arbeitsengagement auf. Allerdings gilt dies nicht für alle Mitarbeiter, wie die qualitativen Daten belegen. Das Arbeitsengagement litt bei ver.di nicht nur darunter, dass die Mitarbeiter nicht partizipieren konnten, sondern auch darunter, dass einige nicht partizipieren wollten. Sie ergaben sich ihrem Schicksal:

„es gab Fälle der inneren Kündigung, die würde ich fast noch schlimmer sehen, als wenn jemand offensiv geht“ (10:37).

Einige Befragte schilderten, dass sie bei anderen Kollegen den Eindruck hatten, dass sich deren Engagement auf Engagement auf „Dienst nach Vorschrift“ begrenzte und sie nur darauf warteten, dass sie in den Ruhestand gehen konnten:

„sich nicht damit identifiziert haben, sich verabschiedet haben innerlich und nur noch warten, dass sie in den Ruhestand gehen“ (18:58).

Probleme bei der Vergütung und der Altersversorgung wirkten sich ebenfalls negativ auf das freiwillige Engagement aus. Die Akzeptanz der grundsätzlichen Entscheidung für eine Fusion war relativ schnell gegeben. Aus diesem Grund haben die Betroffenen früh und aktiv die angebotenen Mitbestimmungsmöglichkeiten genutzt, was wiederum zu einer höheren Identifikation und der Entwicklung einer neuen Identität geführt hat (siehe Kapitel 8.4.2 Zusammenführung aller Kategorien zur Kernkategorie).

Auf die offene Frage im Online-Fragebogen „Was hat/hätte geholfen, um sich mit der neuen Organisation zu identifizieren?“ wurden am häufigsten, nämlich in 19,2 Prozent der Antworten, Einbeziehung und Mitbestimmung bzw. neue und gute oder sogar mehr Strukturen innerhalb der Organisation gewünscht, um die Identifikation zu erleichtern. Für den Punkt der Mitbestimmung wurde etwa „mehr Entscheidungsgewalt auf Bezirksebene“ (9:37) und „mehr Demokratie, Einhaltung von MBR/GBV [Mitbestimmungsrecht/Gesamtbetriebsvereinbarung], mehr Kommunikation/Beteiligung“ (9:98) genannt.

Die wahrgenommene Kontrollierbarkeit wurde auf Basis der folgenden Variablen überprüft: Sichtweisen und Empfindungen ausdrücken zu können und Gefühl der Einflussnahme. Die Variablen Stolz, Empfehlung an andere, sich bei der Organisation zu bewerben, sich Probleme zu eigenen machen, Zufriedenheit, Teilnahme an Workshops und Identifikation dienten als Maßstab für freiwilliges Arbeitsengagement. 65,1 Prozent derer, die bei ver.di ihre Sichtweisen und Empfindungen ausdrücken konnten, waren nach der Fusion stolz auf das Unternehmen. Das Ergebnis ist hoch signifikant ($\chi^2=6,370$; $p=0,009$). Ein ähnlicher Zusammenhang war zur Identifikation der Mitarbeiter mit der neuen Organisation ersichtlich: 77,1 Prozent derer, die die Gelegenheit hatten, ihre Sichtweisen und Empfindungen auszudrücken, identifizierten sich nach der Fusion mit dem Unternehmen. Dieser Zusammenhang ist statistisch signifikant ($\chi^2=4,210$; $p=0,031$).

Ebenfalls statistisch signifikant wirkte sich die Möglichkeit, Sichtweisen und Empfindungen ausdrücken zu können, auf die Empfehlung der Organisation an Bekannte aus und ob man sich Probleme zu eigenen machte: 59,8 Prozent derer, die ihre Sichtweisen und

Empfindungen ausdrücken konnten, empfahlen das Unternehmen an Bekannte ($\chi^2=12,497$; $p=0,000$). Mit Bezug auf die Beschäftigung mit organisatorischen Problemen nahmen sich 73,6 Prozent derer, die ihre Sichtweisen und Empfindungen ausdrücken konnten, persönlich organisatorischer Probleme an ($\chi^2 = 7,181$; $p = 0,006$). Der Zusammenhang zwischen der Möglichkeit, Sichtweisen und Empfindungen ausdrücken zu können, und der Teilnahme an Workshops ist hoch signifikant ($\chi^2=11,95$; $p=0,001$), der Zusammenhang zwischen Sichtweisen und Empfindungen ausdrücken können und Zufriedenheit hingegen nur schwach signifikant (mittlere Ränge: 80,14:114,33; $p=0,136$).

Für alle fünf der oben genannten Faktoren – Identifikation mit dem Unternehmen nach der Fusion, ob man das Unternehmen an Bekannte weiterempfehlen würde, ob man sich der Probleme der Organisation persönlich annimmt, Zufriedenheit und Teilnahme an Workshops – besteht ein signifikanter Zusammenhang mit dem Gefühl der Einflussnahme während der Fusion. Die Mitarbeiter von ver.di, die sich nach der Fusion mit dem Unternehmen stärker identifizierten, die das Unternehmen empfahlen und die sich organisatorische Probleme zu eigenen machten, hatten ein größeres Gefühl der Einflussnahme. Zusätzlich waren sie auch stolzer auf das Unternehmen als andere.

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven wurden die Mitwirkungsmöglichkeiten und Informationspolitik als unzureichend wahrgenommen. Es gab wenige Möglichkeiten, den Fusionsprozess zu beeinflussen:

„also dass fusioniert wird, konnte man nicht mitgestalten, das war einfach von oben herab angeordnet. Dass Fachbereiche fusioniert werden, konnte man auch nicht verhindern, das war auch klares Ziel der Politik“ (5:23).

Mitarbeiterpartizipation war nur ganz zu Beginn in einem kleinen Kreis geschehen. Das freiwillige Arbeitsengagement sank, die Notwendigkeit der Fusion konnte den Mitarbeitern nicht vermittelt werden und so fanden die entsprechenden Maßnahmen auch wenig Akzeptanz. Die Fusionsentscheidung hätte darüber hinaus, so die relativ einhellige Meinung, nachvollziehbar und transparent erklärt werden müssen. Aber selbst in diesem Fall wäre eine Akzeptanz der Fusionsentscheidung durch die Beschäftigten nicht sicher gewesen, da erschwerend hinzukam, dass es sich um eine externe politische Entscheidung handelte, die den meisten nicht sinnvoll erschien.

Bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven gibt es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Gefühl der Einflussnahme und der Identifikation mit dem Unternehmen bzw. dem Gefühl, stolz auf das Unternehmen zu sein. Von der Möglichkeit, seine Sichtweise und seine Empfindungen auszudrücken, kann nicht auf das freiwillige Arbeitsengagement geschlossen werden. Signifikante Zusammenhänge bestehen jedoch für Empfehlungen (Mittelwert: Ja: 2,66 ($s=2,225$); N: 1,96 ($s=1,319$); $p=0,068$) und die persönliche Aneignung von Problemen (Mittelwert: Ja: 2,79 ($s=2,174$); N: 1,76 ($s=1,402$); $p=0,006$). Je größer das Gefühl der Einflussnahme, desto eher würden Mitarbeiter der Fachhochschule ihren Bekannten empfehlen, sich zu bewerben, bzw. je eher sind sie bereit, sich organisatorische Probleme zu eigenen zu machen.

Bezug zum Theorieteil

Nachfolgend werden Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen dieser Forschungsstudie und den Theorien, die in Kapitel 3.3.4 (Wahrgenommene Kontrollierbarkeit und Mitbestimmung) dargestellt werden, aufgezeigt.

Der Zusammenhang, dass die Akzeptanz der im Fusionsprozess notwendigen Maßnahmen steigt, wenn es umfangreiche Mitbestimmungsmöglichkeiten gibt, findet sich auch in der Theorie nach Frey (1998) wieder, die besagt, dass die wahrgenommene größere Situationskontrolle die Akzeptanz erhöht und die Widerstände gegen die im Fusionsprozess erforderlichen Maßnahmen verringert. Gemäß der Kontrolltheorie von Jöns und Schultheis (2002) kommt Mitbestimmungsmöglichkeiten eine hohe Relevanz zu, um stressvolle und bedrohliche Ereignisse wie einen Fusionsprozess besser bewältigen zu können – auch hier findet sich eine Übereinstimmung mit den erhobenen Daten.

Die Theorie, dass die Einbeziehung der Betroffenen (partizipatives Change Management) zu einer höheren Leistungsbereitschaft führt (Quaas/Denisow/Stan 1996) als auch zu einer höheren Arbeitszufriedenheit (Rosemann/Gleser 1999), kann durch die Aussagen der Befragten in der Gewerkschaft untermauert werden.

Da kaum Mitbestimmungsmöglichkeiten vorhanden waren, wäre für die Fachhochschule ein Umkehrschluss, dass mangelnde Partizipation zu einer niedrigeren Leistungsbereitschaft und weniger Arbeitszufriedenheit führt, logisch – eine Bestätigung dazu konnte dem Datenmaterial aber nicht entnommen werden.

8.1.4 Identität

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Fragen der Identität und der Identifikation. Hinterfragt wird, ob sich ein Fusionsprozess verlangsamt, wenn in der Ursprungsorganisation eine hohe soziale Identität entstanden ist, und ob die Mitarbeiter sich mehr für „ihr“ Unternehmen engagieren, wenn sie sich mit den wahrgenommenen Fusionsgewinnern identifizieren.

8.1.4.1 Gibt es Fusionsgewinner versus Fusionsverlierer?

Die Forschungsfrage bezieht sich auf die Veränderung des Arbeitsengagement im Zusammenhang mit einer Identifikation mit den wahrgenommenen Fusionsgewinnern.

Bei dieser Fragestellung musste zuerst festgestellt werden, wer als Fusionsgewinner betrachtet wird und wer – das kann durchaus abweichen – sich selbst als Fusionsgewinner fühlt bzw. ob man sich mit den Fusionsgewinnern identifiziert. Nach der Analyse des qualitativen Datenmaterials kann belegt werden, dass bei ver.di das Arbeitsengagement der Mitarbeiter, die sich mit den wahrgenommenen Fusionsgewinnern identifizieren, stieg. Für die Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven kann die Aussage nicht gestützt werden, da die von anderen wahrgenommenen Gewinner sich selbst nach eigenen Angaben nicht als Gewinner bezeichneten.

Aus Gründen der Anonymität konnte in der Online-Befragung keine Abfrage nach Altorganisationen gemacht werden. Es wäre möglich gewesen, im Zusammenhang mit weiteren Daten Personen oder Personengruppen zu identifizieren. Deshalb wurden an dieser Stelle die Gewinner der Fusion als diejenigen definiert, die sich nach der Fusion mit der Organisation identifizieren. Es zeigte sich, dass sie sich auch stärker für die Organisation engagierten.

Gewerkschaft ver.di

Als eindeutige Gewinner der Fusion wurden bei ver.di die Führungskräfte betrachtet, die den Karrieresprung in die Bundesvorstandsverwaltung nach Berlin geschafft hatten und teilweise Geschäftsführer in den Bezirken. Das wird durch folgende Aussagen deutlich:

Führungskräfte, die in die Bundesvorstandsverwaltung gegangen sind wurden als Gewinner betrachtet:

„In unserem Gewinnerplan guckst du bis zum Bundesvorstand hoch, klar da siehst du auch Gewinner“ (12:64).

Ebenfalls profitiert haben die Geschäftsführer in den Bezirken:

„da gibt es Gewinner, also sei es nun vom Posten, das ist ja auch also nicht jetzt auf unserer Verwaltungsangestellten-Ebene, aber auch der Ebene der Geschäftsführer, die es da überall gegeben hat“ (15:48).

Vor allem wurden allerdings die Beschäftigten der Gründungsorganisation ÖTV als Gewinner gesehen: „Wir [*Ergänzung Autorin: als Alt-ÖTV*] waren der Grundstock für eine künftige Struktur“ (12:45), da die Strukturen dieser Ursprungsorganisation sich in vielen Bereichen wiederfanden. Dies wurde von Beschäftigten aus anderen Altorganisationen auch so empfunden, was durch folgende Aussage belegt wird: „und ich behaupte das einfach mal so, uns ist das ÖTV-Wesen übergestülpt worden“ (16:11). Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass die Beschäftigten der Gründungsorganisation ÖTV in der neuen Organisation schnell arbeitsfähig waren und sich entsprechend engagiert haben. Führungskräfte, die einen Karrieresprung geschafft haben, sowie Frauen, die von der Quotierung profitiert haben, zeigten im Allgemeinen ein erhöhtes Arbeitsengagement. Verwaltungsangestellte sahen sich hingegen nur in Einzelfällen als Gewinner der Fusion.

Die für die quantitative Abfrage modifizierte Forschungsfrage, ob das Arbeitsengagement steigt, wenn die Mitarbeiter sich mit der Organisation nach der Fusion identifizieren konnten, kann für beide Erhebungseinheiten bestätigt werden. Mitarbeiter, die sich nach der Fusion mit der Organisation identifizieren, werden hier als Fusionsgewinner definiert.

Um die Frage nach dem Zusammenhang zwischen der Identifikation mit dem Fusionsgewinner und dem freiwilligen Arbeitsengagement zu prüfen, wurden folgende Variablen getestet: Identifikation mit der Organisation nach der Fusion (= Fusionsgewinner) und Teilnahme an einem Workshop, Weiterempfehlung der Organisation an Bekannte und sich organisatorische Probleme zu eigenen machen. Bei ver.di hatten insgesamt 56,6 Prozent an einem Workshop teilgenommen. 78,7 Prozent derer, die an einem Workshop teilgenommen hatten, identifizierten sich nach der Fusion mit der Organisation. Dies gilt allerdings auch für 62,5 Prozent derer, die nicht an einem Workshop teilgenommen haben. Dieser Unterschied ist dennoch signifikant ($\chi^2=5,287$; $p=0,017$). Signifikant sind ebenfalls die Zusammenhänge zwischen Identifikation und der Aussage, ver.di als Arbeitgeber an andere weiterzuempfehlen ($\chi^2=51,189$; $p=0,000$), und zwischen Identifikation und der Aussage „organisatorische Problem beschäftigen mich wie meine

eigenen“ ($\chi^2=5,819$; $p=0,013$). Der Zusammenhang zwischen Identifikation und Stolz ($\chi^2=72,791$; $p=0,000$) und der Zusammenhang zwischen Identifikation und Zufriedenheit ($\chi^2=45,34$; $p=0,000$) sind hoch signifikant. Das bedeutet, dass sich die Identifikation mit dem Fusionsgewinner, sprich ver.di, positiv auf das Arbeitsengagement ausgewirkt hat. Fusionsverlierer sind in dem Fall die Altorganisationen.

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Der Standort Emden wurde als klare Fusionsgewinnerin bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven betrachtet:

„Wobei ich jetzt für mich persönlich sagen muss, dass Emden da sehr viel mehr von profitiert hat, wie die anderen beiden Standorte“ (4:129).

Diese Sichtweise ist jedoch bei den Beschäftigten in Emden nicht erkennbar. Eine Identität der Fusionsgewinner ist nicht gegeben und für eine signifikante Erhöhung des Arbeitsengagements gibt es keinen Anhaltspunkt. Die Mitglieder des Präsidiums identifizierten sich hingegen durchaus als Fusionsgewinner und zeigten ein erhöhtes Arbeitsengagement. Die als Hochschullehrer tätigen Professoren veränderten ihr Engagement nicht. Sofern sich die Bedingungen für Wissenschaft und Forschung verbessert hatten, zeigte sich dafür tendenziell ein höheres Engagement bei den wissenschaftlichen Mitarbeitern. Als Fusionsgewinner sahen sich die Mitarbeiter bestimmter Organisationseinheiten; dies gilt beispielsweise für das Institut für Seefahrt in Leer und für die Bibliothek als zentrale Einrichtung.

Bei der Fachhochschule ist der Zusammenhang zwischen der Teilnahme der Befragten an einem Workshop und der Identifikation mit der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven schwach signifikant ($\chi^2=3,096$; $p=0,063$). 76,9 Prozent derer, die an einem Workshop teilgenommen hatten, identifizierten sich nach der Fusion mit der Organisation. Dies gilt allerdings auch für 57,1 Prozent derer, die nicht an einem Workshop teilgenommen hatten. Insgesamt haben nur knapp 29,2 Prozent überhaupt an einem Workshop teilgenommen. Der Zusammenhang zwischen der Identität des Mitarbeiters und der Empfehlung an andere, sich bei der Fachhochschule zu bewerben, ist hoch signifikant ($\chi^2=14,091$; $p=0,000$). Der Zusammenhang zwischen Identifikation und Stolz ($\chi^2=50,098$; $p=0,000$) sowie zwischen Identifikation und Zufriedenheit ($\chi^2=42,928$; $p=0,000$) ist hoch signifikant. Es gab keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Identifikation mit der Fachhochschule nach der Fusion und der Aussage, dass „organisa-

torische Probleme mich beschäftigen wie meine eigenen“ ($\chi^2=0,900$; $p=0,233$). Auch für die Fachhochschule lässt sich feststellen, dass eine Identifikation mit der neuen Fachhochschule zu einem höheren Arbeitsengagement führt, wenn auch weniger stark ausgeprägt als bei ver.di.

Bezug zum Theorieteil

Die qualitativen Daten untermauern somit die im Theorieteil (Kapitel 3.3.5.2 Soziale Identität) vorgestellten Studien zum Ingroup/Outgroup-Bias. In beiden Erhebungseinheiten verglichen die Mitarbeiter die bisherige Organisation mit der neuen. Die Folge war ein typisches Ingroup/Outgroup-Verhalten (Haunschild/Moreland/Murrell 1994). Die eigene Gruppe wurde positiv bewertet und bevorzugt, Mitglieder der anderen Gruppe wurden negativ bewertet. Als zusätzlicher Aspekt hat sich allerdings ergeben, dass sich die Mitglieder der „Gewinnergruppe“ auch selbst als Gewinner identifizieren müssen, um ein typisches Ingroup/Outgroup-Verhalten zu zeigen.

8.1.4.2 Welche Rolle spielt soziale Identität?

Ein Fusionsprozess ist insgesamt schwerfälliger, wenn die soziale Identität (siehe Kapitel 3.3.5.2 Soziale Identität) mit der Ursprungsorganisation hoch ist. In dieser Untersuchung wird deutlich, dass die Identität, die die Beschäftigten mit ihren „alten“ Kollegen verbindet, ein wichtiger Faktor ist. Die Ergebnisse der quantitativen Analyse sind hoch signifikant.

Gewerkschaft ver.di

Alte Traditionen und Rituale wurden bei ver.di in unterschiedlicher Intensität aufrechterhalten. Die Identifikation mit der neuen Organisation wurde zunächst durch ihre Größe und Anonymität erschwert:

„(...) es ist Angst vor Identitätsverlust, wenn man da so ein Riesengebilde mit vier [Anmerkung Autorin: fünf oder „die vier anderen“] neuen Identitäten entsteht“ (18:21).

Nach anfänglichen Schwierigkeiten war eine vorsichtige Identifikation und Zusammenarbeit mit den neuen Kollegen möglich und es wurden neue Gemeinsamkeiten entdeckt. Es gab einige Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit und verschiedene Möglichkeiten für eine verbesserte Zusammenarbeit am Arbeitsplatz. Viele der Mitarbeiter identifizierten sich inzwischen mit ver.di, und Fortschritte hin zu einem neuen Wir-Gefühl waren erkennbar:

„Ich habe mit ver.di eine relativ hohe Identifikation“ (10:74) und
„Fühle ich mich als ver.dianerin? Tja in gewisser Weise schon“ (16:65).

Vor allem die Identifikation über die Funktion als Vertretung von Arbeitnehmerinteressen war sehr hoch. Durchweg identifizierten sich die Mitarbeiter mit den Inhalten ihrer Arbeit und als besondere Ausprägung mit Streikaktionen.

Bei ver.di gibt es einen hoch signifikanten Zusammenhang der beiden Variablen Identifikation mit dem Unternehmen nach der Fusion und das Gefühl, dass die Organisationskulturen zusammengewachsen sind. Je mehr sich eine Person mit ver.di identifizierte, desto eher gab sie an, dass die Organisationskultur zusammengewachsen war: Der mittlere Rang liegt hier bei 101,22 im Vergleich zu einem mittleren Rang von 65,64 für solche Personen, die sich nach der Fusion nicht mit ver.di identifizierten ($p=0,000$).

Auf die offene Frage im Online-Fragebogen „Was hat/hätte geholfen, um sich mit der neuen Organisation zu identifizieren?“ wurde zusätzlich zu den Antworten zur Einbeziehung und Mitbestimmung (Kapitel 8.1.3 Welche Auswirkung hat Kontrollierbarkeit in Form von Partizipation und Mitbestimmung?) genannt:

„Wenn die Arbeitsbereiche besser durchmischt worden wären, wenn Viele nicht so sehr mit Wunden lecken beschäftigt gewesen wären, sondern sich den Mitgliedern voll und ganz zugewendet hätten, wenn die Organisation sich nicht so lange mit sich selbst beschäftigt hätte“ (9:17).

Oder auch:

„Wenn nicht versucht worden wäre, es allen recht zu machen, sondern auf einen wirklichen unbelasteten Neuanfang hinzuarbeiten“ (9:38),

eben klare Strukturen zu schaffen; ein Beleg dafür, dass alte Strukturen und altes Denken zu überwinden waren.

Die hohe Identifikation der Beschäftigten der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven mit den jeweils alten Fachhochschulen erschwerte den Fusionsprozess:

„also, ich sehe mich als einen Teil dieser Hochschule, die schon länger da ist und nicht erst seit 2000“ (6:48).

Zudem war eine Identifikation über den neuen Verwaltungssitz der Organisation in Emden nicht möglich. Der neue Name wurde nicht angenommen und auch das Leitbild und das neue Logo war vielen Mitarbeitern nicht bekannt:

„mittenmal war dieses Logo da. Und das fand ich war ein falscher Weg, weil kann man sich nicht mit identifizieren“ (9:43).

Eine Veränderung und ein Zusammenwachsen waren in der Fachhochschule durch die fehlende gemeinsame Ausrichtung nicht zwingend notwendig und wurden daher vorzugsweise nur dann vollzogen, wenn es gemeinsame Ziele gab, wie z. B. in einem Forschungsprojekt. Das Fehlen gemeinsam entwickelter Zukunftsbilder, also Visionen, Ziele und deren Konkretisierung, verstärkte die Verhaftung in der Vergangenheit und deren Idealisierung. Der für die Identifikation mit dem Neuen notwendige Perspektivwechsel wurde nicht vorgenommen. Die selektive Wahrnehmung dessen, was früher besser war und heute nicht mehr existiert, wurde intensiviert. Die unterschiedlichen mentalen Modelle im Kopf verfestigten sich zu einer Art Wagenburg-Haltung.

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Auch bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven gibt es einen hoch signifikanten Zusammenhang zwischen der Identifikation mit der neuen Organisation nach der Fusion und dem Gefühl, dass die Organisationskulturen zusammengewachsen sind. Je mehr sich eine Person mit der Organisation identifiziert, desto eher gibt sie an, dass die Organisationskultur zusammengewachsen ist (mittlerer Rang 53,76:38,91).

Bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven wurden unter den 43 Antworten zu der Frage „Was hat/hätte geholfen, um sich mit der Organisation mehr zu identifizieren?“ mit jeweils 14 Prozent der Antworten am häufigsten die Punkte Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten sowie ein sinnvolles Konzept und klare Strukturen, also „ein abgestimmtes sinnvolles Konzept“ (10:15) genannt. In jeweils 11,6 Prozent der Antworten kamen Transparenz und Ehrlichkeit oder Kooperation zwischen den Altorganisationen vor, in je 9,3 Prozent der Antworten mehr Information, mehr Eigenverantwortung und mehr Kollegialität und Teamentwicklung.

Bezug zum Theorieteil

Für die Beschäftigten entstand hier ein großes Spannungsfeld, da die Erwartung der Organisation, nämlich eine neue soziale Identität auszubilden, den eigenen Bestrebungen gegenläufig ist. Dennoch liegt es nach Goffman (1967) in der Natur des Menschen, sich an den neuen sozialen Kontext anpassen zu wollen. Hier entsteht der Balanceakt zwischen sozialer und personaler Identität gemäß Habermas (1973) und Krappmann (1969), wobei hier als personale Identität der Wunsch des Individuums gesehen wird, nach wie vor der gleichen Gruppe zugehörig zu sein. Balancierende Identität beschäftigt

die Mitarbeiter unbewusst bei jeder Änderung des sozialen oder personalen Kontextes. Bei einem so gravierenden Veränderungsprozess wie dem einer Fusion sehen sich die Mitarbeiter dem Gefühl des drohenden Identitätsverlustes direkt ausgesetzt und sind verunsichert. Diese Reaktion war in beiden Erhebungseinheiten zu beobachten. Es ist wichtig, dass die Beschäftigten bei dem „Identitätswandel“ unterstützt werden, indem sie an dem Prozess beteiligt werden und zum einen sich selbst in bekannten Verfahrensweisen oder Ähnlichem wiedererkennen und zum anderen die neuen Anteile als attraktiv wahrnehmen.

Bei ver.di wurde bei aller Unterschiedlichkeiten der Kulturen, die in Kapitel 8.1.1 (Organisationskultur/organisationale Passung) schon dargestellt wurde, der Weg zu einer neuen sozialen Identität durch das gemeinsame Ziel der Interessenvertretung erleichtert – man kämpft für die gleiche Sache und dabei ist es nicht wichtig, woher die einzelnen Personen stammen. Bei der Fachhochschule gab es diese Gemeinsamkeit nicht. Dies bestätigt die Aussage von Bueno und Bowditch (2003: 134-231), dargestellt in Kapitel 3.3.5.2 (Soziale Identität), dass der Erfolg einer Fusion gefährdet ist, wenn die Identifikation mit der alten Organisation höher ist als mit der neuen; in diesem Fall, weil es kein gemeinsames Ziel gab.

8.1.5 Maßnahmen des Human Resource Managements

In diesem Kapitel wird untersucht, ob sich eine Unterstützung des Fusionsprozesses durch Führungskräfte positiv auf dessen Verlauf auswirkt. Außerdem ist von Interesse, ob die Unterstützung des Human Resource Managements den Fusionsprozess beschleunigen kann. Als letzter Aspekt werden die Motive der Beschäftigten betrachtet, insbesondere die Fragestellung, ob es positiv für den Verlauf des Fusionsprozesses ist, wenn die Mitarbeiter für sich selbst Vorteile aus der Unterstützung des Human Resource Managements erkennen.

8.1.5.1 Wie wichtig ist die Unterstützung durch die Führungskräfte?

Die Untersuchung hat gezeigt, dass eine deutliche Unterstützung des Human Resource Managements durch die Führungskräfte sich positiv auf den Fusionsprozess auswirkt.

Gewerkschaft ver.di

Viele Beschäftigte bei ver.di wurden von Seiten der Führungsebene unterstützt. Dies galt für die Landes- wie für die Bundesebene gleichermaßen:

„Es gab aufgesattelt auf diesen Teamentwicklungsprozess noch den OE-Prozess, zur Organisation der Arbeit hier in dem Bezirk. Der ist dann auch über ver.di auf der Bundesebene finanziert und begleitet worden“ (12:66).

Workshops, Teambildungsprozesse und teure Qualifizierungsmaßnahmen wurden gut wahrnehmbar von den Führungskräften unterstützt, so die einhellige Meinung der Befragten. Als Maßnahme des Human Resource Managements hätte man sich jedoch von den Führungskräften die Vermittlung einer grundlegenden politischen Ausrichtung gewünscht. Zudem wurde möglicherweise die Unterstützung des Human Resource Managements durch die Führungskräfte wegen spezifischer Besonderheiten in der Struktur und der Auswahl der Geschäftsführer der Gewerkschaften erschwert. Die Unterstützung durch den Betriebsrat lag mit Diskussionsveranstaltungen und Betriebsversammlungen im Rahmen seiner üblichen Kompetenzen, wie folgende Aussage belegt:

„es war auch ganz wichtig als Betriebsrat immer und immer wieder Gespräche zu führen. In die einzelnen Bereiche reinzugehen und Betriebsversammlungen zu machen. Also das war glaube ich ganz wichtig“ (18:23).

Dies gilt, obwohl der tatsächliche Einfluss als geringfügig eingeschätzt wird:

„also den Einfluss halte ich für ganz gering, weil wie gesagt meiner Meinung nach das auf der Funktionärssebene, auf der politischen Ebene gelaufen ist“ (16:125).

Als Maßnahmen des Human Resource Management wurde abgefragt, wer eine Weiterbildungsmaßnahme erhalten hat. Es wurde geprüft, ob die Weiterbildungsmaßnahmen zu einer höheren Identifikation mit der Organisation und zu einer höheren Arbeitszufriedenheit nach der Fusion geführt haben. Von den 68 Personen bei ver.di, die Unterstützung durch Weiterbildung bekommen hatten, identifizierten sich hinterher 84 Prozent mit der Organisation. Von denjenigen, die keine Weiterbildung hatten, waren es nur 62,2 Prozent. Das Ergebnis ist hoch signifikant ($\chi^2=9,786$; $p=0,001$). Ob jemand Unterstützung erhalten hat oder nicht, hat ebenso einen hoch signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz nach der Fusion (mittlerer Rang 70,98:96,86; $p=0,000$).

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Die Hochschulleitung der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven war mit weitreichenden Entscheidungskompetenzen ausgestattet, unterstützte den Fusionsprozess allerdings kaum durch ein entsprechendes Human Resource Management:

„Doch wir hatten einmal einen größeren Workshop auch in den Ferien“ (4:28). Dieser Workshop wurde allerdings auch kritisch betrachtet: „Zwei Tage mit externen Leuten. Alles super, alles toll“ (7:17). Auf die Nachfrage, ob der Workshop erfolgreich war, wurde geantwortet: „Ich finde nicht, nö. Ich fand das nicht“ (7:53).

Aus Sicht der Mitarbeiter wäre mehr Unterstützung wünschenswert gewesen:

„alle hätten irgendwo so ein Seminar bekommen müssen, wo erklärt wird, was Fusion überhaupt ist. Was Fusion bewirken soll. Welche Auswirkungen Fusion haben kann. Und dann eben halt, wie wollen wir diesen Prozess mitgestalten oder auch bestimmten Sachen entgegenwirken. Also das hätte ich mir schon gewünscht“ (9:63).

Von den zehn Personen bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven, die Unterstützung durch Weiterbildung bekommen hatten, identifizierten sich hinterher alle mit der Organisation. Von denjenigen, die keine Weiterbildung hatten, waren es nur 56,5 Prozent. Das Ergebnis ist hoch signifikant ($\chi^2=6,968$; $p=0,006$). Ob jemand Unterstützung erhalten hat oder nicht, scheint ebenfalls einen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz nach der Fusion zu haben (mittlerer Rang 28,86:38,44; $p=0,144$). Dieser Unterschied ist allerdings nicht signifikant. Dies liegt vermutlich an der kleinen Fallzahl.

Bezug zum Theorieteil

In dieser Studie bestätigt sich die Aussage von Brodbeck, Frese und Javidan (2002: 16-29), dargestellt in Kapitel 3.3.6.1 (Führungskräfte und Fusionsprozess), Führungskräfte seien in Veränderungsprozessen „[l]eistungstark, aber wenig einfühlsam“ – man verlässt sich auf Systeme und Institutionen.

8.1.5.2 Welche Unterstützung leistet das Human Resource Management ?

Das Ergebnis dieser Studie zeigt, dass die Fusion bereitwilliger und damit schneller umgesetzt wird, wenn eine Unterstützung des Human Resource Managements erfolgt. Wenn keine Unterstützung erfolgt, verlangsamt sich der Prozess.

In beiden Erhebungseinheiten zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen Unterstützung durch das Human Resource Management und einer Abwehrhaltung. Bei ver.di werden positive Auswirkungen auf den Fusionsprozess deutlich, wenn die Mitarbeiter Vorteile für sich aus dem Human Resource Management erkennen können. Da bei der Fachhochschule kaum Maßnahmen angeboten wurden und im Zuge dessen auch keine positiven Auswirkungen erkennbar sind, kann die Forschungsfrage im Umkehr-

schluss auch dort bestätigt werden. Quantitativ wurde diese Fragestellung nicht abgefragt.

Gewerkschaft ver.di

Bei ver.di wurden Weiterbildungsmaßnahmen positiv angenommen und als Unterstützung des Fusionsprozesses angesehen:

„also wir mussten verpflichtend an Führungsfortbildungen teilnehmen, die für alle gleich waren (...) dass wir da auf einem guten Weg sind. Zum einen haben wir jetzt also erstmal die gleiche Grundphilosophie im Kopf“ (17:30).

Persönliche Weiterbildungsmaßnahmen wurden gewürdigt und unterstützen die Mitarbeiter, in der neuen Organisation ihren Platz zu finden:

„Die Landesleitung hat mir die Ausbildung zum MCSA [*Anmerkung Autorin: Microsoft Certified Systems Administrator = Netzwerkadministrator*] bezahlt und das ist ein Haufen Geld“ (13:104).

Auf Basis der Daten aus dem Online-Fragebogen wurde die Abwehrhaltung gegenüber der Fusion wie folgt operationalisiert: Es wurde aus den drei Antwortkategorien kämpferisch, negativ und verunsichert auf die Frage: „Wie würden Sie die Stimmung in Ihrer Organisation in der Zeit kurz nach Bekanntgabe der Fusionsabsicht am ehesten beschreiben?“ eine neue Variable zusammengesetzt. Bei ver.di besteht kein Zusammenhang zwischen einer Abwehrhaltung und ob jemand Unterstützung durch das Human Resource Management erhalten hatte oder nicht (Mittelwert: ja: 0,2570 ($s=0,26$), nein: 0,2341 ($s=0,24$); $p=0,540$).

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Bei der Fachhochschule wurden Maßnahmen zur Initiierung von Lernprozessen zur Schaffung und Durchsetzung bedürfnisgerechter organisatorischer Gestaltungsmaßnahmen vermisst. Professoren und wissenschaftliche Mitarbeiter nahmen keine persönlichen Vorteile wahr. Die Angebote gingen nicht über kurze Workshops sowie vereinzelte Weiterbildungsangebote hinaus.

„der zweitägige Workshop wo praktisch alles zusammengefasst worden ist, was da so praktisch an Wünschen, Anregungen aus den Fachbereichen da war, (...) was praktisch nachher die Kernkompetenzen dieser Hochschule eigentlich sein sollen“ (4:30).

Diese Workshops waren jedoch aufgrund der unterschiedlichen Interessen an den einzelnen Standorten nicht in der Lage, tragfähige Lösungen zu erarbeiten. Die erarbeiteten Ideen wurden nicht umgesetzt. Weitergehende Maßnahmen der Personalentwicklung

sind bis auf punktuelle Ausnahmen (z. B. Fortbildung im Rechenzentrum, Weiterbildung zur Erleichterung des Wechsels an einen anderen Standort) nicht bekannt. Dies wurde ironisch kommentiert, etwa mit „Wir sind doch im öffentlichen Dienst. Da gibt es doch so was nicht“ (3:96) oder „Learning by Doing. Oder probieren geht über studieren“ (3:96). Die schlechte Unterstützung des Human Resource Managements erschwerte die Umsetzung der Fusion. Sie verlief daher zähflüssiger und zog sich entsprechend lange hin. Der Prozess wurde auch dadurch verlangsamt, dass die Mitarbeiter u. a. mit Demonstrationen erhebliche Ressourcen in den Abwehrkampf steckten. Allerdings ist auch hier der Zusammenhang zwischen den Variablen Unterstützung und Abwehrhaltung nicht signifikant (ja: 0,3939 ($s=0,29$), nein: 0,2957 ($s=0,27$); $p=0,256$).

Bezug zum Theorieteil

Demzufolge konnte die von Senkel und Tress (1987) geforderte Zielsetzung der Steuerung von Veränderungsprozessen, nämlich die Effektivität der Organisation und die Qualität des Arbeitslebens zu verbessern, bei der Fachhochschule nicht erreicht werden. Da weder in den Workshops noch in den vereinzelt durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen die Beschäftigten Vorteile für sich erkennen konnten, war eine positive Wirkung auf den Fusionsprozess unter diesen Voraussetzungen nicht zu erwarten. Die Ergebnisse zeigen, dass Unterstützung vom Human Resource Management positive Auswirkungen auf die Mitarbeiter hat, was sich wiederum positiv auf die Motivation auswirkt. Das Ziel, welches gemäß Staufenbiehl (1999: 510) durch Personalentwicklung verfolgt werden soll (siehe Kapitel 3.3.6.2), wird damit zumindest bei ver.di erreicht.

8.1.6 Emotionale Ergebnisse

In diesem Kapitel wird eine Antwort auf die Frage gesucht, ob ein Zusammenhang zwischen empfundenem Stress und der Arbeitsleistung der Mitarbeiter besteht. Außerdem wird beleuchtet, ob das Arbeitsengagement der Mitarbeiter höher ist, wenn sie Zufriedenheit empfinden bzw. wenn sie Vertrauen in die Richtigkeit von Entscheidungen haben.

8.1.6.1 Wie wirkt sich Stress auf die Arbeitsleistung aus?

Vermehrter Stress verringert nur bedingt die Quantität und Qualität der Arbeitsleistung der Mitarbeiter. Möglicherweise hat der vermehrte Stress sogar zu einer Erhöhung der

Arbeitsleistung geführt – dies wurde allerdings nicht konkret abgefragt und hat sich aus dem Datenmaterial auch nicht eindeutig gezeigt. Der erhöhte Stress hatte allerdings einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.

Gewerkschaft ver.di

Die Stress-Symptome sind bei ver.di-Mitarbeitern insgesamt weniger stark ausgeprägt, dies gilt vor allem, wenn die Mitarbeiter in ihrem vertrauten Umfeld bleiben konnten. Sie treten vorwiegend bei Unklarheiten über die künftigen Aufgaben am Arbeitsplatz auf:

„Das war für mich völlig unbelastend. Die Beschwerden habe ich erst später bekommen, in meiner jetzigen Rolle“ (12:36).

Für eine messbare Auswirkung auf die Arbeitsleistung wurde kein konkretes Beispiel bekannt. Stress durch Reibungen und Konflikte oder persönliche Belastung durch die Fusion wirkten sich zwar deutlich auf die Zufriedenheit aus, es wurde aber keine direkte negative Auswirkung auf die Arbeitsleistung ersichtlich.

Bei den Ergebnissen der Online-Befragung wurde Stress anhand der Frage, ob es Reibungen und Konflikte und persönliche Belastungen gegeben habe, operationalisiert. Diese Frage wurde in Beziehung gesetzt zu der Zufriedenheit nach der Fusion. Bei der Betrachtung der Häufigkeiten bei ver.di liest sich das Ergebnis wie folgt: Von denen, die angaben, es habe keine Reibungen und Konflikte gegeben, waren nach der Fusion 83,6 Prozent zufrieden. Von denen, die angaben, es habe Reibungen und Konflikte gegeben, waren nach der Fusion mit 65,7 Prozent knapp 20 Prozent weniger zufrieden. Das Ergebnis ist hoch signifikant ($r=-0,317$; $p=0,000$). Die Korrelationen sind negativ, da die Variablen in unterschiedliche Richtungen kodiert waren.

Mit Bezug auf persönliche Belastungen konnte festgestellt werden, dass 83,1 Prozent derer, die sich nicht belastet fühlten, nach der Fusion zufrieden waren. Von denjenigen, die sich persönlich belastet fühlten, waren nach der Fusion nur 63,8 Prozent zufrieden. Auch dieses Ergebnis ist hoch signifikant ($r=-0,277$; $p=0,000$).

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Die Beschäftigten der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven zeigten zum Teil deutliche Stress-Symptome: „Also Kopfschmerzen nicht, aber so manche wache Nacht“ (3:92). Psychische und physische Belastungen traten nicht nur im Zusammenhang

mit der Angst um den eigenen Arbeitsplatz auf. Eine wichtige Rolle spielte auch die Sorge um Familienangehörige und nicht zuletzt der Abwehrkampf gegen die Fusion. Stress durch Reibungen und Konflikte oder persönliche Belastungen durch die Fusion wirkten sich zwar deutlich auf die Zufriedenheit aus, es wurde aber keine negative Auswirkung auf die Arbeitsleistung ersichtlich. Kennzahlen wie Arbeitsproduktivität lagen nicht vor und sind auch schwieriger zu messen als beispielsweise in einem Industrieunternehmen.

Die Ergebnisse für die Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven zeigen das gleiche Bild: Je mehr Reibungen und Konflikte es gab, desto weniger zufrieden waren die Mitarbeiter nach der Fusion. 32,7 Prozent derer, die sagten, dass es Konflikte gegeben habe, waren unzufrieden (67,3 Prozent jedoch nicht). Von denen, die keine Konflikte erlebt hatten, waren nur 7 Prozent nach der Fusion unzufrieden. Das Ergebnis ist hoch signifikant ($r = -0,378$; $p = 0,000$).

Bezug zum Theorieteil

Die nachfolgend benannten Studien werden in Kapitel 3.3.7.1 (Merger Syndrom und Stress) dargestellt. Das Merger-Syndrom nach Marks und Mirvis (1985) – eine unspezifische Stressreaktion auf Verschmelzungen von Organisationen – spielte bei der Fachhochschule eine größere Rolle als bei ver.di, was sicherlich auch daran liegt, dass bei ver.di die Fusion sehr schnell als notwendig und unabänderlich akzeptiert wurde. Einen solchen Zusammenhang, fanden auch Frey und Jonas (2002) in ihrer Studie heraus, nach der die betroffenen Mitarbeiter besser mit stressvollen Situationen umgehen, wenn sie – wie es bei ver.di der Fall war und bei der Fachhochschule nicht – gut erklärt werden; sie empfanden eine retrospektive Kontrolle, wenn für die Fusion Ursachen und Erklärungen gefunden und akzeptiert wurden. In beiden Erhebungseinheiten fühlten sich die Mitarbeiter durch die ausgesprochenen Arbeitsplatzgarantien relativ sicher – diese Maßnahme hatte auch dazu beigetragen, dass das Merger-Syndrom nur leicht ausgeprägt war.

8.1.6.2 Welchen Einfluss nimmt Unzufriedenheit auf das Arbeitsengagement?

Generell konnte in dieser Studie der Zusammenhang, dass die Beschäftigten ihr Arbeitsengagement verringern, wenn sie unzufrieden sind, für beide Erhebungseinheiten nicht bestätigt werden.

Gewerkschaft ver.di

Trotz der bei ver.di geäußerten Unzufriedenheit zur unterschiedlichen Gehaltsstruktur wurde die Höhe der individuellen Entgelte der befragten Mitarbeiter als zufriedenstellend empfunden: „Da bin ich auch sehr zufrieden. Ich glaube das kann man auch sein“ (19:65). Die Beschäftigten gingen gerne zur Arbeit und das Arbeitsengagement war vergleichsweise hoch:

„Zufrieden macht mich die Vielfalt und zufrieden macht mich meine Selbstständigkeit, dass ich also wirklich auch selbstständig entscheiden kann“ (19:78).

Es wurde nicht deutlich, ab welchem Grad der Unzufriedenheit sich dieses Bild anders darstellen würde.

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Für die Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven galt Ähnliches wie für die Angestellten bei ver.di. Die Zufriedenheit mit der Höhe der Entgelte war hoch. Dies belegen Aussagen wie „Ja, das ist angemessen“ (2:60) oder „Ich bin zufrieden“ (7:62). Die größere Verantwortung schlägt sich jedoch nicht in einer höheren Bezahlung nieder. Aufstiegschancen werden aus strukturellen Gründen beeinträchtigt:

„Es ist eigentlich ziemlich nach Besoldungsstufen gleich (...). Der öffentliche Dienst hat da wenig Spielraum“ (4:145).

Gleichwohl gehen die meisten Beschäftigten gerne zur Arbeit und sind motiviert. Der Zusammenhang zwischen Reibungen und Konflikten bzw. zu persönlicher Belastung und Zufriedenheit wurde bereits in Kapitel 8.1.6.1 (Wie wirkt sich Stress auf die Arbeitsleistung aus?) ausführlich dargestellt.

In beiden Erhebungseinheiten sind die Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Teilnahme an Workshops sowie zwischen Zufriedenheit und Probleme zu eigenen machen nicht signifikant. Hoch signifikant sind dagegen die Zusammenhänge Zufriedenheit und Empfehlung von ver.di an andere, Zufriedenheit und Stolz auf die Organisation sowie Zufriedenheit und Identifikation.

Bezug zum Theorieteil

Möglicherweise kann hier von fixierter Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann (1974) ausgegangen werden (siehe Kapitel 3.3.7.2 Zufriedenheit und Engagement). Die Mitarbeiter stellen zwar einen Unterschied zwischen dem eigenen Anspruchsniveau und

der wahrgenommenen Arbeitssituation fest, nehmen ihn aber hin und gehen ihren gewohnten Tätigkeiten nach.

8.1.6.3 Welche Rolle spielt Vertrauen?

Diese Arbeit zeigt, dass Vertrauen grundsätzlich – ähnlich wie Gerechtigkeit – eine wichtige Grundlage für den Fusionsprozess darstellt. Bei den hier untersuchten Fusionen engagierten sich die Mitarbeiter mehr, wenn sie prinzipiell Vertrauen in die Organisation haben. Das Vertrauen, das die Mitarbeiter in die Organisationen empfanden, war stark geprägt durch ein Gefühl von Sicherheit. Je mehr Sicherheit die Organisation dem Mitarbeiter gegeben hat, desto größer war das Vertrauen in die Organisation.

Gewerkschaft ver.di

Bei ver.di entstand ein weit verbreitetes Gefühl der Unsicherheit.

„Es gab jede Menge Unklarheiten, was passiert mit mir, sei es jetzt Verlust von Arbeitsplatz, Verlust von finanziellen Planungsgrößen, die man hatte, Arbeitsgebiete haben sich verändert, es haben sich die Vorgesetzten verändert, also da gab es ganz, ganz viele Unsicherheiten“ (P18:24, 79:79).

Wegen der Größenordnung der Veränderungen bei ver.di und des hohen Maßes an Unsicherheit ist davon auszugehen, dass die Mitarbeiter zunächst vorsichtig und zurückhaltend agierten und damit das Engagement bei vielen Mitarbeitern zurückgegangen war:

„muss ich doch erstmal ein gewisses Grundvertrauen haben (...). Also wenn von denen was kommt, das kann nur irgendwas Hinterhältiges sein“ (P11:68)

und

„also es ist mit Unsicherheit verbunden, auch mit so einer schwebenden Situation, so nicht zu wissen wie wird es sein, wie entwickelt es sich“ (P22:49).

Das Gefühl der Kontinuität am Arbeitsplatz durch Schutzregeln für den Erhalt des Arbeitsplatzes sowie die Unterstützung durch den Betriebsrat wirkten sich hingegen tendenziell positiv auf das Engagement aus.

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven ist das subjektive Gefühl der Sicherheit abhängig vom Status der Mitarbeiter. Beim wissenschaftlichen Personal ist es hoch, bei den Verwaltungsangestellten geringer, aber

„da zumindest die Beschäftigten in den Hochschulen entweder Beamte sind oder staatliche Angestellte sind, steht der Verlust des Arbeitsplatzes nicht so stark im Vordergrund, denke ich, wie im privatwirtschaftlichen Bereich“ (1:31).

Die Zusagen im Hinblick auf den Erhalt der Arbeitsplätze wurden eingehalten, das Vertrauen der Beschäftigten war in der Hinsicht gerechtfertigt:

„es gab eine Kernaussage, dass es keine betriebsbedingten Kündigungen gibt. Diese Kernaussage ist eingehalten worden. Es gab die zweite Kernaussage, dass kein Beschäftigter gegen seinen Willen zwischen Standorten versetzt wird, das ist meinem Wissen nach auch eingehalten worden“ (5:34).

Typische Assoziationen verbinden sich mit dem Begriff „Fusion“. Diese betreffen unter anderem mögliche Einsparungen in der Verwaltung:

„wenn man ‚Fusion‘ hört, dann denkt man ja schon, dass da irgendwo Kürzungen stattfinden“ (6:32).

Eine Reduzierung des Arbeitsengagements ist allerdings – bis auf wenige Ausnahmen – nicht festzustellen.

Die quantitative Analyse der Variablen für Arbeitsengagement (Stolz, Empfehlung Bewerbung, Probleme zu eigenen machen, Zufriedenheit, Teilnahme an Workshops und Identifikation) und hoffnungsvoll – definiert als vertrauensvoll in die Zukunft blicken – ergibt nur für ver.di ein schwach signifikantes Ergebnis zur Variablen Teilnahme an Workshops ($\chi^2=2,885$; $p=0,072$).

Bezug zum Theorieteil

Diese Ergebnisse bestätigen die Aussagen von Stahl und Sitkin (2005: 84), die Vertrauen als fundamentalen Faktor für die erfolgreiche Gestaltung von Fusionen identifiziert haben, wie in Kapitel 3.3.7.3 (Vertrauen und Engagement) dargestellt wurde.

Die Ergebnisse entsprechen außerdem den Aussagen der Hypothesentheorie von Lilli und Frey (1993), die ebenfalls in Kapitel 3.3.7.3 dargestellt wird, finden sich in diesen Ergebnissen wieder.

8.1.7 Handlungsbezogene Ergebnisse

In diesem Kapitel geht es darum, herauszufinden, ob fusionsbedingte Nachteile eher akzeptiert werden, wenn die Kongruenz zwischen eigenen Karriereerwartungen und den Entwicklungsmöglichkeiten in der eigenen Organisation hoch ist, und ob in diesem Zusammenhang mehr (gute) Mitarbeiter kündigen, wenn im Zuge des Fusionsprozesses eigene Karrieremöglichkeiten nicht transparent sind. Außerdem ist von Interesse, ob

mehr Mikropolitik betrieben wird, solange die neuen Regeln der Zusammenarbeit noch nicht erarbeitet oder unklar sind.

8.1.7.1 Werden zugunsten der Karriere fusionsbedingte Nachteile akzeptiert?

Ein Ergebnis des qualitativen Teils dieser Forschungsstudie ist, dass fusionsbedingte Nachteile eher akzeptiert werden, wenn die eigenen Karriereerwartungen mit den Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der jeweiligen Organisation übereinstimmen. Die quantitativen Ergebnisse haben diesen Zusammenhang allerdings nicht verfestigt.

Gewerkschaft ver.di

Einige ver.di-Beschäftigten waren bereit, Karrierechancen zu nutzen und dabei fusionsbedingte Nachteile in Kauf zu nehmen. Dies galt beispielsweise für einen Umzug nach Berlin in die neue Bundesvorstandsverwaltung. Die Karrieresprünge gingen mit mehr Kompetenzen und mehr Verantwortung für die Betroffenen einher:

„es war für mich ein Karrieresprung, indem ich plötzlich Einfluss auf Betriebs- und Gewerkschaftspolitik hatte (...) ich würde es nicht als Karriere bezeichnen, es wurde verantwortlicher die Arbeit“ (11:41).

Die Hoffnungen auf bessere Verdienstmöglichkeiten erfüllten sich allerdings nur in wenigen Fällen. Auffällig ist, dass die Begriffe „Karriere“ oder „Karrieresprung“ nicht gerne verwendet wurden. Häufiger wurde von neuen Möglichkeiten gesprochen. Diese sind per se weder gut noch schlecht, es kommt vielmehr darauf an, ob man etwas daraus macht:

„Wobei die Frage Karrieresprung noch mal zu definieren ist. Es sind einige Leute an Chancen gekommen in Bundesebenen reinzurutschen. Es gibt einige Leute, die aufgrund der Fusion und der Quotierung der Organisation in Reihen reingekommen sind, die sie vielleicht in ihren Altorganisationen gar nicht hätten erreichen können“ (P10:49, 180:180).

Die Karriereerwartungen von Frauen wurden oft enttäuscht, obwohl eine Frauenquote eingeführt worden war. Sofern die Qualifikation für höher dotierte Posten nicht ausreichend war, standen viele schlechter da als zuvor. Enttäuscht wurden auch die Erwartungen derjenigen Mitarbeiter, die unmittelbar von den Zusammenlegungen betroffen waren. Dies gilt für die Geschäftsführer in den Bezirken ebenso wie für die Angestellten in der Buchhaltung.

Um der Frage nachzugehen, ob fusionsbedingte Nachteile unter bestimmten Bedingungen in Kauf genommen werden, wurden folgende Variablen geprüft: Zufriedenheit vor

und nach der Fusion, die Befürchtung von Nachteilen beim Verlassen der Organisation und die Möglichkeit alternativer Beschäftigungsverhältnisse.

Bei ver.di gibt es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit vor (mittlere Ränge: 88,69:87,63; $p=0,897$) bzw. nach (mittlere Ränge: 91,74 und 81,98; $p=0,307$) der Fusion und vermuteten Nachteilen beim Verlassen der Organisation. Ebenfalls gibt es keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit vor der Fusion und dem Erkennen alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten (mittlere Ränge 89,41:92,92; $p=0,683$). Nach der Fusion hängt aber offensichtlich die Zufriedenheit davon ab, ob Alternativen gesehen wurden. Die Zufriedenheit ist signifikant niedriger, wenn die Mitarbeiter keine Beschäftigungsalternative sehen (mittlere Ränge: 94,25:77,57; $p=0,094$). Wenn die Möglichkeit alternativer Beschäftigung gesehen wird, sind nach der Fusion 83,3 Prozent der Befragten zufriedener oder eher zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz. Dies trifft auf nur 67,8 Prozent derjenigen Beschäftigten zu, die keine Alternativen sehen. Das Fazit daraus lautet: Wer die Wahl hatte, war zufrieden.

Bei den Beschäftigten der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven zeigt sich ein ähnliches Bild. Es waren einige bereit, fusionsbedingte Nachteile in Kauf zu nehmen, um Karrierechancen zu nutzen. Zu den fusionsbedingten Nachteilen zählt z. B. ein Umzug zum neuen Verwaltungssitz in Emden:

„also der Verwaltungsmitarbeiter ist dann ja an den Verwaltungssitz gegangen und hat dort Positionen erhalten, die zum Beispiel auch höher dotiert und mit größeren Verantwortungsbereichen verbunden waren“ (1:63).

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Auch bei der Fachhochschule waren es eher horizontale als vertikale Karrieresprünge und diese waren entsprechend verbunden mit mehr Kompetenzen und mehr Verantwortung für die Betroffenen. Aufgrund der festgelegten Besoldungsstufen/Vergütungsstruktur waren finanzielle Verbesserungen eher selten. Karrierechancen wurden zudem blockiert, weil entgegen vorangegangenen Zusagen indirekter Stellenabbau betrieben wurde, indem Stellen nicht wiederbesetzt wurden.

Bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven ist der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit vor der Fusion und befürchteten Nachteilen beim Verlassen der Organisation schwach signifikant (mittlere Ränge 44,72:54,41; $p=0,070$). Je eher man Nachteile durch das Verlassen der Fachhochschule befürchtete, desto eher gab man an,

zufrieden gewesen zu sein. Dieser Zusammenhang besteht allerdings nicht mehr mit Bezug auf die Zufriedenheit nach der Fusion (mittlere Ränge 46,57:53,18; $p = 0,258$).

Ebenfalls gibt es keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen der Frage, ob man alternative Beschäftigungsmöglichkeiten sieht oder nicht, und der Zufriedenheit der Beschäftigten bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven vor (mittlere Ränge 49,52:41,70; $p = 0,129$) oder nach (mittlere Ränge: 50,18:43,70; $p = 0,246$) der Fusion.

Bezug zum Theorieteil

Diese Ergebnisse bestätigen die Aussage von Luhmann (2006: 102; siehe Kapitel 3.3.8.1 Auswirkungen auf die Karriere), dass es flexible Personen gibt, die sich so mit ihrer eigenen Karriere identifizieren, dass sie bereit sind, die Veränderungen der Organisation – auch bei einer Fusion – mitzutragen. Wobei Karriere auch hier nicht auf horizontale Karriere beschränkt wird, sondern durchaus vertikale Karrieren einbezogen sind. Die Befragten legen ein persönliches Maß an die Bewertung ihrer Karriere. Sie wird als positiv empfunden, wenn sie dem Teil ihrer personalen Identität entspricht. Unter der Voraussetzung, dass die Entwicklung einen tatsächlichen Mehrwert und Anerkennung von außen erzielt, leistet die Karriere auch einen wesentlichen Teil zur Selbstentwicklung und damit zur Festigung einer Identität (vgl. Luhmann 2006: 107).

8.1.7.2 Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Karrieremöglichkeiten und Kündigung?

Generell zeigt diese Untersuchung, dass Mitarbeiter eher kündigen, wenn der Fusionsprozess und die damit verbundenen Karrieremöglichkeiten für sie selbst diffus sind.

Gewerkschaft ver.di

Dieser Zusammenhang kann für ver.di bestätigt werden:

„Es gab Leute, die haben sich dann auch sozusagen gewerkschaftlich selbstständig gemacht, machen jetzt Bildungsarbeit oder Beratungsarbeit auf selbstständiger Ebene“ (20:96).

Statistisch ist der Zusammenhang zwischen Informationen und dem Wunsch nach klaren Strukturen und damit mehr Transparenz signifikant (mittlere Ränge 77,30:96,83; $p = 0,014$).

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Auch bei der Fachhochschule entstand aus den Äußerungen in den Interviews der Eindruck, dass Mitarbeiter eher kündigen, wenn sie keine berufliche Perspektive mehr innerhalb der Organisation erkennen. Leitende Angestellte bzw. hoch qualifizierte Mitarbeiter nutzten Karrierechancen und wechselten den Arbeitsplatz:

„Aber so viele haben die Hochschule nicht verlassen, also wenn waren das vielleicht gerade diese Leitungsfiguren“ (7:45).

Einige Funktionen sind fusionsbedingt weggefallen. Karrieren sind in Hochschulen im Verwaltungsbereich so formalisiert, dass die Möglichkeiten trotz des intransparenten Fusionsprozesses klar waren. Für das wissenschaftliche Personal bedeutet Karriere in der Regel einen Wechsel zu einer anderen Fachhochschule. Statistisch ist der Zusammenhang zwischen ausreichender Information und Transparenz in Bezug auf Vorgehensweisen und Karrieremöglichkeiten nicht signifikant (mittlere Ränge 39,19:46,84; $p=0,155$).

Bezug zum Theorieteil

Auch hier spiegeln sich die Aussagen von Luhmann (2006: 102), dargestellt in Kapitel 3.3.8.1 (Auswirkungen auf die Karriere), wider: Wer nicht bereit ist, Entscheidungskontingenzen der Organisation zu ertragen oder zu nutzen oder sich nur mit seiner Karriere identifiziert, aber nicht flexibel genug ist, die Veränderungen der Organisation mitzutragen, wird als logische Konsequenz die Organisation verlassen.

8.1.7.3 Welche Auswirkungen hat Mikropolitik?

Diese Untersuchung zeigt, dass mikropolitische Ausprägungen schädlicher sind, wenn die neuen Regeln der Zusammenarbeit unklar sind.

Gewerkschaft ver.di

Die unklaren Regeln zu Vergütung und Arbeitszeiten bei ver.di führten zu einer starken Ausprägung selbstbezogener Interessen und verringerten die Arbeitsleistung. Aus Sicht der Mitarbeiter anderer Gründungsgewerkschaften nutzen die alten Netzwerke der ÖTV das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturen, um Gewerkschaftspolitik in ihrem Sinne zu gestalten und eigene Interessen durchzusetzen:

„also ich sage mal es gibt eine latente Urangst, zumindest bei der DPG, aber ich würde mal auch die anderen Gründungsgewerkschaften mit einbeziehen, dass ver.di nichts anderes ist als eine Groß-ÖTV“ (11:57).

Machtspiele wurden vorwiegend unter Führungskräften ausgetragen:

„dass es ein Unterschied war und ist zwischen den Führungskräften, wo die Machtspiele noch mal ausgeprägter sind, als bei den Verwaltungsangestellten, die sich (...) sehr schnell zusammengefunden haben“ (17:26).

Selbstbezogenes Verhalten wurde auf die handelnden Personen und weniger auf ihre Herkunftsgewerkschaft zurückgeführt:

„weil das hat eigentlich nichts mit den Herkunftsgewerkschaften an sich zu tun, sondern das hängt an handelnden Personen (...), dass sie doch ein bisschen von hinten durch die Brust ins Auge gegen andere Beschäftigte vorgehen“ (18:74).

Statistisch sind bei ver.di die Zusammenhänge zwischen persönlicher Belastung (mittlere Ränge 95,74:88,25; $p=0,348$) bzw. Reibungen und Konflikten (mittlere Ränge 96,33:88,73; $p=0,343$) und einheitlicher Vorgehensweise nicht signifikant.

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Da bei der Fusion zur Fachhochschule zwischen der Fusionsentscheidung und dem Gesetz ein Jahr verging, gab es in der Zwischenzeit Machtkämpfe:

„Es gab auch mehrere Podiumsdiskussionen sehr heftiger Art (...). In diesem einen Jahr haben sich alle (...) die Augen ausgekratzt und da sind diese Gräben dann natürlich auch ausgeschaufelt worden, die man hinterher dann so mühsam wieder zukriegt“ (7:9).

Ein nennenswerter Rückgang der Arbeitsleistung ist nicht zu beobachten. Statistisch sind bei der Fachhochschule die Zusammenhänge zwischen persönlicher Belastung (mittlere Ränge 52,33:40,25; $p=0,028$) bzw. Reibungen und Konflikten (mittlere Ränge 51:57:41,37; $p=0,070$) und einheitlicher Vorgehensweise (schwach) signifikant.

Bezug zum Theorieteil

Diese Ausführungen bestätigen die Ergebnisse von Burns (1961) und Bosetzky (1972), die in Kapitel 3.3.8.3 (Mikropolitik und deren Auswirkungen) dargestellt wurden und besagen, dass Mikropolitik besonders stark ausgelebt wird, wenn es an klar definierten Zielsetzungen und an Kontrollinstanzen mangelt.

8.1.8 Endergebnis der Fusion

In diesem Kapitel wird untersucht, wie die Beschäftigten das Ergebnis der Fusionsprozess im Rückblick einschätzen und inwiefern diese Einschätzung der Fusion die Wahrnehmung des gesamten Fusionsprozesses im Rückblick beeinflusst. Wird der Prozess als positiv betrachtet, wenn das Endergebnis positiv wahrgenommen wird, bzw.

wird er als schlecht eingestuft, wenn das Endergebnis negativ wahrgenommen wird? Zum anderen wird untersucht, welchen Einfluss es auf die Einschätzung des Fusionsprozesses im Nachhinein hat, wenn die persönlichen Interessen des Mitarbeiters zufrieden gestellt wurden.

8.1.8.1 Wie wird der Fusionsprozess im Rückblick bewertet?

Diese Studie zeigt, dass der Fusionsprozess im Nachhinein positiver erscheint, wenn persönliche Interessen nachhaltig befriedigt wurden.

Gewerkschaft ver.di

Die verschiedenen, auch persönlichen Interessen bei ver.di wurden gut vertreten. Viele Verwaltungsangestellten profitierten von den Qualifizierungsmaßnahmen. Führungskräften gelang häufig ein Karrieresprung. Gewinner der Fusion waren durch die Frauenquote die weiblichen Beschäftigten und vor allem diejenigen Beschäftigten, die nach der Fusion erste konkrete Erfolge für sich verbuchten. Insgesamt fiel die Bewertung der Fusion im Nachhinein tendenziell positiv aus. Repräsentativ dafür sind Zitate wie:

„dass unsere Gewerkschaftsmitglieder insofern Gewinner sind (...), dass solche Großaktionen nur auch mit der Wirtschaftskraft, die noch vorhanden ist, einer solchen großen Organisation denkbar ist. Dass eine andere Kraft hinter steckt“ (20:86)

und

„Also, ich denke mal auf Grund der Tatsache, dass wir jetzt so ein breit gefächertes Laden sind, wir häufig präsent sind, ist dies Ansehen doch gestiegen (...) das, was ver.di macht, sind gute Geschichten, Stichwort zum Beispiel Mindestlohnkampagne“ (12:92).

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Durch Synergieeffekte verbesserten sich die Voraussetzungen für Wissenschaft und Forschung bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven tendenziell:

„es ist ja nun nicht alles schlecht an der Fusion, sondern es gibt ja eben halt auch gute Dinge. Eins davon ist zum Beispiel die Forschungsaktivitäten“ (4:101).

Ein breit gefächertes Studienangebot und ein gutes Image an den Standorten gab es aber auch schon vor der Fusion. Der Standort Emden war eindeutiger Fusionsgewinner, während die Interessen der anderen Standorte anscheinend nicht berücksichtigt wurden. Die finanzielle Situation der Fachhochschule verschlechterte sich spürbar. Die Interessen von Frauen mit Familie sowie von prekär Beschäftigten wurden nicht ausreichend berücksichtigt. Dasselbe gilt für Verwaltungsangestellte, die sich mit einem

schlechten Human Resource Management und einer unzureichenden Informationspolitik konfrontiert sahen. Die Einsicht in die Notwendigkeit der Fusion war auch im Nachhinein sehr gering.

Die Ergebnisse der offenen Fragen in der Online-Befragung ergeben zusammengefasst folgendes Bild: Sowohl bei ver.di als auch bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven nahmen die Aspekte Mitbestimmung, Transparenz und ausreichende Information einen hohen Stellenwert ein. Bei ver.di spielten vor allem Personalfragen und die bessere Integration und Kooperation der Altorganisationen und ihrer Beschäftigten sowie die Vermeidung von Dominanz eine große Rolle. Bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven standen hingegen das Erfordernis einer besseren Planung sowie die Kritik an politischen Vorgaben und grundloser Entscheidung im Vordergrund. Bei ver.di wurde mehrfach explizit darauf hingewiesen, dass mehr Zeit hätte eingeplant werden sollen, um den Druck zu verringern. Dieses Motiv spielte hingegen bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven kaum eine Rolle.

Bei beiden Organisationen wurde ein deutliches Übergewicht negativer und kritischer Äußerungen deutlich. Die Kritikpunkte waren jedoch jeweils unterschiedlich. Während bei ver.di einzelne Aspekte wie Personalentscheidungen und Wirkung auf die Mitglieder genannt wurden, richteten sich die meisten Äußerungen der Beschäftigten der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven grundsätzlich gegen die Fusion bzw. die Defusion sowie gegen das schnelle Wechselspiel von beidem. Statistisch wurde die Frage, ob der Fusionsprozess im Nachhinein positiver erscheint, wenn persönliche Interessen nachhaltig befriedigt wurden, anhand der folgenden Variablen geprüft: Wertschätzung mit Bezug auf Zufriedenheit, Identifikation mit der und Stolz auf die Organisation.

Bei ver.di bestehen hoch signifikante Zusammenhänge zwischen diesen Variablen. Diejenigen Mitarbeiter, die nach der Fusion zufrieden waren, fühlten sich während der Fusion eher wertgeschätzt (Mittelwert Zufrieden: 5,35 ($s=2,44$), Unzufrieden: 7,62 ($s=2,42$); $p=0,000$). Die Mittelwerte für Identifikation mit ver.di sind: ja: 5,3 ($s=2,38$), nein: 7,67 ($s=2,45$; $p=0,000$); und für Stolz: ja: 4,85 ($s=2,29$), nein: 7,61 ($s=2,25$; $p=0,000$). Diejenigen Mitarbeiter, die sich mehr wertgeschätzt fühlten, waren eher zufrieden, identifizierten sich mehr mit ver.di und waren stolzer auf ver.di.

Tabelle 7: Einfluss von Wertschätzung bei ver.di

	Mittelwert Wertschätzung (Skala 1-10, 1 höchste Wertschätzung = 1)	Standardabweichung	p-Wert
Zufrieden: ja	5,35	2,44	0,000
Zufrieden: nein	7,62	2,42	
Identifikation: ja	5,30	2,45	0,000
Identifikation: nein	7,67	2,29	
Stolz: ja	4,85	2,29	0,000
Stolz: nein	7,61	2,25	

Bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven sind die Zusammenhänge zwischen Wertschätzung, Zufriedenheit, Identifikation und Stolz ebenfalls signifikant. Je höher die Wertschätzung, desto mehr waren die Hochschulmitarbeiter zufrieden, identifizierten sich mehr und waren stolzer als diejenigen, die sich geringer wertgeschätzt fühlten.

Tabelle 8: Einfluss von Wertschätzung bei der Fachhochschule OOW

	Mittelwert Wertschätzung (Skala 1 - 10, 1 höchste Wertschätzung = 1)	Standardabweichung	p-Wert
Zufrieden: ja	5,83	2,51	0,000
Zufrieden: nein	8,05	1,77	
Identifikation: ja	5,57	2,49	0,000
Identifikation: nein	7,73	1,97	
Stolz: ja	5,59	2,43	0,000
Stolz: nein	7,73	2,12	

8.1.8.2 Welche Rolle spielt die Bewertung des Endergebnisses?

Diese Untersuchung stellt dar, dass der Erfolg des Fusionsprozesses im Rückblick so erscheint, wie das Endergebnis subjektiv bewertet wird – frei nach Shakespeares „Ende gut, alles gut“ (*All's well that ends well*, 1602-1604) mit der Erweiterung, dass die Bewertung des Fusionsprozesse im Rückblick auch negativ ausfällt, wenn das Endergebnis negativ bewertet wird.

Gewerkschaft ver.di

Der Erfolg von ver.di gründete sich auf die Größe der neuen Organisation. Die finanziellen Voraussetzungen, der politische Einfluss und die Wahrnehmung in den Medien erhöhten den Handlungsspielraum im Vergleich zu den Einzelgewerkschaften.

„Der Erfolg von ver.di ist es, eine riesengroße Breite von Branchen innerhalb einer Organisation weitestgehend zusammengeführt zu haben“ (10:88).

Die finanziellen Voraussetzungen, der politische Einfluss und die Wahrnehmung in den Medien haben den Handlungsspielraum im Vergleich mit den Einzelgewerkschaften deutlich erhöht.

Erste konkrete Erfolge für die Mitglieder erhöhten zudem die Akzeptanz und Legitimation der im Fusionsprozess erforderlichen Maßnahmen. Weitere positiv wahrgenommene Ergebnisse sind z. B. die Novellierung des Urheberrechts und des neuen Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst. Auch diverse Kampagnen zum Thema Mindestlohn, zum Fall Lidl und der Streik bei der Telekom haben dem Ansehen von ver.di genützt:

„was ich als Riesenerfolg gesehen habe ist zum Beispiel das Auftreten als ver.di bei dem Streik von dem Fachbereich von der Telekom“ (18:93).

Als gravierende Nachteile werden bei ver.di die Größe der Organisation und ihre Anonymität aus Sicht der Mitarbeiter benannt: „also meiner Meinung nach durch die Größe, weil das zu anonym geworden ist“ (16:82) oder

„Und es gibt auch, was ich bedauerlich finde, eben diesen Weg hin zu einem Wir-Gefühl in Ansätzen (...) Und das empfinde ich als Verlust also so diese Größe (...) Und das glaub ich, ist eben auch dass es der Nachteil bei Großorganisationen ist“ (22:96).

Die Matrixorganisation hat für mehr Klarheit, Transparenz und eine Orientierung nach Fachlichkeit gesorgt:

„ich war auch eine Verfechterin der Matrix mit, weil ich gesagt habe, wir brauchen in solch einer Organisation auch noch mal eine klare Orientierung nach Fachlichkeit“ (17:21).

Sie wurde aber schlecht vorbereitet und nicht ausreichend kommuniziert. Viele Mitarbeiter haben ihren Sinn nicht verstanden:

„Dann kam die ganze Wahrheit dieser so genannten Matrixordnung, die aus meiner Sicht desolat ist und die nicht vorbereitet ist“ (20:29).

Eine klare Hierarchie wäre aus Sicht der befragten Mitarbeiter vorteilhafter als geteilte Verantwortlichkeiten gewesen.

Im Vergleich zu den Einzelgewerkschaften kamen bei ver.di einige Nachteile auf, wie beispielsweise das schlechte Image als Reformblockierer:

„also in der Öffentlichkeit stehen Gewerkschaften im Moment ja nicht besonders gut da, es sind die Reformgegner, es sind die Blockierer“ (15:73).

Der Mitgliederschwund war in den ersten Jahren weiterhin rückläufig:

„Entwicklung? Ja, wie gesagt, die Mitgliederentwicklung war negativ, weil es nach unten geht“ (19:97) (*Anmerkung Autorin: Die Entwicklung ist seit 2008 positiv*).

Die Antworten auf die Frage in den Interviews: „Wie würdest du den Organisationserfolg auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten?“ zeigen ein relativ homogenes Bild. Im Einzelnen lauten die Bewertungen 5,5/7/4,5/5,5/5/4/2,5/6/5,5. Der Mittelwert liegt bei 5,111 ($s=1,3176$) und ist damit indifferent.

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven haben sich der Einfluss und die Außenpräsenz der Fachhochschule erhöht:

„Erfolg insofern, dass man als große Hochschule einen größeren Einfluss hat, sicherlich mehr Außenpräsenz hat“ (6:84).

Die Zahl der Studenten stieg leicht, das Studienangebot wurde erweitert und die Fachhochschule genoss einen sehr guten Ruf. Darüber hinaus wurde als Erfolg gewertet, dass die Fachbereiche ihre Selbstständigkeit behielten, was Synergieeffekte freisetzte:

„beispielsweise die Fusion der Fachbereiche, weil das hat uns wirklich auch etwas gebracht unter dem Strich, da sind Synergieeffekte freigeworden“ (5:13).

Die sozialen Kontakte zu den Kollegen an den anderen Standorten haben sich verbessert:

„Man hat einfach mal über den Tellerrand seines Standortes hinaus geblickt und dabei festgestellt, dass durchaus sehr fähige und auch persönlich sehr positive Kolleginnen und Kollegen an den anderen Standorten sind. Und das hat dann durchaus auch positive Effekte“ (1:34).

Die großen Entfernungen zwischen den Standorten stellten allerdings ein gravierendes Problem dar:

„die Wege sind deutlich weiter geworden. Die Kommunikation ist deutlich schwieriger geworden. Und verglichen mit einer Hochschule, die an einem Standort oder Studienort angesiedelt ist, kommen wir auf eine Komplexitätsebene mehr“ (P3:22, 135:135).

Die Fachhochschule konnte nur durch Sonderzuweisungen am Leben erhalten werden und musste ein strukturelles Defizit von über 2,5 Millionen Euro verkraften.

„Es war (...) ein Defizit, das im Prinzip bekannt war, das aber durch Sonderzuweisungen des Landes über lange Zeit ausgeglichen wurde und das ganz offensichtlich jetzt nicht mehr ausgeglichen werden soll“ (1:86).

Grund hierfür war ein Rechenfehler der Hochschulleitung, die falsche Berechnungskennziffern an das zuständige Ministerium geschickt hatte. Die Entscheidung für einen externen Präsidenten wurde als Zwangsverwaltung empfunden. Das Studienangebot wurde nicht besser. Die Reduzierung der Zahl der Fachbereiche hatte gewachsene Strukturen zerstört:

„und diese Strukturen sind natürlich durch die Fusion sehr stark gestört worden oder zerstört worden“ (5:13).

Die Wünsche der Betroffenen, den alten Status quo wiederherzustellen und die Fachhochschule zu defusionieren, waren stark ausgeprägt.

Auch hier zeigen die Antworten auf die Frage in den Interviews: „Wie würden Sie den Organisationserfolg auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten?“ ein relativ homogenes Bild.

Im Einzelnen lauten die Bewertungen 4/7/7/5/5/7,5/6,5/6. Der Mittelwert liegt bei 6,143 ($s=1,2488$) und damit über dem Mittelwert, der bei ver.di erzielt wurde. Dieser Wert spiegelt allerdings nicht das tatsächliche Endergebnis wider, denn im Vergleich der Endergebnisse hätte er unter dem Erfolgswert von ver.di liegen müssen.

An dieser Stelle wird die Aussage von Sternecker/Wollsching-Strobel (2007: 20): „Der Erfolg von Fusionen ist Gefühlssache“ bestätigt.

8.2 Ableitung weiterer Forschungsthesen

8.2.1 Identität

Ergebnisse der problemzentrierten Interviews

In den Interviews wird deutlich, dass es Aspekte gibt, die über die erwarteten Bereiche hinaus die Mitarbeiter der Erhebungseinheiten während des Fusionsprozesses bewegt haben. Im Folgenden werden diese Aspekte dargestellt und daraus zwei Forschungsthesen abgeleitet. Beide Forschungsthesen können der Kategorie „Identität“ zugeordnet werden.

Gewerkschaft ver.di

Mehrere Mitarbeiter hätten sich angesichts der hohen Identifikation mit ihrer Altgewerkschaft einen würdigen Rahmen gewünscht, um sich angemessen verabschieden zu können, was folgende Aussage dokumentiert:

„was mir bei diesem Zusammenschluss gefehlt hat, ist sozusagen ein Stückchen, wie soll ich es nennen, Trauerarbeit. Weil gerade Gewerkschaftsleute, also viele von uns, sehr innerlich verbunden sind mit ihrer Arbeit, die mehr ist als ein Job“ (20:12).

In dieser Frage ließen die Entscheidungsträger nach Ansicht des Befragten die nötige Sensibilität vermissen.

Besonders auffällig ist die Sorge, dass die Kultur der eigenen Altorganisation sich unterordnen müsse:

„Wir werden zukünftig ja ich sag mal um unsere Identität kämpfen müssen und um unsere Kultur kämpfen müssen, weil es war klar, es gibt keine Fusion gleichberechtigter Partner“ (22:63).

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Diese Sorge zeigte sich auch in der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven:

„So wir beide Standorte müssen quasi so gemeinsam gegen diesen Feind kämpfen, der in Emden sitzt“ (9:31).

Aus diesen Aussagen leiten sich diese beiden Forschungsthese ab, die der Kategorie Identität zuzuordnen sind:

- I_3: Je mehr von der ursprünglichen Organisation integriert werden konnte, desto höher die Identifikation mit dem Neuen.
- I_4: Je besser die Möglichkeit zur Trauerarbeit gegeben wurde, desto leichter fällt es den Mitarbeitern, Abschied von ihren Altorganisationen zu nehmen und sich mit dem Neuen zu identifizieren.

Online-Befragung zu Integration des Alten und Identifikation mit dem Neuen Gewerkschaft ver.di

Geprüft wurde der Zusammenhang zwischen den Variablen Übernahme von Dingen/Verfahrensweisen des Fusionspartners und Identifikation mit den neuen fusionierten Organisationen. Von den ver.di-Mitarbeitern, die angaben, vom Fusionspartner Dinge übernommen zu haben, identifizierten sich nach der Fusion signifikant mehr mit ver.di, als diejenigen, die angaben, nichts übernommen zu haben (73,3 Prozent im Vergleich zu 20 Prozent; $\chi^2=6,824$; $p=0,023$). In einer zweiten Frage wurde auf einer Skala von 1 bis 10 gefragt, ob mehr von der Altorganisation (=1) übernommen wurde oder mehr vom Fusionspartnern (=10). Diejenigen, die sich nach der Fusion mit ver.di identifizierten, gaben an, ziemlich viel, wenn auch etwas weniger vom Fusionspartner

übernommen zu haben als diejenigen, die sich nicht identifizierten. Dieser Unterschied ist statistisch nicht signifikant (Mittelwert: ja: 6,33 (s=2,35); nein: 7,0 (s=2,70); p=0,105).

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Von den 86,7 Prozent bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven, die angaben, vom Fusionspartner Dinge übernommen zu haben, identifizierten sich nach der Fusion 65,4 Prozent mit der Fachhochschule. Von denen, die angaben, nichts übernommen zu haben, waren es 50 Prozent. Dieser Unterschied ist allerdings statistisch nicht signifikant ($\chi^2=1,060$; p=0,237). Danach gefragt, ob mehr von der Altorganisation oder vom Fusionspartner übernommen wurde, gaben diejenigen, die sich nach der Fusion mit der Fachhochschule identifizierten, an, etwas mehr von der Altorganisation übernommen zu haben. Dieser Unterschied ist ebenfalls nicht signifikant (Mittelwert ja: 4,98 (s=1,81); nein: 5,47 (s=2,58); p=0,365).

Somit kann die These I_3, dass die Identifikation mit dem Neuen höher ist, wenn mehr von der ursprünglichen Organisation integriert wurde, bei beiden Erhebungseinheiten nicht bestätigt werden. Die ver.di-Mitarbeiter zeigen statistisch sogar eine höhere Identifikation, obwohl sie angaben, dass mehr von den jeweiligen Fusionspartnern übernommen wurde. Insgesamt zeigen die Daten für ver.di, dass eher mehr vom Fusionspartner als von der Altorganisation übernommen wurde. Dass die Identifikation mit ver.di trotzdem höher war, liegt mit hoher Wahrscheinlichkeit daran, dass die prinzipielle Einsicht, dass die Fusion notwendig und richtig ist, um die gemeinsame Zielsetzung der Interessenvertretung der Arbeitnehmer zu erreichen, sehr ausgeprägt vorhanden war. Dabei sind persönliche Interessen in den Hintergrund getreten.

Online-Befragung zur Forschungsthese Trauerarbeit und Identifikation

Um der These nachzugehen, ob der Abschied von den Altorganisationen leichter fällt, wenn es die Möglichkeit zur Trauerarbeit gab, wurde im Online-Fragebogen abgefragt, ob die Möglichkeit sich von der Altorganisation, z.B. durch eine gemeinsame Trauerfeier, zu verabschieden vorhanden war. Wenn der Interviewpartner „nein“ angekreuzt hat, wurde weiter abgefragt, ob dies Option wichtig gewesen sei oder nicht. In der Auswertung wurden die Variablen „Möglichkeit, eine Trauerfeier zu besuchen“ und „Identifikation mit der Organisation nach der Fusion“ untersucht.

Gewerkschaft ver.di

Für ver.di-Mitarbeiter, die die Möglichkeit hatten, sich von der Altorganisation zu verabschieden fiel nachher die Identifikation mit der neuen Organisation leichter. 80,3 Prozent derer, die angegeben hatten, Abschied nehmen zu können, identifizierten sich nach der Fusion mit ver.di. Von denen ohne die Möglichkeit einer Trauerfeier waren es nur 66,1 Prozent. Dieser Unterschied ist signifikant ($\chi^2=4,139$; $p=0,030$).

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven gab es wenig Möglichkeiten zur Trauerarbeit. Nur drei Personen gaben an, diese Möglichkeit gehabt zu haben. Deshalb kann die Forschungsfrage für die Fachhochschule nicht beantwortet werden. Wie wichtig die Einhaltung von Trauerphasen für die Arbeitszufriedenheit ist, stellen auch die Theorien von Kübler-Ross (1969: 33-125) und Mirvis (1985) dar (siehe Kapitel 3.3.7.2 Zufriedenheit und Engagement).

8.2.2 Gerechtigkeit/Psychologische Verträge

Ergebnisse der problemzentrierten Interviews

Im Laufe der Untersuchung fiel ein Phänomen auf, das in der Theorie als „psychologische Verträge“ bezeichnet wird. Diese Verträge gehen über einen schriftlichen Arbeitsvertrag hinaus, sie basieren vielmehr auf einer informellen Übereinkunft.. Dabei geht es zumeist um Arbeitsplatzsicherheit und eine gerechte Bezahlung, aber auch um Arbeitsbedingungen sowie Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (vgl. Shore et al. 2004).

Eine Vertragsverletzung liegt vor bei der Diskrepanz zwischen den Erwartungen bzw. Versprechungen und dem tatsächlichen Verhalten der Organisation. Die Betroffenen versuchen, das Ungleichgewicht durch Verhaltens- oder Einstellungsänderungen zu reduzieren (Frey/Gaska 1993). Ob dieses Phänomen bei den untersuchten Fusionen tatsächlich von Bedeutung ist, wird nachfolgend dargelegt.

Gewerkschaft ver.di

Psychologische Verträge wurden bei ver.di erfüllt, wenn sie auf konkreten mündlichen oder schriftlichen Zusagen beruhten. Zusagen für die Aufteilung der Mitarbeiter in den

neuen Bezirken wurden eingehalten. Die Zusagen wurden als glaubwürdig und transparent wahrgenommen:

„uns wurde gesagt, ihr kommt sowieso alle in den Landesbezirk, ihr braucht euch keine Gedanken machen, das ist alles schon im Vorfeld geregelt (...) und so ist es letztendlich auch gekommen“ (19:18)

und

„ich hatte einen neuen Vertrag gekriegt, und dann da weiter machen konnte. Und sonst von dem Inhalt der Arbeit, so wie wir das besprochen haben, so ist das dann auch gekommen“ (15:22).

Die Befragten äußerten sich positiv zur Einhaltung von Zusagen über die Inhalte der künftigen Tätigkeit am Arbeitsplatz. Die Aussagen des Betriebsrats zur Sicherheit der Arbeitsplätze waren so glaubwürdig, dass die Umsetzung als selbstverständlich gesehen wurde:

„Klar gab es die, gab es überhaupt die Aussage, dass unsere Arbeitsplätze erhalten bleiben. Ich kann mich nicht erinnern, dass diese Aussage gemacht worden ist. Es war selbstverständlich, dass Arbeitsplätze nicht in Gefahr sind“ (22:39)¹⁸

Erwartungen, Wünsche und Hoffnungen erfüllten sich hingegen im Allgemeinen nicht:

„Von daher, es waren Hoffnungen und Wünsche. Das trifft es eher als zu sagen, es sind Zusagen nicht eingehalten worden, jedenfalls auf mich bezogen. Und die haben sich auch so nicht realisiert“ (22:47).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Mitarbeiter positiv registriert haben, dass konkrete Zusagen in den genannten Fällen eingehalten wurden. Die Einhaltung wurde teilweise schon als Selbstverständlichkeit betrachtet. Darüber hinausgehende Wünsche und Erwartungen wurden bis auf wenige Ausnahmen nicht erfüllt. In diesen Fällen wiesen die Betroffenen allerdings von sich aus darauf hin, dass es sich um Wünsche und Erwartungen handelte und nicht um konkrete Zusagen, und akzeptieren damit indirekt, dass sie nicht erfüllt wurden.

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Die Entscheidung für Emden als Hauptsitz der Fachhochschule war der Preis für die Zustimmung zur Fusion und somit in gewisser Weise ein politischer Kompromiss. Ein dezentrales Modell war erwartet und wäre bevorzugt worden. Es verdichtete sich,

„dass man also praktisch Verwaltungsbereiche eigentlich mir es lieber gewesen wäre, es etwas dezentraler zu haben (...). Das ist aber praktisch dann nicht durchgesetzt worden, sondern eher ein zentrales Modell“ (4:47).

¹⁸ Arbeitsplatzertret und Bestandsschutz wurden im Sozialplan vom 12.12.01, Punkt 3 festgeschrieben.

Die Einstellung der Sonderzuweisungen kam für die Beteiligten überraschend. Eine finanzielle Unterversorgung entsprach sicher nicht den Wünschen und Hoffnungen der Mitarbeiter. Auch der Abbau von 30 Professorenstellen entsprach nicht dem Versprechen der Arbeitsplatzhaltung. Die konkreten Zusagen und Versprechungen wurden nur mit Einschränkungen erfüllt:

„Also versprochen worden, versprochen so direkt versprochen ist belastbar eigentlich nicht. Es war schon klar, dass also insgesamt Mittel eingespart werden sollten“ (4:59).

Die Erwartungen im Hinblick auf Grundsatzentscheidungen im Verantwortungsbereich der Politik (Verwaltungssitz, finanzielle Ausstattung, Professorenstellen) wurden somit enttäuscht.

Aus dem qualitativen Datenmaterial können folgende Forschungsthesen aufgestellt werden:

G_4: Je stärker die psychologischen Verträge auf konkreten Zusagen basieren und weniger auf (enttäuschten) Erwartungshaltungen, desto positiver ihr Einfluss auf den Fusionsprozess.

G_5: Je verlässlicher psychologische Verträge eingehalten werden, desto höher wird die Identifikation mit dem Neuen.

Online-Befragung zu Psychologischen Verträgen und Fusionsprozess

Die These G_4 wurde in der Online-Befragung anhand der Variablen Zusagen erhalten/nicht erhalten, Zufriedenheit und Identifikation mit der Organisation nach der Fusion geprüft.

Gewerkschaft ver.di

Bei ver.di ergibt der Zusammenhang zwischen Zusagen gemacht zu haben und Zufriedenheit keinen signifikanten Zusammenhang ($\chi^2=1,017$; $p=0,336$). Von denen, die angaben, dass Zusagen gemacht wurden, waren nach der Fusion 46,2 Prozent zufrieden. Von denjenigen, die angaben, keine Zusagen bekommen zu haben, waren hinterher 53,8 Prozent zufrieden. Auch der Zusammenhang zwischen Zusagen gemacht zu haben und Identifikation mit ver.di nach der Fusion ist nicht signifikant ($\chi^2=1,398$; $p=0,252$).

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Insgesamt gaben bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven nur 18,4 Prozent der Befragten an, dass Zusagen gemacht wurden. 83,3 Prozent davon wiederum gaben an, nach der Fusion zufrieden zu sein. Von denjenigen, die angaben, keine Zusagen bekommen zu haben, waren aber auch nicht viel weniger Befragte zufrieden (77,5 Prozent). Dieser Unterschied ist nicht signifikant ($\chi^2 = 0,297$; $p = 0,426$).

Schwach signifikant ist zumindest der Zusammenhang zwischen Zusagen gemacht zu haben und Identifikation mit der Fachhochschule nach der Fusion ($\chi^2 = 2,966$; $p = 0,071$). Das heißt, von denen, die eine Zusage erhalten hatten, identifizierten sich 82,4 Prozent nach der Fusion mit der Fachhochschule. Im Vergleich dazu waren es nur 60,3 Prozent derer, die keine Zusagen erhalten hatten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es nur wenig Unterstützung für die These gibt, dass sich eingehaltene Zusagen positiv auf den Fusionsprozess auswirken. Es konnte nur ein Zusammenhang für Hochschulmitarbeiter mit Bezug auf eine höhere Identifikation mit der Fachhochschule festgestellt werden, wenn Zusagen gemacht wurden.

Online-Befragung zu psychologischen Verträgen, Vertrauen und Identifikation

G_5: Je verlässlicher psychologische Verträge eingehalten werden, desto höher die damit verbundene Identifikation mit dem Neuen.

Gewerkschaft ver.di

Um diese These zu prüfen, wurde die Variable „Zusagen wurden nicht nur gemacht, sondern auch gehalten“ mit den Variablen „Zufriedenheit“, „Identifikation mit der Organisation nach der Fusion“ und „Stolz“ in Beziehung gesetzt. Bei ver.di sind alle drei Zusammenhänge signifikant. Wenn Zusagen eingehalten wurden, dann waren Zufriedenheit und Identifikation nach der Fusion sowie der Stolz auf ver.di größer (mittlere Ränge: 40,65:57,03; $p = 0,002$). Ähnliches gilt für die Identifikation mit ver.di: 88 Prozent derjenigen, die angaben, dass Zusagen eingehalten wurden, identifizierten sich mit ver.di. Wenn Zusagen nicht eingehalten wurden, identifizierten sich nur noch 55,8 Prozent mit ver.di ($\chi^2 = 12,185$; $p = 0,000$). Des Weiteren war ein größerer Anteil der Mitarbeiter nach der Fusion stolz, wenn Zusagen eingehalten wurden (72 Prozent im Vergleich zu 47,7 Prozent; $\chi^2 = 5,777$; $p = 0,014$).

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven sind diese Zusammenhänge nicht signifikant. Die nicht signifikanten Ergebnisse könnten aus der geringen Fallzahl resultieren. Nur 28 Personen beantworteten die Frage, ob Zusagen eingehalten wurden. Von denen, die angaben, dass die Zusagen eingehalten wurden, waren nach der Fusion 76,5 Prozent mit der Fachhochschule zufrieden. Im Vergleich dazu waren es 63,6 Prozent derer, die nicht der Meinung waren, dass Zusagen eingehalten wurden (mittlere Ränge: 13,29:16,26; $p=0,376$). Ein ähnliches Bild ergibt sich für den Zusammenhang Zusagen gehalten und Identifikation. Von denen, die sagten, dass die Zusagen eingehalten wurden, identifizierten sich nach der Fusion 70,6 Prozent mit der Fachhochschule. Im Vergleich dazu waren es nur 50 Prozent derer, die nicht der Meinung waren, dass Zusagen eingehalten wurden ($\chi^2=1,144$; $p=0,255$). Ein größerer Anteil der Mitarbeiter war nach der Fusion stolz, wenn Zusagen eingehalten wurden (76,5 Prozent im Vergleich zu 45,5 Prozent; $\chi^2=2,798$; $p=0,103$).

Bezug zum Theorieteil

Hier kann der Zusammenhang zwischen der Einhaltung psychologischer Verträge und der Identifikation mit der neuen Organisation untermauert werden. Es ist davon auszugehen, dass bei einer höheren Fallzahl die Ergebnisse für die Fachhochschule auch signifikant gewesen wären. Dieses Ergebnis ergänzt die in Kapitel 3.3.3.4 (Psychologische Verträge) vorgestellte Aussage von Frey und Gaska (1993: 275), der zufolge die Betroffenen versuchen, das Ungleichgewicht durch Verhaltens- oder Einstellungsänderungen zu reduzieren durch die Erkenntnis, dass die Betroffenen es durchaus positiv werten, wenn psychologische Verträge eingehalten werden.

8.2.3 Change Management

Ergebnisse der problemzentrierten Interviews

Da eine Fusion eine sehr große Veränderung für die Mitarbeiter der jeweiligen Organisationen bedeutet, wurde das Datenmaterial auch auf den Aspekt „Umgang mit Veränderungen“ untersucht. Dieser Aspekt bleibt im psychologischen Modell von Hogan und Overmyer-Day weitgehend unbeachtet und sollte auf jeden Fall ergänzt werden. Nachfolgend werden die Ergebnisse aus dieser Untersuchung dargestellt.

Gewerkschaft ver.di

Der Fusionsprozess zu ver.di war für viele Mitarbeiter mit zum Teil erheblichen Veränderungen verbunden. Mehrere mussten sich für ein neues Aufgabenumfeld qualifizieren, umziehen oder einen sehr weiten Weg zum Arbeitsort in Kauf nehmen: „Ich habe einen völlig neuen Beruf gelernt“ (11:4). Die Mitarbeiter mussten sich an die nunmehr weitaus größere Organisation und die damit verbundene höhere Anonymität gewöhnen „für mich ist das zersplittert. Das ist auch zu groß geworden. Die Leute fühlen sich nicht mehr zu Hause“ (16:22). Außerdem mussten die Beschäftigten sich damit arrangieren, dass das Arbeitspensum stark gestiegen war „es ist ein Haufen Arbeit. Es ist fast nicht zu schaffen“ (13:29). Die massiven Veränderungen lösten zunächst Ablehnung und Widerstände gegen die Fusion und die damit einhergehenden Maßnahmen aus. Aufgrund der besseren finanziellen Ausstattung und der Tatsache, dass sich schon bald erste Erfolge für ver.di einstellten, ging der anfängliche Widerstand gegen die Veränderungen schnell zurück.

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Die Veränderungen für die Mitarbeiter der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven waren nur für die Beschäftigten im Bereich Verwaltung bzw. in den zentralen Einrichtungen spürbar:

„für die breite Masse der Beschäftigten in den Fachbereichen hat sich ja durch die Fusion nicht so viel geändert, sondern die Aufgabengebiete an den einzelnen Standorten sind ja mehr oder weniger gleich geblieben“ (5:31).

Die strukturellen Veränderungen betrafen nur die unmittelbar betroffenen Organisationseinheiten:

„Also auf der Verwaltungsebene selbstverständlich. Das ist also weitestgehend neu strukturiert. Personalabteilung, Haushaltsabteilung, Buchhaltung usw.“ (3:23).

Dort haben sich auch die Aufgabengebiete verändert und sind anspruchsvoller geworden:

„manche Aufgaben sind durchaus komplexer, aufwendiger, anspruchsvoller geworden“ (3:91).

Die Aufgabengebiete für Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter und technische Assistenten hingegen veränderten sich an allen Standorten kaum. Für das leitende Personal haben sich die Wegezeiten erheblich verlängert:

„was sich verändert hat durch die Fusion ist natürlich, dass die Wege zu Gremien und Sitzungen teilweise wesentlich weiter geworden sind“ (1:2).

Auch die Notwendigkeit eines Umzugs blieb eher die Ausnahme. Aufgrund der Kürzung des Hochschuletats und der Einstellung der Sonderzuweisungen waren die finanziellen Veränderungen gravierend, denn

„dadurch kommen die 2½ Millionen zustande und das heißt also für uns, dass wir noch einmal so größenordnungsmäßig 20 Stellen abbauen müssen“ (5:97).

Trotz der schlechteren finanziellen Rahmenbedingungen waren die eingeführten Studiengebühren relativ gering und damit die negativen Auswirkungen für die Studenten wenig spürbar.

Hieraus lassen sich folgende Thesen bzw. auch Handlungsempfehlungen ableiten, die zum Gelingen von Fusionen, insbesondere zur Überwindung von Hindernissen im Fusionsprozess, beitragen können:

CM_1: Je größer das Ausmaß der wahrgenommenen (strukturellen) Veränderungen, desto stärker der (anfängliche) Widerstand gegen die Fusion.

CM_2: Je mehr Einsicht in die Notwendigkeit der Fusion vorherrscht, desto schneller akzeptieren die Mitarbeiter die damit verbundenen Veränderungen.

Diese Thesen wurden aufgrund ihrer Komplexität nicht durch den Online-Fragebogen erforscht. Sie sind jedoch für weitere Forschungen sicherlich relevant.

8.3 Auswertung zur Defusion

Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Einige Befragte äußerten sich in den Interviews zu einer möglichen Defusion, da es aber noch keine entsprechende Entscheidung dazu gab, wurde dieser Aspekt dort nicht gesondert betrachtet. Die Online-Befragung wurde kurz vor der geplanten Defusion der Fachhochschule durchgeführt, und deshalb wurde hier auch eine Abfrage dazu durchgeführt und ausgewertet. Die Ergebnisse werden hier der Vollständigkeit halber kurz vorgestellt. Untersucht wurden der Zusammenhang zwischen der Variable „Ist die Defusion sinnvoll?“ und den Variablen Gerechtigkeit, alternative Beschäftigungsmöglichkeiten, Identifikation vorher/nachher, Zufriedenheit vorher/nachher und Stolz auf die Organisation.

Zu erwarten ist, dass diejenigen, die die Verteilung ungerecht finden, die Nachteile beim Verlassen der Organisation sehen, und dass diejenigen, die nach der Fusion unzufrieden sind, sich nicht mit der Organisation identifizieren können und auch nicht stolz auf die Organisation sind, die Defusion eher als sinnvoll erachten. Von denjenigen, die vor der Fusion zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz waren, sich mit ihrer Organisation identifizierten und stolz darauf waren, ist zu erwarten, dass sie die Defusion eher als sinnvoll ansehen. Die Daten unterstützen die Erwartungen nicht in allen Punkten. Signifikante Zusammenhänge in der vermuteten Richtung – das heißt, die Defusion wird als sinnvoll angesehen – können für ungerechte Verteilung, Unzufriedenheit und geringe Identifikation nach der Fusion festgestellt werden.

70 Prozent derjenigen, die die Verteilung als ungerecht empfanden, stimmten zu, dass die Fusion sinnvoll sei. Wer sich nachher stark mit der Fachhochschule identifizierte, fand wie erwartet, dass die Defusion nicht sinnvoll sei (63,9 Prozent). Im Vergleich dazu waren 73,5 Prozent derer, die sich nicht mit der neuen Fachhochschule identifizieren konnten, einverstanden mit der Defusion. In puncto Zufriedenheit fanden 66,7 Prozent der Personen, die nach der Fusion unzufrieden mit ihrem Arbeitsplatz waren, dass die Defusion sinnvoll ist.

Nicht signifikant sind die Zusammenhänge zwischen der Einstellung gegenüber der Fusion und den Variablen Zufriedenheit vorher, Identifikation vorher und Stolz nachher. Es gibt jeweils einen hohen Prozentanteil derjenigen, die vorher zufrieden oder auch unzufrieden waren, die die Defusion als sinnvoll erachteten. Die Identifikation vorher scheint eher einen ambivalenten Einfluss zu haben. Jeweils rund die Hälfte derjenigen, die sich mit der Fachhochschule identifizieren konnten, finden eine Defusion sinnvoll bzw. nicht. Ähnlich verhält es sich für die Variable Stolz nachher. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Meinungen zur bevorstehenden Defusion heterogen sind. Die Einschätzungen über den Sinn der Defusion scheinen über alle Beschäftigungsgruppen hinweg geteilt zu sein.

Aufgrund der speziellen Situation bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven wurden die Beschäftigten im Rahmen der Online-Befragung mittels einer offenen Frage gefragt, was man für den Defusionsprozess nach dem 01.09.2009 berücksichtigen sollte. 60 Befragte antworteten darauf. Am häufigsten wurde mit 20 Prozent der Nennungen geraten: „Immer alles offen besprechen und nicht die gleichen Fehler

machen wie bei der Fusion“ (17:39). Auch unter dem Aspekt der Mitbestimmung rangierte mit 15 Prozent der Nennungen ganz oben:

„Das Personal einbinden. Einbeziehung aller Beteiligten soweit möglich, umfassende Information, ‚Reaktivierung‘ der Demotivierten“ (17:52).

In 11,7 Prozent der Antworten wurde zu guten Strukturen, in jeweils 10 Prozent zu einem guten Konzept und mehr finanziellen Mitteln und zur Einkalkulation von Nachteilen geraten. Weitere 10 Prozent der Antworten betrafen Personalfragen, denn „Ein behutsamer Wiederaufbau des Personals wäre dringend nötig“ (17:16) und man sollte „Leuten Leitungsfunktion geben, die was davon verstehen“ (17:19). In jeweils knapp 7 Prozent der Antworten ging es darum, Autonomie zu gewährleisten sowie die Fehler der Fusion nicht zu wiederholen bzw. nicht völlig zu defusionieren. Darüber hinaus verteilten sich die übrigen 33 Prozent der Antworten und entsprechend die darin enthaltenen Aspekte über eine Vielzahl von Themen mit geringer Ausprägung.

38 Beschäftigte der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven benannten „Sonstiges“: „Diese Defusion verschlingt Unmengen an Geld, Zeit und Energien! Sie ist nicht nötig!“ (19:23), war die Meinung in 26,3 Prozent Antworten mit negativem Bezug zur Defusion, und in weiteren 15,8 Prozent der Nennung gab es wiederum einen negativen Bezug zur Fusion. Einige äußerten zeitgleich negative Kommentare sowohl gegen die Fusion als auch gegen die Defusion bzw. deren Zusammenspiel, etwa:

„Politische Entscheidungen sind nicht immer sinnvoll. Erst die Entscheidung Fusion, dann wiederum Defusion. Diese Aktionen binden sehr viel Arbeitskraft, verursachen bei vielen Mitarbeitern Ängste und Frust. Weiterhin lähmt es, sich auf die eigentlichen Aufgaben zu konzentrieren“ (19:21).

„Wir werden wiederum etliche Jahre des Zusammenwachsens benötigen und Kräfte vergeuden, sollten uns aber eigentlich auf Lehre und Forschung konzentrieren“ (19:15),

war der Tenor in 15,8 Prozent der Antworten.

„Politisch verordnete Fusionen sind nicht hilfreich“ (19:19), wurde in 26,3 Prozent der Antworten als Kommentare gegen die Fusion geäußert und „Die Fusion hatte keine Vorteile für die Lehre“ (19:34) in 21 Prozent der Antworten. Außerdem gab es auch bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven in 10,5 Prozent der Antworten Ratschläge und Warnungen:

„Schadensträchtig wäre in jedem Fall eine weitere Einmischung von außen. Mehr als acht Jahre Streit und Verzweiflung bei vielen sensiblen Persönlichkeiten werden wohl nicht mehr zu beheben sein“ (19:12).

8.4 Kernkategorie

Auf Basis der Analyse der in Kapitel 8.1 bis 8.3 dargestellten Einzelkategorien wurde eine Kernkategorie herausgearbeitet, die es ermöglicht, alle betrachteten Kategorien und deren Variationen zu verbinden und zu integrieren.

8.4.1 Bestimmung der Kernkategorie

In dieser Forschungsarbeit stellte sich die Kategorie Identität immer wieder als zentraler Dreh- und Angelpunkt heraus. Die Kategorien organisationale Passung, Gerechtigkeit, wahrgenommene Kontrollierbarkeit und Unterstützung durch das Human Resource Management stellen Bedingungen für die Identität dar, die der Mitarbeiter entwickelt und empfindet. Wie sehr ein Mitarbeiter eine soziale Identität entwickelt, wirkt sich wiederum darauf aus, wie der Mitarbeiter reagiert (emotionale Ergebnisse) und handelt (handlungsbezogene Ergebnisse). Diese Reaktionen und Handlungen der Mitarbeiter wirken sich direkt auf das Endergebnis der Fusion aus. Das heißt, die Kategorie Identität wird als Kern betrachtet, der alle anderen Aspekte zusammenführt. Das ursprüngliche Rahmenmodell, das in Kapitel 3.3 (Rahmenmodell) dargestellt wird, lässt sich somit wie folgt modifizieren:

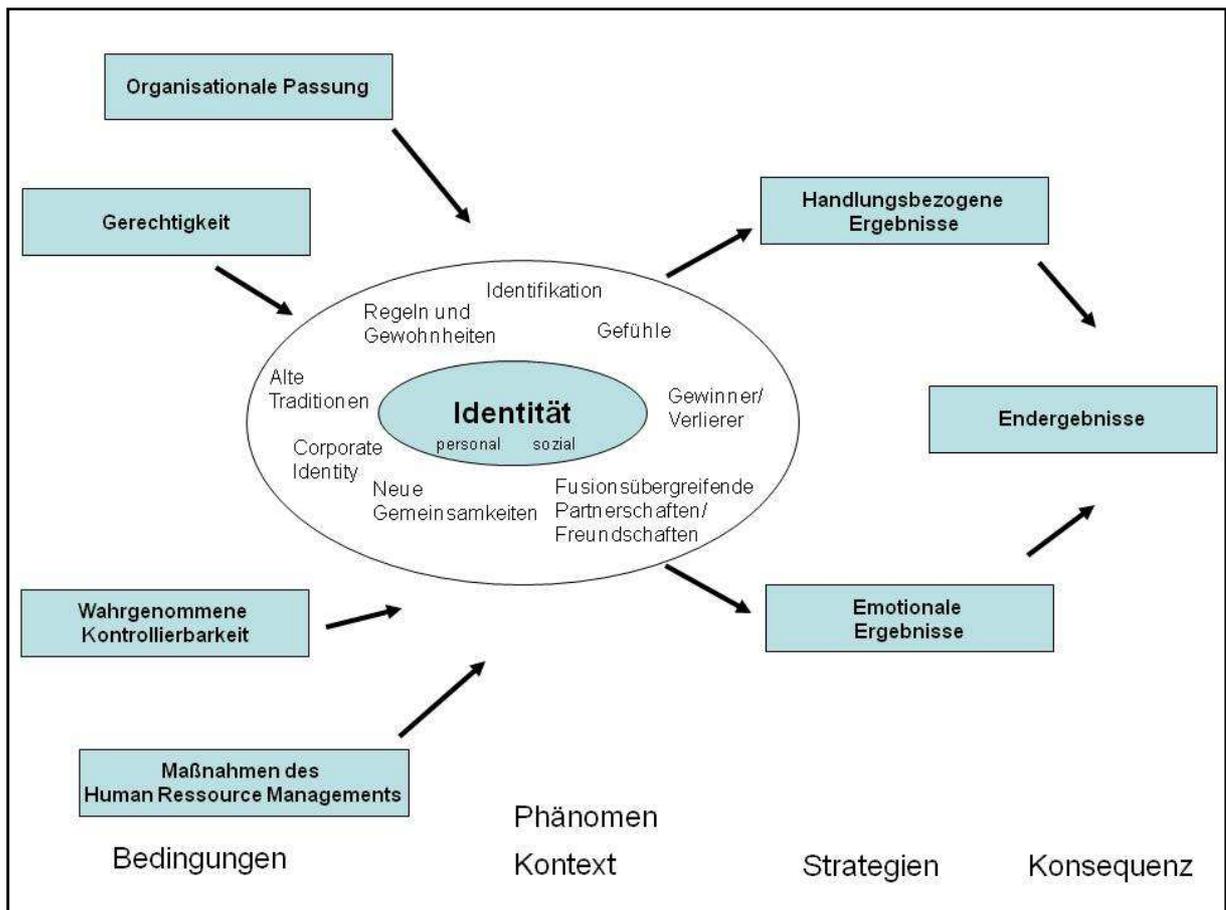


Abbildung 6: Kernkategorie Identität

Quelle: Eigene Darstellung.

8.4.2 Zusammenführung aller Kategorien zur Kernkategorie

Im Folgenden werden die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kategorien und der Kernkategorie Identität dargestellt. Identität wird simultan als personale und soziale bzw. organisationale Identität betrachtet.

8.4.2.1 Organisationale Passung

Die organisationale Passung mehrerer Kulturen wirkte sich auf die Entwicklung einer neuen sozialen Identität aus. Die betroffenen Personen haben eine soziale Identität aus ihrer alten Kultur „im Gepäck“, und je eher die verschiedenen Kulturen kompatibel sind, desto leichter fällt es, die alte soziale Identität zu verlassen und sich auf die neue einzulassen. Bei ver.di war die gemeinsame Zielsetzung einer Interessenvertretung hilfreich, um sich auf ein gemeinsames Miteinander einzulassen. Streiks und Demonstrationen waren Rituale, die in allen Altorganisationen üblich waren, und auf diese konnte als gemeinsamer Nenner bei der Verfolgung der originären Gewerkschafts-

ziele zurückgegriffen werden. Die neue Größe wirkte offensichtlich zwar einerseits beängstigend, versprach aber andererseits auch mehr Durchsetzungskraft und Erfolg. Dadurch wurde die Entwicklung einer neuen Kultur und damit auch eine Identifikation mit ver.di unterstützt. So konnte sich eine neue soziale Identität über die Identifikation mit alten Werten, neuen Kollegen, neuer Struktur und neuer Ausrichtung entwickeln.

Bei der Fachhochschule waren die Kulturen schon durch ihre geografische Lage unterschiedlich geprägt. So gab es wenig Konsens und keine übergreifende gemeinsame Zielrichtung. Jede Fachhochschule für sich konnte ohne Unterstützung der anderen Hochschulen die eigenen Ziele erreichen. Die Kulturen waren sehr unterschiedlich und es gab keinen Motivator, diese Unterschiedlichkeit im Sinne einer gemeinsamen Ausrichtung zu überwinden. Das hatte wiederum zur Folge, dass kaum soziale Identität für die Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven als neue Organisation entstanden ist, sondern dass sich die Mitarbeiter nach wie vor mit ihren Vorgängereinrichtungen identifiziert haben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Entwicklung einer neuen Kultur mit neuen Ritualen, Gemeinsamkeiten und Traditionen positiv auf die soziale Identität einer Organisation auswirkt. Wechselseitig wirken allerdings auch identitätsstiftende Maßnahmen auf die neue Kultur. Der Zusammenhang zwischen dem Gefühl, dass die Kulturen zusammengewachsen sind, und der Identifikation mit der Organisation nach der Fusion ist hoch signifikant.

8.4.2.2 Gerechtigkeit

Ungerechtigkeiten wie z. B. unterschiedliche Vergütung, unterschiedliche Arbeitszeitregelungen oder unterschiedliche Urlaubszeiten, wirkten sich unmittelbar negativ auf die soziale Identität aus. Wer sich ungerecht behandelt fühlte, verband damit ein Gefühl der Ungleichheit und entwickelte damit kein Gefühl der Zugehörigkeit. Es fand demnach keine Identifikation statt und es bildete sich auch keine Identität heraus. Dagegen waren Beschäftigte, die Gerechtigkeit empfanden, zufriedener und würden die Organisation Dritten als Arbeitgeber empfehlen. Hier ist eine deutliche Identifikation entstanden, die sogar so weit geht, dass man andere gerne in das soziale Netzwerk der neuen Organisation aufnehmen würde. Gerechtigkeit wirkte also auch auf die Entstehung einer neuen Kultur.

Somit kann festgehalten werden, dass sich die neue Kultur nur langsam entwickelt und die Identifikation mit der neuen Organisation entsprechend langsam erfolgt, solange Ungerechtigkeit zwischen den Altorganisationen empfunden wird.

8.4.2.3 Wahrgenommene Kontrollierbarkeit

Die Möglichkeit, das Neue mitzugestalten, führt zu Stolz und damit verbunden zur Identifikation mit dem Neuen. Daraus kann geschlossen werden, dass die Personen, die gefragt werden und sich einbringen können, Wertschätzung erfahren. Dadurch entwickelt sich ein Gefühl der Zugehörigkeit, das wiederum die Grundlage für die Entwicklung einer neuen sozialen Identität ist. Betroffene, die die grundsätzliche Entscheidung für eine Fusion akzeptiert hatten, nutzten die angebotenen Mitbestimmungsmöglichkeiten aktiv und identifizierten sich damit schneller mit der neuen Organisation.

8.4.2.4 Maßnahmen des Human Resource Managements

Der Zusammenhang zwischen Unterstützung durch das Human Resource Management und Identifikation mit der neuen Organisation ist in beiden Erhebungseinheiten hoch signifikant. Wer unterstützt wurde, erfuhr dadurch Anerkennung, da die Organisation in diesen Mitarbeiter investierte. Diese Investition an Geld und Zeit wurde von den betroffenen Mitarbeitern positiv wahrgenommen, da deutlich wurde, dass die Organisation an ihnen interessiert war. Daraus kann abgeleitet werden, dass ein Gefühl von Sicherheit und Wertschätzung die Bereitschaft fördert, sich mit der neuen Organisation zu identifizieren, und dass damit auch die Entwicklung der neuen sozialen Identität gefördert wird.

Zusammenfassend kann aus allen Kategorien abgeleitet werden, dass alle Aspekte durch andere kompensiert werden können. Wenn sich zum Beispiel jemand ungerecht behandelt fühlt, aber trotzdem die Erreichung des gemeinsamen Ziels vor Augen hat, gelingen Identifikation und damit verbunden die Entwicklung einer sozialen Identität über diesen Weg.

8.4.2.5 Handlungsbezogene Ergebnisse

Am Beispiel der Nutzung von Karrierechancen kann für beide Erhebungseinheiten beschrieben werden, dass sich die Identifikation mit dem Neuen auf die handlungsbezogenen Ergebnisse positiv auswirkt. Die Möglichkeit, in der neuen Organisation wei-

terzukommen, führt ähnlich wie bei der Unterstützung durch das Human Resource Management zu einem Gefühl der Wertschätzung und Anerkennung, das wiederum für die Identifikation mit der neuen Organisation und damit für die Entwicklung der sozialen Identität dienlich ist, genauso wie die soziale Identität Voraussetzung dafür sein kann, dass ein Mitarbeiter sich in der Organisation weiterentwickeln möchte. In beiden Erhebungseinheiten zeigt sich, dass fusionsbedingte Nachteile eher akzeptiert werden, wenn die Beschäftigten in der neuen Organisation Karriere machen können. Daraus kann abgeleitet werden, dass zwischen der Identifikation mit der Organisation und dem Wunsch und der Möglichkeit, in dieser Karriere machen zu wollen bzw. zu können, ein direkter Zusammenhang zwischen Akzeptanz und Unterstützung des Fusionsprozesses gegeben ist.

8.4.2.6 Emotionale Ergebnisse

Die Beschäftigten, die wissen, welchen Platz sie in dem neuen Gefüge innehaben werden und mit dieser Platzierung zufrieden sind, haben sich ein großes Stück weit mit der neuen Organisation identifiziert. In beiden Erhebungseinheiten wurden physische und psychische Beeinträchtigung nur im Zusammenhang mit Unklarheiten und Zukunftsängsten benannt. Daraus kann geschlossen werden, dass Sicherheit und Orientierung zur Identifikation und damit zur sozialen Identität führen können und sich positiv auf das emotionale Erleben der Mitarbeiter auswirken.

8.4.2.7 Endergebnisse

Je mehr Mitarbeiter sich mit der neuen Organisation identifiziert haben und fusionsfördernde Handlungen durchführen und je mehr Mitarbeiter den Fusionsprozess positiv erleben, desto erfolgreicher wird das Endergebnis von diesen Mitarbeitern betrachtet. In beiden Erhebungseinheiten war den Mitarbeitern bewusst, wie sich die Organisationen entwickeln, und trotz positiver Tendenzen bei der Betrachtung der Mitgliederentwicklung bei ver.di und der Studentenentwicklung bei der Fachhochschule war die Einschätzung des Endergebnisses aus Sicht der Mitarbeiter geprägt durch die jeweiligen persönlichen Erfahrungen.

8.4.2.8 Kernkategorie Identität

Es zeigt sich, dass die Entwicklung einer sozialen Identität von mehreren Einflussfaktoren abhängig ist, wie z. B. Identifikation der Mitarbeiter mit den Kollegen, der Funktion, dem Standort, neuen Gemeinsamkeiten und Regeln einer neuen Corporate Identity und übergreifenden Partner- und Freundschaften. Außerdem beeinflussen die Altkulturen bzw. die neu entstandene Kultur, Gerechtigkeit im Fusionsprozess, die Möglichkeit der Partizipation und Unterstützung durch die Personalabteilung die Entwicklung einer sozialen Identität.

Je nachdem, wie hoch die soziale Identität in der alten oder der neuen Organisation ausgeprägt ist, sind auch die Auswirkungen auf die handlungsbezogenen und emotionalen Ergebnisse zu beobachten. Wer sich noch stark mit der alten Organisation identifiziert, wird den Fusionsprozess weniger unterstützen. Wer sich schon mit der neuen Organisation identifiziert, wird bestrebt sein, den Fusionsprozess zu beschleunigen. Aus diesen Überlegungen heraus wurden die Daten nochmals aus einem anderen Blickwinkel betrachtet. Da das Identitätsverständnis der Mitarbeiter eine zentrale Rolle in Unternehmensfusionen zu spielen scheint, stellte sich die Frage, ob sich die einzelnen Merkmale noch weiter bündeln lassen, um daraus präzise Aussagen zu den Gelingensbedingungen für Fusionen ableiten zu können.

8.5 Beschreibung der Kernkategorie anhand von Fusionstypen

8.5.1 Entstehung der Fusionstypen

Eine Bündelung von Merkmalen bedeutet letztendlich, die Daten auf Typen hin zu untersuchen. Nach Kelle und Kluge (2010: 65 f.) stellt ein Typus eine Kombination von Merkmalen dar und ist einer Teilgruppe zuzuordnen, die gemeinsame Eigenschaften besitzt. Die gemeinsamen Eigenschaften sind möglichst ähnlich innerhalb eines Typus, besitzen also eine hohe interne Homogenität, und sind möglichst stark abgrenzbar von anderen Typen, das heißt, sie besitzen eine hohe externe Heterogenität. Mit Identität als Kernkategorie lag der Fokus der Untersuchung auf den Merkmalsausprägungen soziale und personale Identität. Typen konnten jedoch nicht auf der Basis einzelner Interviewpartner abgebildet werden, sondern fanden sich in Handlungsmustern wieder. Die Handlungsmuster spiegeln unterschiedliche Abstufungen von personaler und sozialer Identität wider. Um die identifizierten Handlungsmuster deutlich zu machen,

wurde ihnen jeweils eine Figur zugeordnet, die im wortwörtlichen Sinn ein Bild des Typs darstellt:

Platzhalter



Flexible



Frontfiguren



Graue Eminenzen



Unbestechliche



Es ist durchaus möglich, dass ein Interviewpartner Elemente aller fünf Handlungstypen zeigt. So kann z. B. ein Interviewpartner, der durch seine Funktion in der Leitung einer Organisation tätig ist und damit eher der Frontfigur zugeordnet werden sollte, auch im Hintergrund Fäden ziehen und wäre somit eher der Handlungstypus der grauen Eminenz. Er kann gleichzeitig Dinge bewahren wollen und damit dem Handlungstyp des Platzhalters entsprechen und sich auf neue Dinge freuen, Flexibilität beweisen und damit den Handlungstyp des Flexiblen darstellen. Selbst die Unbestechlichkeit, das heißt eine gewisse Unabhängigkeit von äußeren Einflüssen, kann in bestimmten Situationen bei der Person eine Rolle spielen. Vorstellbar ist diese Beschreibung anhand der Metapher des „Inneren Teams“ von Friedemann Schulz von Thun (1998: 21). Er beschreibt die innere Pluralität eines Menschen anhand von verschiedenen Teamspielern, die mit unterschiedlichen oder ergänzenden und unterstützenden Aussagen den inneren Widerstreit zu konfliktären Themen darstellen. Ein Teamspieler „gewinnt“ die Auseinandersetzung, wird Teamchef und sorgt für die Außendarstellung. Die Rolle des Teamchefs kann sich beim nächsten inneren Dialog verändern.

Nachfolgend werden die Typen plakativ und mit typischen Aussagen dargestellt. Die Beschreibung ist nach Kluge und Kelle (2010: 83) idealtypisch, das heißt in dieser – teilweise übertrieben wirkenden – Reinform nicht zu finden, aber anteilig bei mehreren Interviewpartnern anzutreffen. Hier findet sich auch balancierende Identität nach Krappmann (1969: 72) – dargestellt in Kapitel 3.3.5.2 (Soziale Identität) – wieder. Alle fünf Handlungstypen befinden sich in einer balancierenden Identität, wobei Identität hier eine simultane Betrachtung von personaler und sozialer Identität darstellt. Jeder Handlungstyp hat gleichzeitig Anteile personaler und sozialer Identität inne. Die Anteile können variieren und ein Handlungstyp somit zu einem anderen Handlungstyp wechseln. Inwieweit ein Mensch bereit ist, nach einem anderen Muster zu agieren, ist

davon abhängig, welche Eigenschaften er mitbringt und welche Anreize ihm gesetzt werden, um einen Identitätswechsel zu vollziehen.

8.5.2 Beschreibung der Fusionstypen

8.5.2.1 Der Platzhalter

Der Platzhalter hält grundsätzlich an dem fest, was er hat. Veränderungen lösen bei ihm Ängste und Unsicherheit aus, die er vehement bekämpft. Am liebsten bleibt alles beim Alten, nichts ändert sich, er macht immer das Gleiche in der gleichen Funktion, und wenn sich schon Veränderungen um ihn herum vollziehen, sollen sie in seinem eigenen Bereich keine Auswirkungen haben.

Er verbindet Veränderungen grundsätzlich mit Nachteilen für sich selbst und sieht schwarz, statt Chancen zu finden: „Unter dem Strich unser Resümee war eben, dass die Fusion uns nicht so viel weiterbringt“ (5:21). Anfangs reagiert er schockiert und tatenlos: „Oh Gott, was kommt da auf uns zu“ (17:40).

Wo er sich befindet, baut er sich mit einer kleinen Gruppe ein Refugium, bleibt dort und verteidigt es mit aller Kraft. Er möchte in seiner kleinen Gruppe bleiben, in seinem eigenen kleinen Bereich, nicht in einem „großen Konstrukt“ (4:56), das zum „Monstrum mutiert“ (P22:10), möchte sich im vertrauten Rahmen bewegen und sich dort die Erfolgserlebnisse holen, die er braucht. Er ruht sich gerne auf bereits Geleistetem aus. Wird er zu mehr Flexibilität aufgefordert, verweist er auf andere, die Veränderungen auch ablehnen: „Das war ja in Oldenburg und in Emden entsprechend auch so“ (5:21).

„Unterschiedlich? Unterschiedlich – ja wie soll ich das jetzt sagen? Unterschied gab es eigentlich – in – ja dem Können, was habe ich für Arbeitsmittel zur Verfügung, was muss ich können und wie ist es – es war also ziemlich schwierig, wir haben es 30 Jahre so gemacht, warum müssen wir es jetzt anders machen, so habe ich es empfunden. (lacht) Das war halt so. Aber ich glaube, das ist auch normal, wenn man so – so 'ne eingefahrene Situation da erstmal – man muss sich da erstmal mit auseinandersetzen“ (19:29).

Eine Strategie, Veränderungen zu vermeiden, ist der Rückzug ins Nest, in die alten Gewissheiten: Er hält sich an seiner Institution fest, an den alten Strukturen, am Arbeitsort, weigert sich, das Büro zu wechseln, konzentriert sich auf die Dinge, die für ihn gut laufen:

„Also viele haben sich dann auch zurückgezogen (...). Wenn wir dieses Institut nicht gehabt hätten, hätte das alles ein bisschen anders ausgesehen“ (4:165).

Sein Grundsatz lautet: „Wir haben es lang so gemacht, warum müssen wir es jetzt anders machen?“ (19:29)

Gegen Veränderungen leistet er aktiven und passiven Widerstand:

„Wir haben ungefähr 25.000 Unterschriften gesammelt. Gut, das war halt ein Zeichen, aber letztendlich hat es nicht genützt“ (5:11) und

„Meine Position war da sehr massiv, dass ich gegen diese Fusion war. Also ich hab sie nicht mitgetragen“ (22:7).

Kann er die Veränderungen nicht verhindern, hadert er mit Entscheidungen, sorgt für Störungen, leistet auch weiter verdeckten Widerstand, versucht, das Alte unter neuem Namen zu bewahren:

„Es gab aber etliche, die sich hingesetzt haben und gesagt hatten ‚mach mal, ihr habt mich am Hacken, sieh zu, wie du mit mir fertig wirst‘ “ (11:54).

Veränderungen sind für Platzhalter mit zu viel Arbeit und Anstrengung verbunden, das wird möglichst vermieden. Wenn er sich dennoch in neue Felder einarbeiten muss, ist das mit viel Mühe verbunden und dauert lange:

„Also erst war es entsetzlich, weil ich dachte, ich kriegte das irgendwie nicht auf die Reihe und das ist ja auch so“ (7:70).

Dies kann Platzhalter so überfordern, dass sie Burn-out-Syndrome zeigen (21:73). Mit dieser Widerstandshaltung auf allen Ebenen lösen sie bei Kollegen anderen Typs teilweise Aggressionen aus:

„Also wenn sie so eine Herangehensweise haben, dass alles immer Scheiße ist und ich mich auch gar nicht bemühe ... man müsste sich bedanken, was sie 30 Jahre für diese Organisation gemacht haben und die irgendwie nach Hause schicken“ (14:13).

Platzhalter empfinden eine geringe soziale Identität mit der neuen Organisation, dagegen eine hohe soziale Identität mit der Altorganisation, die es aber in der Realität nicht mehr gibt. Die personale Identität spielt keine große Rolle für diesen Typus. Platzhalter erhalten Werte, sorgen für den Erhalt von alten Traditionen und Rituale. Sie sind in zweierlei Hinsicht wichtig in einem Fusionsprozess: Zum einen bewahren sie Dinge, die vertraut und wichtig sind, und geben damit vielen Kollegen Sicherheit; zum anderen können sie einen Fusionsprozess auch zum Erliegen bringen, indem sie in einem Maße auf Altbewährtem beharren, dass Neues nicht mehr möglich ist.

8.5.2.2 Der Flexible

Aus Sicht des Flexiblen sind Veränderungen eine Chance, eine neue Ordnung zu gestalten. Er ist ein neugieriges Energiebündel. Neue Herausforderungen reizen ihn, und er ist immer bereit zu lernen, seinen Horizont zu erweitern und sich auf Neues einzulassen.

Der Flexible befindet sich in einem ständigem Veränderungsprozess, einmal von einem inneren Drang geleitet, immer auf dem neuesten Stand zu sein und aktuelle Dinge zu tun, aber auch als Reaktion auf äußere Anforderungen, wie z. B. eine Fusion. Kreative Lösungen für aktuelle Probleme kommen von diesem Typus, er ist z. B. „gestalterisch in den Gremien tätig“ (5:91).

Dieser Typus diskutiert mit, wie eine Fusion umgesetzt werden kann, macht Vorschläge, möchte auch mal etwas anderes ausprobieren. Er will das Beste erreichen, für sich und für seine Organisation:

„Aber ich hätte mir bei der Fusion bei ver.di das Zusammenführen der besten Methoden vorgestellt, also die besten Extrakte daraus zunehmen und daraus was Neues aufzumachen und nicht zu sagen ‚Wir übernehmen das Alte und machen es nur viel größer‘ “ (20:148)

und

„Notgedrungen, weil wir müssen uns bewähren, wir müssen uns behaupten, wir müssen kämpfen, wir müssen, dürfen uns natürlich, und ich denke, das haben wir auch nicht gemacht, im Schmollwinkel zurückziehen, ich bin jetzt völlig unverstanden und keiner liebt mich, sondern wir müssen für unsere Sicht der Dinge eintreten, wir müssen gemeinsam mit den anderen Kolleginnen und Kollegen diskutieren im Interesse des Mitglieds“ (11:40).

Grundsätzlich besitzt er eine optimistische Grundhaltung, möchte mit Freude und Spaß bei der Arbeit sein, setzt sich zielorientiert dafür ein, ans Ziel zu gelangen, und glaubt auch an den Erfolg.

„Man hat irgendwo eine gemeinsame Basis, wo man miteinander reden kann, und das sehe ich im Moment als positiv an“ (6:27).

Aufgrund seines Optimismus sieht er bei einer Fusion Aufstiegsmöglichkeiten, bessere Chancen in einer größeren Organisation, alles ist jetzt anders, jetzt hat er „was zu sagen“ (6:27) und mehr Gewicht.

Der Flexible trifft selbstständige Entscheidungen: „Also dann hat man teilweise auch einfach selbstständige Entscheidungen getroffen“ und „Ja, dann kann ich alles alleine entscheiden“ (8:14). Er ist agil, lebendig, schafft sich ihren Platz, „wuselt“ sich rein und macht „das Beste draus“. Schwierigkeiten und Probleme geht er direkt an, er fragt nach und handelt selbstständig. Er blickt über seinen Tellerrand, bemerkt fehlende

Informationen, sieht sich nach anderen Aufgaben um, die dazukommen könnten, interessiert sich auch für Aufgaben außerhalb seiner Tätigkeit, sieht Dinge, die erledigt werden müssten, und erarbeitet sich selbst seinen Arbeitsbereich: „Ich musste doch praktisch erst mal hinterherlaufen“ (8:16).

Dies kann sich auch in einer Fülle von Arbeit, die immer wieder neu erfunden werden muss, ausdrücken. Durch sein Engagement ist er „ständig unterwegs, ständig woanders, allein mein Terminkalender bis zum Ende des Jahres spricht da Bände“ (11:30). Er traut sich zu, sich neue Tätigkeiten anzueignen, informiert sich, erkennt, was ihm Spaß macht, und kämpft seine Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen durch, um in einen neuen Bereich wechseln zu können. „Ich habe einen völlig neuen Beruf gelernt“ (11:4).

Wenn er sich unfreiwillig mit massiven Veränderungen arrangieren muss, gibt er nicht auf, selbst wenn er durch die Fusion aus seinem alten Bereich geworfen wird. Er orientiert sich neu, setzt sich mit seinen Gefühlen auseinander – „war alles andere als angenehm“ (8:67) – und wenn ihm die Neuorientierung gelingt – „was einem, dem Ego, ja auch gut tut“ (11:80) –, dann ist er stolz auf sich.

Der Flexible verarbeitet seine Probleme mit Veränderungen ironisch, als „gelernter Niedersachse“ geht er nach Hannover – als Umschreibung dafür, plötzlich als ungelernt zu gelten und von vorne anzufangen. Er trifft lieber selbst eine bewusste Entscheidung und fühlt sich als Subjekt seines Erwerbsweges:

„Okay, 15 Jahre (.), das wird langweilig, jetzt kannst du auch mal wieder was Neues machen“ (11:49).

Als bedeutsame Aspekte benennt er in den Interviews Entwicklung, Findungsprozess, Freude, Spaß und Interesse. Der Flexible sieht eine hohe Wichtigkeit in der sozialen Identität innerhalb der neuen Organisation und ist bereit, sich dafür auf Veränderungen von außen einzulassen. Die personale Identität tritt dabei in den Hintergrund.

8.5.2.3 Die Frontfigur

Als Führungskraft steht die Frontfigur an der Spitze und damit über den Dingen. Sie gibt sich distanziert und leidenschaftslos: „Es interessiert einen (.) nicht notwendigerweise“ (3:7). Mit Verwaltungstätigkeiten will sie nicht belastet werden: „Wie dieses Konstrukt denn nun heißt, wo die Verwaltung sitzt (...) ist vollkommen egal“ (3:8). Sie identifiziert sich durch ihre Funktion mit ihrer Organisation:

„Identifiziert, ich stehe sozusagen vorne dran. (...) ich vertrete diese Hochschule nach außen, in der Region, im Präsidium. Zur Not auch in Russland, in China oder sonst wo. Also wer, wenn nicht ich identifiziert sich mit so einer Hochschule? Ganz unbedingt. Ja. Durch meine Funktion. Ganz unbedingt.“ (3:53).

Als herausragende Persönlichkeit fühlt sie sich „in gewisser Weise“ zu einem „besonderen Völkchen“ gehörig

„Und die andere Seite ist die, sollten Sie vielleicht auch berücksichtigen, dass wir ja als Professoren vielleicht auch ein, in gewisser Weise, besonderes Völkchen sind“ (3:53).

Ihre Funktion der Region gegenüber sieht sie als Bild des „guten Herrschers“, der Verantwortung für sein Volk/seine Region übernimmt:

„Wir haben eine gewisse Funktion als Hochschule. Wir haben diese Funktion der gesamten Region gegenüber. Sollen also Partner für Wirtschaft und Verwaltung sein bei gemeinsamen Projekten“ (3:81).

Eine Frontfigur der Altorganisationen sieht sich auch in der neuen Organisation als Frontfigur:

„ich bin durch ver.di bin ich nicht umgestrickt worden. Ich bin der Einzelkämpfer von HBV geblieben“ (20:33).

Vorstände und Bundesvorstände werden auch von den Beschäftigten als Frontfiguren wahrgenommen:

„wie viele sagen ‚Ich bin ver.di‘? Die Mitglieder des Bundesvorstandes, ich glaube 13 an der Zahl, werden das für sich sagen, Landesbezirksleiter werden das für sich sagen“ (20:119).

Die Frontfigur hat eine hohe personale Identität, die sie von der Organisation weitestgehend unabhängig macht. Die soziale Identität mit der neuen, aber auch mit der alten Organisation ist demnach schwach ausgeprägt.

8.5.2.4 Die graue Eminenz

Die graue Eminenz bekleidet eine einflussreiche Position, ist z. B. Führungskraft oder Betriebs-/Personalrat. Sie besteht auf Eigenständigkeit und Qualität, der eigene Standpunkt ist immer besser als alle anderen. Durch die Identifikation mit dem eigenen Standpunkt setzt sie sich gezielt dafür ein, beste Qualität und Ansehen zu erlangen und zu erhalten. Die graue Eminenz agiert im Hintergrund, vordergründig erscheint sie unbestechlich, rational und emotionslos:

„Diese Durchsetzung war nicht der Geschicklichkeit oder den politischen Beziehungen geschuldet, sondern entsprach einfach (.) der Realität, (...) ich habe das damals ausgerechnet – solche Formeln gibt es ja“ (1:17).

Auch das folgende Zitat bringt das Fädenziehen im Hintergrund zum Ausdruck. Obwohl der Befragte diesem Gremium nicht angehören darf, hält er Verbindung über persönliche Kontakte:

„Also, ich persönlich habe Kontakt zum Personalrat, weil ich einige Personalratsmitglieder kenne. Als (.) habe ich üblicherweise (...) mit dem Personalrat nichts direkt zu tun“ (1:21).

Graue Eminenzen haben eine hohe personale Identität – ähnlich wie die Frontfiguren, sehen aber auch eine hohe Wichtigkeit in der sozialen Identität mit der neuen Organisation, da sie ohne ihre hohe soziale Vernetzung nicht in der Lage wären, die Geschicke in ihrem Sinne zu gestalten, ohne nach außen in Erscheinung zu treten. Sie tragen durch ihre Interventionen zum Gelingen oder Misslingen einer Fusion bei.

8.5.2.5 Der Unbestechliche

Der Typus des Unbestechlichen zieht seine Motivation aus dem Sinn der Arbeit: Bei der Fachhochschule setzt er sich z. B. für die Freiheit der Forschung und daraus folgend für die Qualität und Ausstattung des eigenen Instituts ein oder für die gute Ausbildung der Studierenden:

„Also meine Arbeitszufriedenheit ergibt sich ganz wesentlich zunächst einmal aus der Tätigkeit als Hochschullehrer“ (1:68).

„Wie gesagt, ich sehe meine Hauptaufgabe darin, die Studenten bestmöglich auszubilden, und das ist, sage ich einmal, relativ unabhängig von der Organisationsform des darüber liegenden Gebildes, ob das jetzt in der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven ist oder eben die selbstständige Fachhochschule Wilhelmshaven“ (5:101).

„Deswegen auch die Arbeit in der Bibliothek, in der Erwerbung den Kontakt zum Kunden, also zum Professor und auch zum Studierenden. (...) du hast dich jetzt besonders bemüht, dass das denn ganz flott über die Bühne geht, (...) dann braucht er das und dann hat er das, dann hat man unmittelbar ein Erfolgserlebnis“ (7:71).

Bei ver.di spielt die politische Motivation eine große Rolle, sich für Gerechtigkeit und Fairness einzusetzen. Streik und andere Aktionen wecken zusätzliche Kräfte:

„Das war eigentlich die Streiksituation, die wir lange nicht mehr hatten, wo sich eben zeigt, wofür Gewerkschaften eigentlich auch da sind, also die Ursprünge und dass das doch gut gelaufen ist, wenn es auch viel Stress gegeben hat, ich sag mal, auch positiven Stress, das denke ich, war eine richtig gute Geschichte, viele Kontakte, viele Menschen, viel positive Rückmeldungen, das war richtig gut“ (15:56).

„Also, mein Eindruck ist, dass bei denjenigen, die sehr engagiert arbeiten, also eine intrinsische Motivation eine sehr große Rolle spielt. Also ein Selbstverständnis, als ein Gewerkschafter der Gewerkschaft auch als Möglichkeit sieht Verhältnisse positiv zu verändern und das zu verwirklichen was man selbst an Vorstellungen, an gesellschaftlichen Vorstellungen im Kopf hat“ (21:70).

„Natürlich ist man auch zufrieden, wenn wir jetzt durch unsere Protestaktion die Arbeitgeberseite davon abgebracht haben, die Kollegen Verwaltungsfachangestellten so runterzujubeln“ (12:90).

„Ich habe da meine Betriebsratsfunktion auf Eis gelegt und habe wieder Gewerkschaftsarbeit vor Ort gemacht mit meinen Kollegen von der Müllabfuhr, die vier Wochen Arbeitskampf hatten. Aber auch mit Straßenmeistereien und Stadtverwaltungen und Veranstaltungen hier. Hier sind teilweise 180 Leute durchs Haus geschleust mit Eintragen für Streiklisten und Zelten draußen aufgebaut, also das war schon toll“ (12:99).

Der Unbestechliche neigt dazu, sich selbst zu überfordern. Erfühlt sich für alles zuständig und hat den Anspruch, seine Arbeit gut zu machen. Er arbeitet gerne selbstständig. Das Entgelt ist eher unwichtig. Weder die personale noch die soziale Identität sind in die eine oder andere Richtung besonders ausgeprägt. Der Typus des Unbestechlichen ist auf beiden Achsen im mittleren Bereich angesiedelt. Er ist einerseits relativ unabhängig, sieht sich aber in seiner Funktion als Teil des Ganzen. Damit haben sowohl die personale als auch die soziale Identität für ihn eine wichtige, aber nicht die entscheidende Rolle.

8.5.3 Zusammenfassende Bewertung

Wie in den Beschreibungen der Typen deutlich wurde, bilden sie unterschiedliche Kombinationen von personaler und sozialer Identität ab. Diese lassen sich im Raum darstellen, wie in der folgenden Abbildung gezeigt wird. Die Ordinate stellt die Achse mit der personalen Identität dar, die Abszissenachse bildet die soziale Identität ab – damit wird das Konstrukt Identität simultan als personale und organisationale Identität abgebildet:

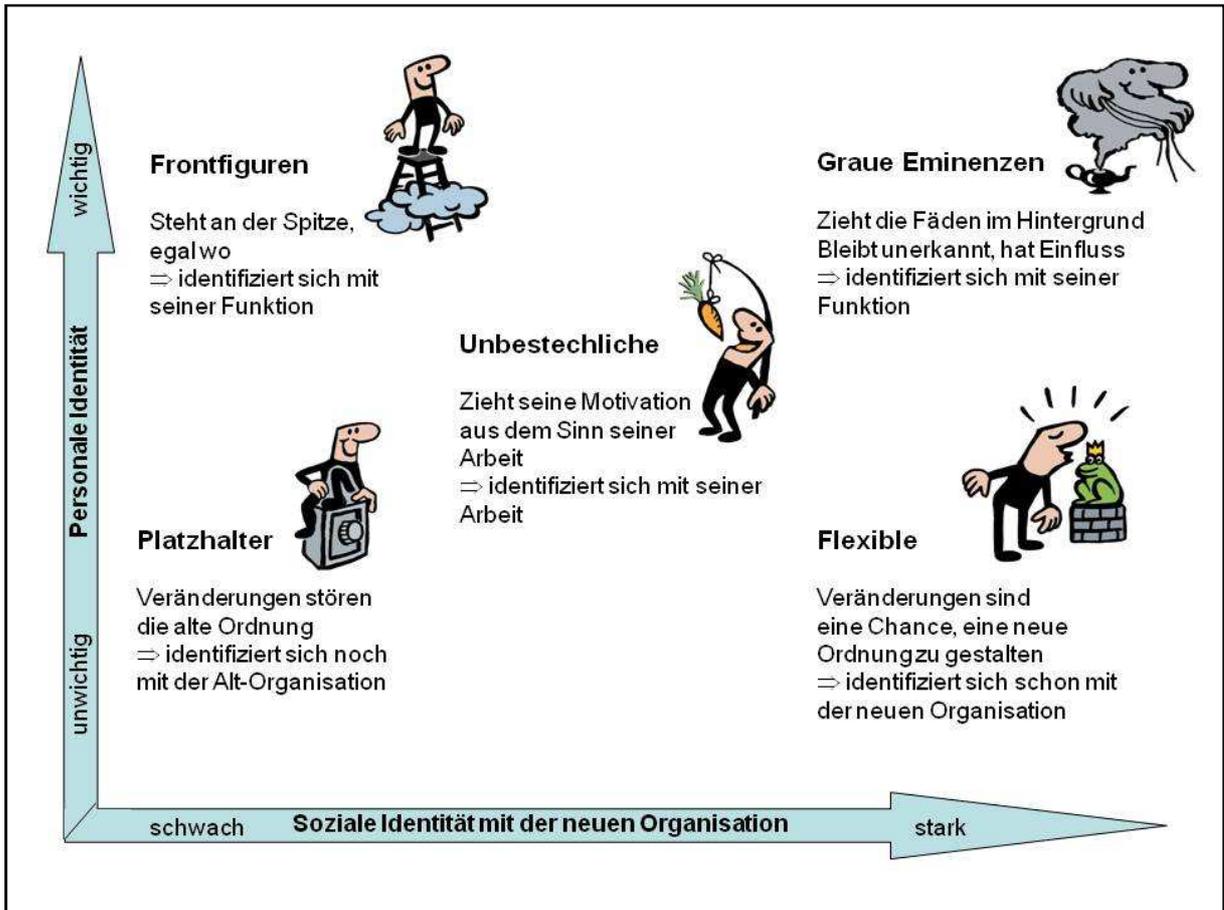


Abbildung 7: Fusionstypen innerhalb der Kernkategorie

Eine Darstellung, die die Häufigkeit der Fusionstypen berücksichtigt, so wie sie sich in der vorliegenden Untersuchung ergeben hat, sieht folgendermaßen aus:

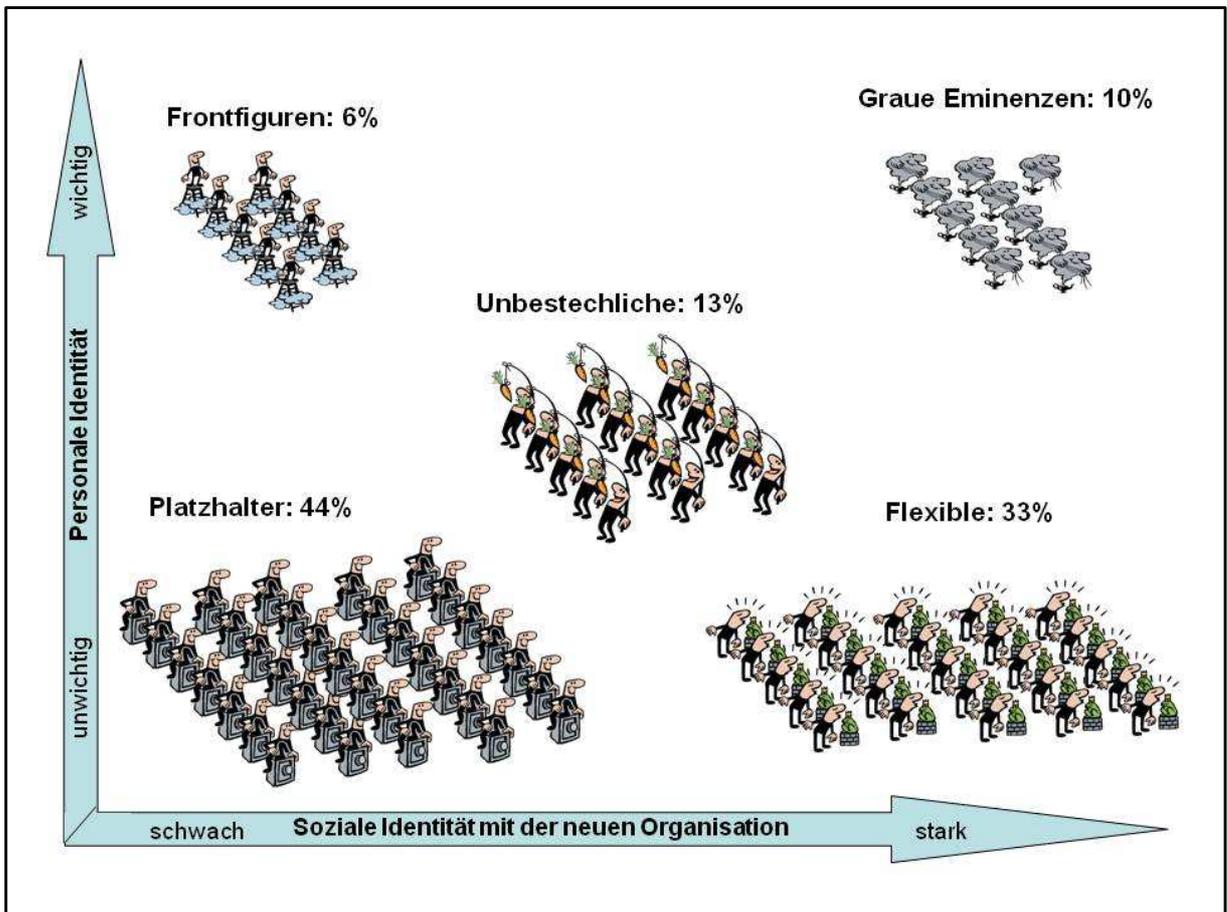


Abbildung 8: Häufigkeiten der Fusionstypen ohne Untersteilung nach Erhebungseinheiten

Auch wenn mengenmäßig die Frontfiguren und die grauen Eminenzen schwächer vertreten sind, dürfen ihre Auswirkungen auf den Fusionsprozess nicht unterschätzt werden.

Die prozentuale Aufteilung der Fusionstypen auf die beiden Erhebungseinheiten sieht wie folgt aus:

Tabelle 9: Aufteilung der Fusionstypen auf die Erhebungseinheiten

Fusionstyp	ver.di (in %)	OOW (in %)
Platzhalter	47	53
Flexible	80	20
Frontfiguren	29	71
Graue Eminenzen	37	63
Unbestechliche	45	55

Auffällig ist die Verteilung von 80 % der Flexiblen Typen auf die Gewerkschaft ver.di und 20 % auf die Fachhochschule OOW. Dies ist sicherlich auch ein Erklärungsansatz dafür, dass die Fusion zu OOW wieder defusioniert wurde. Weiterhin interessant ist der höhere Prozentsatz an Grauen Eminenzen bei OOW, auch dies könnte ein Indiz dafür sein, dass ein höherer Anteil dieser Handlungstypen eher entsteht und negative Auswirkungen hat, wenn die Fusion von den Mitarbeitern nicht befürwortet wird.

Die dargestellten Handlungstypen wurden im Rahmen eines Fusionsprozesses identifiziert, lassen sich aber auf allgemeine Veränderungsprozesse übertragen. Grundsätzlich gibt es diese Handlungstypen auch im Alltag, in einem Veränderungsprozess sollten sie aber besonders berücksichtigt werden, da sie Auswirkungen auf das Gelingen des Prozesses haben können. Prinzipiell ist es möglich, auf Handlungstypen Einfluss zu nehmen. In Kapitel 8.7.3 (In Bezug auf die Fusionstypen) werden mögliche Gelingensbedingungen speziell auf die fünf identifizierten Fusionstypen entwickelt.

8.6 Diskussionsrunde und Einzelfeedback zur Überprüfung der Ergebnisse

Die beteiligten Organisationen wurden regelmäßig über den Stand des Dissertationsvorhabens informiert. Nach der Durchführung der Interviews wurde eine Präsentation der Ergebnisse mit anschließender Diskussionsrunde in Oldenburg durchgeführt. Die Präsentation dauerte ungefähr eine Stunde und es nahmen ca. 80 Personen aus beiden Erhebungseinheiten an der Veranstaltung teil. Die Diskussion ergab, dass die Teilnehmer die Ergebnisse gut nachvollziehen konnten und als stimmig mit dem eigenen Erleben während des Fusionsprozesses benannten. Intensiver diskutiert wurde über die Rolle der Frontfigur, da es unterschiedliche Ansichten darüber gab, ob sich die Frontfigur auch persönlich mit der Organisation identifiziert oder nicht. Vorstellbar ist natürlich, dass eine Frontfigur, sich auch persönlich mit der Organisation identifiziert und deshalb auch an ihrer Spitze stehen möchte. Aus den Aussagen der Interviewpartner hatte sich allerdings tendenziell die Frontfigur gezeigt, die sich mit ihrer Funktion als Führungskraft identifiziert und durchaus bereit wäre, zu einer anderen Organisation zu wechseln, wenn sie ihre Funktion als Frontfigur in der neu entstandenen Organisation nicht halten kann. Konsens war in der Diskussionsrunde, dass ein Online-Fragebogen als sinnvolles Instrument erachtet wurde, um die bis dahin gewonnenen Ergebnisse abzusichern und zu ergänzen.

Die Interviewpartner, die nicht an der Veranstaltung in Oldenburg teilnehmen konnten wurden per Mail einzeln bezüglich der Ergebnisse befragt. Alle Interviewpartner gaben eine kurze Einschätzung, die ebenfalls die Ergebnisse bestätigte. Diese Maßnahmen galten der Rückmeldung der Ergebnisse, aber auch zur Identifizierung der Bereiche, die durch den standardisierten Fragebogen abgesichert werden müssen.

8.7 Gelingensbedingungen

In den folgenden drei Kapiteln werden die Gelingensbedingungen dargestellt, die sich als Ergebnis dieser Forschungsstudie gezeigt haben. Analog zur Vorgehensweise in dieser Arbeit werden die Gelingensbedingungen aufgrund der Forschungsfragen, im Hinblick auf die identifizierte Kernkategorie und nach den fünf Fusionstypen differenziert.

8.7.1 Aus den Forschungsfragen

Dieses Kapitel beginnt mit einer Gegenüberstellung der Fusionsprozesse beider Erhebungseinheiten. Danach wird für beide Erhebungseinheiten gemeinsam herausgestellt, welche Gelingensbedingungen zu einem positiven Verlauf beigetragen haben bzw. beigetragen hätten.

Fusion zur Gewerkschaft ver.di

Die meisten Interviewpartner bei ver.di erkannten und akzeptierten, dass sich die Einzelgewerkschaften aus politischer und ökonomischer Sicht neu ausrichten mussten, um ihre Existenz als Gewerkschaften langfristig zu sichern. Damit war eine grundsätzliche Einsicht in die ökonomische Notwendigkeit der Fusion bei den Mitarbeitern gegeben. Es gab ein gemeinsames Ziel für alle Mitarbeiter, das schon in den Altorganisationen der grundsätzlichen Motivation der Mitarbeiter entsprach: Wir sind Gewerkschaft! Die Wahrung und Förderung von Arbeitnehmerinteressen – nötigenfalls auch durch Kampfmaßnahmen – stand im Vordergrund.

Durch die gute Information der Mitarbeiter von Anfang an und eine bemerkenswerte Auftaktveranstaltung wurden alle Beteiligten „ins Boot geholt“. Auch der Betriebsrat wurde früh in den Fusionsprozess eingebunden. Der Prozess wurde begleitet durch Maßnahmen wie Team- und Führungsentwicklungsprozesse, Workshops, wie z. B. „Aus 5 mach 1“, oder das Go-ver.di-Gremium. Vor allem der Go-ver.di-Prozess wirkte

unterstützend, um die bis dato bestehende Lücke zwischen den Mitgliedern und Organisationsbeschäftigten für eine sinnvolle Zusammenarbeit zu schließen.

Der neue Name „ver.di“ für Vereinte Dienstleistungsgesellschaft wurde schnell verstanden und akzeptiert. Schutzregelungen für die Arbeitsplätze gaben den Mitarbeitern Sicherheit. Die neue Struktur der Matrixorganisation förderte die Durchmischung der Mitarbeiter der Altorganisationen und damit auch das Zusammenwachsen der neuen Organisation. Mitglieder von Gewerkschaften, in deren Organisationsbereich erhebliche strukturelle Veränderungen bei den Unternehmen auftraten (z. B. bei der DPG durch die Auflösung der Bundespost in die Unternehmen Deutsche Post AG, Telekom und Postbank), oder von Gewerkschaften mit minderen finanziellen Ressourcen (z. B. die HBV) waren eher bereit, den Fusionsprozess zu unterstützen. Sie sahen für sich gute Chancen, zu den Gewinnern der Fusion zu zählen.

Weniger gelungen war die Kommunikation zur Einführung der neuen Organisationsstruktur als Matrix. Den Mitarbeitern war diese Struktur nicht geläufig und in der gängigen Literatur fanden sich keine ausreichenden Erklärungen. Bei diesem Aspekt wäre eine ausführliche Erklärung für ein besseres Verständnis hilfreich gewesen. Im späteren Verlauf zeigte sich allerdings, dass die Matrixorganisation an vielen Stellen für die Durchmischung der Mitarbeiter hilfreich war.

Die Tatsache, dass sich die Mitglieder des Bundesvorstands durch den Gewerkschaftsrat als „erste Amtshandlung“ ihre Bezüge erhöhen ließen, sorgte für Unmut, zumal die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter noch nicht angeglichen und für einige ungerecht waren. Eine schnellere Umsetzung des elementaren Grundsatzes „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ hätte darüber hinaus das Gerechtigkeitsgefühl gestärkt und die Akzeptanz der Umstrukturierungsmaßnahmen erhöht.

Die Verhängung eines Einstellungsstopps bereits im Vorfeld der Gründung von ver.di war ein gewerkschaftspolitischer Fehler. Zum einen fehlte eine Durchmischung mit neuen Mitarbeitern, die ohne Altlasten eine neue Kultur mitprägen, zum anderen gab es Langzeiteffekte, da kein Mitarbeiternachwuchs entwickelt wurde. Für die Beschäftigten wäre es wichtig gewesen, sich von ihrer Herkunftsgewerkschaft in adäquater Weise verabschieden zu können.

Fusion zur Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven

Die Fusion zur Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven wurde durch Arbeitsplatzschutzregelungen positiv unterstützt, da diese den Mitarbeitern Sicherheit gaben. Da wissenschaftliche Mitarbeiter fast alle in der gleichen Besoldungsstufe eingruppiert sind, wurde mit keinen negativen wie positiven Veränderungen in diesem Bereich gerechnet, und mit der Höhe des Entgelts zeigten sich die befragten Mitarbeiter auch zufrieden.

Die organisatorischen und strukturellen Veränderungen waren eine politische Entscheidung, die durch ihre Intransparenz viel Kritik hervorgerufen hat. Auch die Hochschulleitung war in dem Fall nicht gewählt, sondern vom Ministerium abgeordnet worden – eine Tatsache, die das undemokratische politische Gebaren verdeutlicht.

Die Fusion stieß von Beginn an auf heftigen breiten Widerstand und es wäre ein deutlich höheres Maß an Erklärungsbereitschaft und Transparenz nötig gewesen, um den Sinn und Nutzen dieser Fusion zu vermitteln. Die Kommunikation und die Informationspolitik waren ungenügend. Dies zeigte sich vor allem daran, dass der „Flurfunk“ stets schneller war als die offiziellen Informationen. Die Personalräte der Altorganisationen arbeiteten anfangs gegeneinander und es dauerte einige Zeit, bis eine Zusammenarbeit stattfand. Die Entscheidungsträger hätten den Fusionsprozess besser abgestimmt und besser organisiert gestalten können, und für ein besseres Zusammenwachsen hätten deutlich mehr begleitende Maßnahmen durch das Human Resource Management stattfinden müssen. Gemeinsame Ziele waren nur im administrativen Bereich zu erkennen, es gab keine gemeinsamen Ziele im akademischen Bereich und bei den Professoren fand die Fusion keinerlei Akzeptanz.

Die Namensgebung mündete nach Abwägung mehrerer Alternativen in „OOW“ und wurde vielfach von den Mitarbeitern mit der Redewendung: „ohhh weeeh“ karikiert. Am Telefon meldeten sich die Mitarbeiter mit „Fachhochschule“ und dem jeweiligen Ortsnamen, wie z. B. „Fachhochschule Oldenburg, guten Tag“ und nicht mit der vollständigen Bezeichnung. Auch das Logo wurde nicht positiv angenommen – insgesamt entstand wenig Identifikation mit der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven. Die Defusion zum 01.09.2009 war eine logische Konsequenz des Gesamtverlaufs dieses Fusionsprozesses.

Vergleich beider Fusionen

Die folgende Grafik stellt den Ablauf beider Fusionen gegenüber:

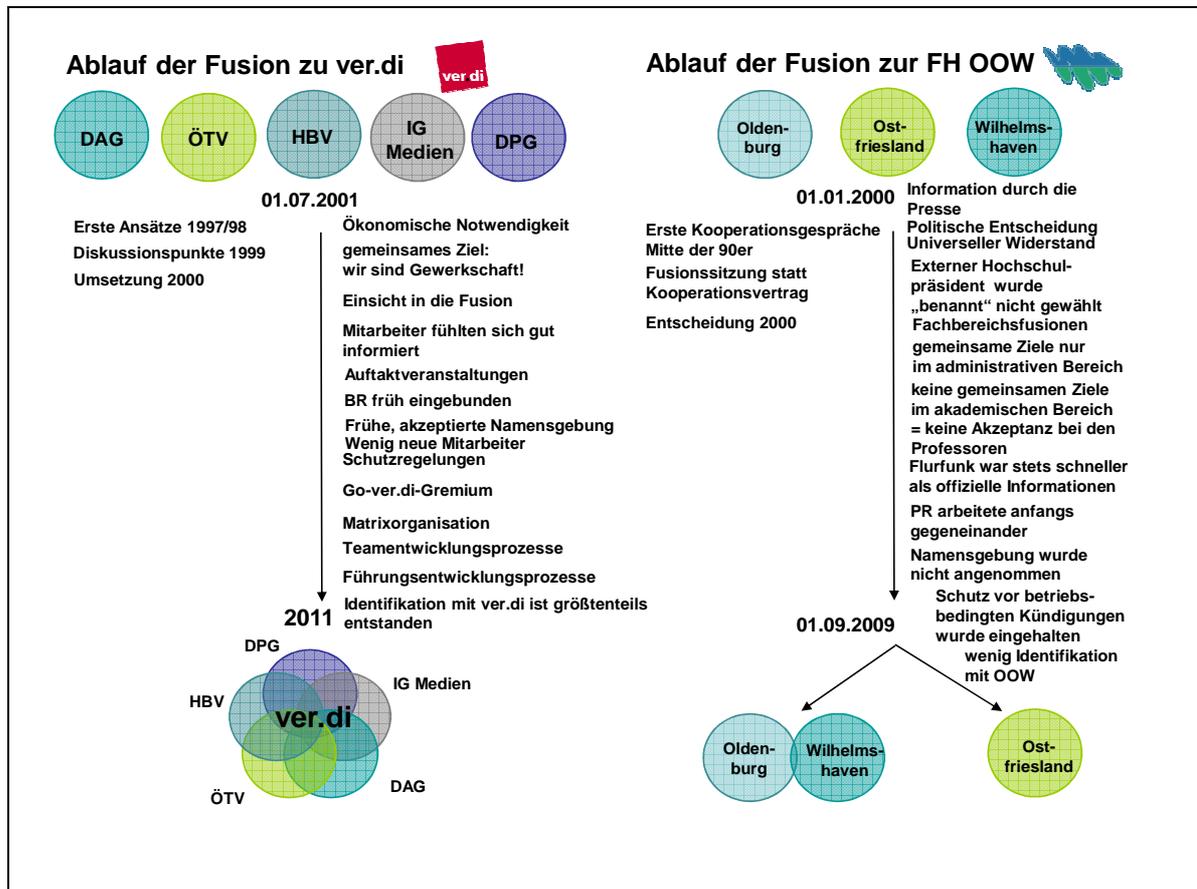


Abbildung 9: Gegenüberstellung der Fusionsprozesse beider Erhebungseinheiten

Obwohl die Fusionen unterschiedlich verlaufen sind, konnten doch für beide Erhebungseinheiten ähnliche Gelingensbedingungen identifiziert werden: Um den Mitarbeitern Sicherheit und Vertrauen zu geben, sind Schutzregelungen zur Sicherheit der Arbeitsplätze elementar wichtig; von großer Bedeutung ist außerdem Gerechtigkeit in den Arbeitsbedingungen, wie z. B. einheitliche Entgeltsysteme.

Die Informationen sollten umfassend, realistisch und wahrheitsgemäß sein, sodass die Mitarbeiter wissen, welche Möglichkeiten denkbar sind und welche Konsequenzen auf sie zukommen, und für sich eine Entscheidung treffen können. Hier hat sich gezeigt, dass eine ehrliche Übermittlung negativer Informationen von den Mitarbeitern eher akzeptiert wird als Hinhaltetaktiken, die „Fusion muss ehrlich begründet

werden“ (14:48)¹⁹. Die Problematik dabei ist, dass die „guten“ Mitarbeiter das Unternehmen noch vor der Fusion verlassen, weil ihnen die Karriereaussicht unsicher oder schlechter erscheint. Hier gilt es, frühzeitig Lösungen zu finden, um diese Mitarbeiter an das neue Gesamtunternehmen zu binden. Das könnte z. B. die Übernahme einer Leitungsfunktion, die Mitarbeit im Integrationsbüro oder der Posten des Projektleiters sein.

Wichtig ist, Einsicht in die Notwendigkeit der Fusion zu erreichen, damit die Mitarbeiter den Sinn der Maßnahme erkennen und den Fusionsprozess auch im eigenen Interesse unterstützen. Frühe Mitbestimmungsmöglichkeiten und weitere Formen der Einflussnahme und Beteiligung unterstützen die Einsicht: „Alle Beteiligten gründlich zu informieren und nicht über die Köpfe hinweg zu bestimmen“ (16:40) war eines der Anliegen. Eine regelmäßige und offene Rückmeldung zum Stand des Unternehmens (wo wollen wir hin, wo stehen wir, was kommt als Nächstes?) durch die Geschäftsleitung ist wesentlich, um die gemeinsame Zielrichtung und Kundenorientierung sowie gemeinsame Werte und Regeln zu kommunizieren.

Die Frage der Transparenz, also „Stand, Entwicklung und geplante Schritte der Fusion gegenüber den Beschäftigten öffentlich machen“ (15:63), spielten in der Online-Befragung eine große Rolle. Zu Beginn ist es für die Motivation der Mitarbeiter wichtig, Großveranstaltungen durchzuführen, wie z. B. Auftaktveranstaltungen, Strategiewerkstätten, Kommunikationsmärkte, Zukunftsgipfel und offene Runden.

Dabei sollte auch ein Anteil für Trauerarbeit berücksichtigt werden zur frühen Unterstützung der Identifikation mit der neuen Organisation bei gleichzeitiger Wertschätzung des „Alten“. Die „alte Welt“ steht für die Wurzeln, also die Herkunft, die geachtet werden sollte, und dafür sollten Formen der Wertschätzung gefunden werden. Diese Wertschätzung kann beispielsweise durch Aufhängen von Bildern, Fotos, Plakaten und Aufbewahrung von Hauszeitschriften und Webematerialien wie Give-aways unterstützt werden.

¹⁹ Alle Zitate in Kapitel 8.1 aus den Forschungsfragen sind Antworten aus der Online-Befragung auf die offen gestellten Fragen „Was sind Ihrer Meinung nach die größten Fehler, die man bei einer Fusion vermeiden sollte?“ beziehungsweise „Was würden Sie darüber hinaus einer anderen Organisation, die kurz vor einer Fusion steht, empfehlen?“

Gleichzeitig ist es wichtig, eine „identifikationsstiftende Kultur, Name, Symbole“ (15:100) zur Identifikation mit der neuen Organisation zu entwickeln. Die neuen und „alten“ Mitarbeiter lernen sich durch diese Veranstaltungen kennen und können in einem entspannten und kreativen Rahmen gemeinsame Visionen für die gemeinsame Zukunft entwickeln. Sehr deutlich wurde dieser Aspekt mit dieser Antwort im Online-Fragebogen:

„Zudem kann eine Fusion nur dann gut gelingen, wenn man möglichst alle Beteiligten ‚mitnimmt‘. Dies gelingt nach meiner Auffassung nur durch Beteiligung und Offenheit bzgl. des Fusionsprozesses“ (13:59).

Eine Möglichkeit des Auftaktes wäre ein freies Assoziieren, ein *open space* zum Thema „Auszug aus dem Paradies“: Was möchte ich bewahren, verändern, was nehme ich mit, was lasse ich (gerne) da? In Workshops können die Teilnehmer Geschichten aus ihrer alten Organisation erzählen und sich dadurch wertgeschätzt und angenommen fühlen. Anschließend ist der Fokus auf das Generieren positiver Zukunftsbilder und gemeinsam getragener Visionen zu legen.

Bei eventuell häufig aufkommenden Konflikten hat es sich bewährt, eine „Museumsliste“ anfertigen zu lassen, auf der alle alten Streitpunkte vermerkt, besprochen, gelöst und danach ad acta gelegt werden. Dadurch können Unstimmigkeiten, die durch „Machtkämpfe, Strippenziehen, Ausgrenzen, Vorurteile pflegen“ (13:27) entstanden sind, geklärt und bereinigt werden. Die Zusammenarbeit muss neu festgelegt werden und der Entwicklungsprozess sollte durch schnittstellenübergreifende Teamtrainings begleitet werden.

Man sollte darauf achten, ob es Einschätzungen von Fusionsgewinnern oder Fusionsverlierern gibt. Es ist elementar, diese Empfindungen zu thematisieren und möglichst zu neutralisieren. Man sollte darauf „achten, dass sich alle in der späteren Organisation wiederfinden“ (15:67).

Hilfreich sind auch zu Beginn vorbereitende Workshops für Führungskräfte als Multiplikatoren für die Mitarbeiter zu den Themen „Loslassen, auf Neues einlassen“ und „Umgang mit der neuen Situation“, damit die Führungskräfte eine Vorbildfunktion ausüben können. Die Führungskräfte sollten durch eine frühe Erarbeitung von Führungsleitlinien unterstützt werden. Gerade in so großen Veränderungsprozessen wie der einer Fusion sind Führungskräfte besonders gefordert. Es wurde sogar verlangt, dass neue Führungskräfte eingesetzt werden sollten:

„bei Fusionen sollten neue Führungskräfte eingesetzt werden, um mit neuem Mut und Engagement die neuen Herausforderungen anzupacken. Keine alten Säcke nur auf Posten heben, weil sie ‚versorgt‘ werden müssen. Das dient nicht der Organisation und nicht dem restlichen Personal“ (13:92)

bzw. Führungskräfte, die entscheidungsstark sind: „Starke Führung, die nach Beratungen Entscheidungen trifft“ (16:16).

Die Führungskräfte stehen gerade am Anfang besonders in der Pflicht, eine Vertrauensbasis und eine gute Atmosphäre zu schaffen und auf die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter einzugehen. Sie sollten Gespräche über fusionsbedingte Ängste anbieten und Möglichkeiten zum Austausch der Kollegen untereinander schaffen. Das wurde an folgendem Zitat aus der Online-Befragung deutlich:

„was also praktisch Fusion erfolgreich machen kann. (...) mit den Betroffenen, die es betrifft, sich unterhalten, auch wenn das teilweise nicht zu Erfolg führt“ (4:153).

Die regelmäßigen Gespräche sollten auch der Entwicklung der Mitarbeiter dienen.

Aus den Stellenprofilen sollten auf allen Ebenen Anforderungsprofile abgeleitet werden, mit denen die Kompetenzprofile der Mitarbeiter abgeglichen werden können. Bei Abweichungen sind passgenaue Schulungen anzubieten. Eigeninitiative bei der Arbeitsplatzgestaltung und Verbesserungsvorschläge sollten gefördert werden.

Eine Möglichkeit ist, dazu ein Ideenmanagement einführen. Bei einem solchen „Ideenkasten“ muss jedoch sichergestellt werden, dass zu jeder Idee eine wertschätzende Rückmeldung erfolgt. Die Berücksichtigung der persönlichen Interessen motiviert die Beschäftigten, den Fusionsprozess zu unterstützen.

Die Prozessorientierung und Selbstregulation in Gruppen sollte durch einen demokratischen und partizipativen Führungsstil unterstützt werden. Gerade in turbulenten Zeiten ist es wichtig, dass Engagement durch Anerkennung belohnt wird. Damit die Mitarbeiter sich trauen, in der neuen Organisation tätig zu werden, wird eine Fehlerkultur benötigt, die eine große Toleranz zulässt.

Eine Durchmischung mit neuen Mitarbeitern ist hilfreich, um eine neue Kultur entstehen zu lassen, weil sie keine Altlasten mitbringen, die den Umgang mit Kollegen stören könnten. Das wurde in folgendem Zitat auf den Punkt gebracht:

„In meinen Augen kann die Fusion erst dann wirklich vollzogen sein, wenn der letzte der Beteiligten das Licht in seinem Büro ausmacht und in den Ruhestand geht. Daher ist es unbedingt notwendig, dass wir extern einstellen, um sicherzustellen, dass die positiv gestimmten Mitarbeiter in der Organisation in der ‚Überzahl sind‘“ (18:38).

Die Bedürfnisse von Frauen – vor allem mit schulpflichtigen Kindern – sollten unbedingt berücksichtigt werden. Auch bei der Besetzung von Führungsposition hat sich die Einführung einer Frauenquote langfristig bewährt.

Empfehlenswert ist die Begleitung durch einen externen Berater, der in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung gemeinsam mit den zukünftigen Mitarbeitern klare Unternehmensvisionen, gemeinsame Zielsetzungsprozesse mit Orientierung am Nutzen der Kunden erarbeitet. Wichtig ist, schnell und erkennbar neue Strukturen zu schaffen: „Schnelle Schaffung von klaren Leitungs- und Organisationsstrukturen“ (16:26). Die Erarbeitung eines Organisationsleitfadens schafft Klarheit, Transparenz und gibt Regeln vor – eine wichtige Grundlage, um mikropolitische Auswüchse zu vermeiden. Wichtig ist dabei, eine Kultur für den Umgang mit verschiedenen Kulturen zu entwickeln: „Schaut, was am neuen Partner positiv ist, und nutzt die neuen Chancen, die sich ergeben“ (16:43). Außerdem sollte im Vorfeld geklärt werden, welche Methoden und Tools aus den jeweiligen Altorganisationen neutral bewertet die besten sind, und diese sollten dann neu zusammengeführt werden.

Über die Entscheidungen sollte Transparenz herrschen, damit sie für die Mitarbeiter nachvollziehbar werden. Mit den Mitarbeitern sollten auch individuelle Visionen erarbeitet werden, um durch positive Bilder emotionale Kräfte zu erzeugen und Demotivation vorzubeugen. Dabei ist darauf zu achten, dass keine leeren Versprechungen gegeben werden, sondern alle Zusagen hinsichtlich des Arbeitsplatzes, der Arbeitsbedingungen und der Karrierechancen belastbar sind. Diese sogenannten psychologischen Verträge sind für Mitarbeiter ebenso verbindlich wie der eigentliche Arbeitsvertrag und wirken demotivierend, wenn sie nicht eingehalten werden.

Ein effektives und zielgruppengerechtes Wissensmanagementsystem, das die gewonnenen Daten und Erkenntnisse sinnvoll aufbereitet und langfristig nutzbar macht, bereitet den Boden für einen nachhaltigen und erfolgreichen Umsetzungsprozess. Bei der Integration von Veränderungen sind mitarbeiterbezogene Kennwerte zu erfassen. Besonders wichtig ist zunächst die Bereitschaft, weitere Veränderungen mitzutragen.

In einem geeigneten Monitoring sind diese Prozesse zu beobachten. Dafür eignen sich in erster Linie Befragungen der Mitarbeiter. Eine Change-Management-Befragung impliziert auch die Bewertung des bisher erreichten Status. Die Fragen sollten speziell auf die entsprechende Organisation zugeschnitten werden. Regelmäßige Befragungen unter-

stützen den Fusionsprozess, da die Richtigkeit der eingeschlagenen Strategien überprüft und nötigenfalls Änderungen vorgenommen werden können. Das Gelingen einer Fusion kann mit Hilfe solcher Befragungen positiv unterstützt werden.

8.7.2 Im Kontext der Kernkategorie Identität

Alle identitätsbildenden Maßnahmen im Sinne der neuen Organisation unterstützen den Fusionsprozess. Der erste Schritt ist eine transparente und ehrliche Information, eine umfassende Kommunikation und ein wertschätzender Umgang. Dazu gehören auch der Entwurf einer gemeinsamen Vision und die Erarbeitung einer gemeinsamen Kommunikationsstrategie sowie eine Außendarstellung durch Namensgebung, Logo und Leitbild, die von allen getragen wird.

Außerdem gehört die Sicherstellung gemeinsamer Orientierungen und Zielbindungen dazu. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der gemeinsamen Erarbeitung, um den Mitarbeitern die Möglichkeit der Partizipation und Identifikation zu geben. Unternehmensdarstellungen, die nur aus einer Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und einer externen Werbeagentur resultieren, erreichen die Mitarbeiter nicht und müssen über mühsame Prozesse in der Organisation implementiert werden.

Bei ver.di konnte gut nachvollzogen werden, dass die Mitarbeiter die Namensgebung schnell annahmen. Der Name ver.di für Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft drückt das aus, was mit der Fusion erreicht werden sollte: vereint weiterhin gewerkschaftlich aktiv zu sein. Da den Mitarbeitern klar war, dass sie in den Einzelgewerkschaften wenig Zukunft haben würden, war die Einsicht in die Fusion und der Wunsch, vereint weiterzumachen, früh vorhanden. So konnten die Beschäftigten sich auch schnell mit dem neuen Namen identifizieren.

Gemeinsame traditionelle Aktivitäten, wie z. B. Streikaktionen, halfen den Mitarbeitern, sich mit der neuen Organisation zu identifizieren und eine gemeinsame soziale Identität zu entwickeln. Dieser Effekt war auch bei der Fachhochschule in einzelnen Fachbereichen oder in Projektgruppen zu erkennen. Sobald an einem gemeinsamen Ziel gearbeitet wurde, entstand eine soziale Identität innerhalb der neuen Organisation.

Weiterhin gehören gemeinsame Veranstaltungen wie z. B. Feste, Wettbewerbe, Workshops und Events zu den Gelingensbedingungen der Entwicklung einer neuen Identität.

Die Zusammenhänge zwischen Stolz und Identifikation und zwischen Zufriedenheit und Identifikation sind in beiden Erhebungseinheiten hoch signifikant. Demnach sind auch öffentliche Anerkennung und persönliche Wertschätzung eine wichtige Grundlage für Identifikationsprozesse, aus denen Identität mit der Organisation resultiert.

Zufriedene Mitarbeiter identifizieren sich auch stärker mit der Organisation. Aus diesem Grund helfen auch intensive Personalgespräche, um die Ängste und Wünsche der Mitarbeiter zu erkennen und gemeinsame Lösungen zu finden. Eine gute Durchmischung der Arbeitsbereiche hilft den Mitarbeitern, sich kennenzulernen und Kollegialität zu entwickeln. Auch darüber entstehen Identifikationsprozesse und daraus soziale Identität innerhalb der Organisation.

8.7.3 In Bezug auf die Fusionstypen

Der Platzhalter

Der Typus des Platzhalters sorgt dafür, dass das Alte bewahrt wird. Wenn er Wertschätzung für die Werte erhält, für die er sich einsetzt, ist er auch bereit, sich auf Neues einzulassen. Ein Platzhalter muss mit ins Boot genommen werden. Er sollte an möglichst vielen Arbeitsgruppen beteiligt sein und damit die Möglichkeit bekommen, das Neue in seinem Sinne und unter Wahrung wichtiger und sinnvoller Relikte mitzugestalten.

Oft werden bei Veränderungen die stabilisierenden Kräfte einer Organisation als Hindernis gesehen. Sie sind allerdings als Bewahrer und Mahner wichtige Handlungstypen, die das Gelingen einer Veränderung maßgeblich mitgestalten.

Der Flexible

Der Typus des Flexiblen braucht Anerkennung für alle Wagnisse, die er unternimmt, um sich auf die neue Organisation einzulassen. Eine offene Kultur, in der auch Fehler toleriert werden, bewirkt, dass er sich immer wieder auf die neuen Bedingungen einlässt und Neues ausprobiert. Als Fusionstypus ist er die treibende Kraft.

Er befasst sich guter Dinge mit der neuen Organisation und ist damit Vorbild für alle, die noch zögern und zaudern. Zusammen mit dem Unbestechlichen sorgt er für Bestand und Entwicklung, wobei er ein höheres Interesse am großen Ganzen hat und über den Tellerrand blickt.

Die Frontfigur

Der Typus der Frontfigur spielt eine wichtige Rolle in einem Fusionsprozess, wenn seine Position unantastbar ist. Die Frontfigur trägt Entscheidungen mit und vertritt sie nach außen und nach innen. Wenn sich eine Frontfigur in ihrem Bereich sicher fühlt, kann sie andere begeistern und mitreißen. Nicht akzeptable Bedingungen können aufgrund der damit verbundenen geringen Identifikation mit der neuen Organisation jedoch leicht dazu führen, dass sie eine vergleichbare Position als Frontfigur in einer anderen Organisation sucht und kündigt.

Die Frontfigur braucht Sicherheit für ihren Status und ist dann bereit, auch für die neue Organisation an der Spitze zu stehen. Dabei muss es nicht zwingend die Spitze der Gesamtorganisation sein, sondern es kann durchaus eine Position in der mittleren Führungsebene oder einer Leitungsfunktion in einer Projektgruppe sein.

Die graue Eminenz

Der Typus der grauen Eminenz identifiziert sich bereits mit der neuen Organisation und ist motiviert, wenn er auf die Geschicke der Organisation Einfluss nehmen kann. In ihrer Funktion steht die graue Eminenz über den Dingen. Geht es aber darum, im Hintergrund Einfluss auszuüben, um die eigenen Interessen durchzusetzen, werden persönliche Kontakte genutzt.

Sie akzeptiert nur ihre eigene Sicht der Dinge, da die von der Verfassung garantierte Freiheit auf jeden Fall für sie selbst gelte. Aus Sicht der Unternehmensführung ist es wichtig, graue Eminenzen zu kennen, um gegensteuern zu können, wenn der indirekte Einfluss überhandnimmt oder gegen die Zielrichtung der Organisation verläuft.

Der Unbestechliche

Der Typus des Unbestechlichen sollte innerhalb eines Fusionsprozesses möglichst nicht gestört werden, damit er sich weiterhin mit ganzem Engagement seiner Berufung widmen kann. Dadurch hält er den Betrieb aufrecht und trägt unbewusst zum Gelingen einer Fusion bei.

Je weniger Einfluss auf ihn genommen wird, desto motivierter geht er dem Sinn seiner Arbeit nach. Im Fusionsprozess nimmt er keine aktive Rolle ein, solange er Motivation aus seiner Arbeit schöpfen kann.

Fazit

Für die Führungskräfte ist es wichtig, die verschiedenen Handlungstypen während eines Fusionsprozesses zu erkennen und sie entsprechend zu fordern und zu fördern. Dabei ist immer zu berücksichtigen, dass ein und derselbe Mitarbeiter in manchen Bereichen eher dem Handlungstypus eines Platzhalters und in anderen Bereichen z. B. eher dem Handlungstyp des Flexiblen entsprechen kann.

Es ist auch zu berücksichtigen, dass der Mitarbeiter den Handlungstypus analog zu den Handlungsrouninen im Zeitablauf verändern kann. Je nachdem, mit welchem Handlungstypus der Mitarbeiter sich identifiziert, sollte er in dieser Rolle ernst genommen werden.

9. Diskussion und Ausblick

Diese Forschungsstudie hat gezeigt, dass das überarbeitete Rahmenkonzept der Psychologie von M&A von Hogan und Overmyer-Day (1994) eine gute Basis für die Erforschung von Fusionsprozessen darstellt. Das Modell wurde ergänzt um die Aspekte Genderthematik, Mitbestimmung, Karriere und Change Management und entsprechend für Non-Profit-Organisationen modifiziert.

In der Studie wurden die einzelnen Kategorien sowie deren Wechselwirkungen untersucht. Als Transmitter zwischen den Kategorien fungieren dabei Information und Kommunikation. Es konnte dargestellt werden, dass jeder weiche Faktor das Gelingen einer Fusion auf mehrfache Weise beeinflusst. Somit ist die Berücksichtigung weicher Faktoren eine wichtige Gelingensbedingung einer Fusion; die Vernachlässigung kann – wie schon in der Literatur als Vermutung geäußert wird – eine Ursache für die hohe Misserfolgsquote von Fusionen sein.

Deutlich wurde, dass Menschen in unterschiedlicher Weise auf Veränderungsprozesse reagieren. Diese Unterschiede wurden anhand von fünf Handlungstypen dargestellt und in die Kernkategorie Identität personal wie sozial eingebettet. Identität als bisher vernachlässigtes Phänomen sollte zukünftig besonders berücksichtigt werden.

Wichtig ist dabei die simultane Betrachtung von personaler und sozialer Identität mit der besonderen Unterform der organisationalen Identität, also der Identität innerhalb der Organisation. Dieses Konzept und seine Auswirkungen auf Fusionsprozesse sollten durch zusätzliche Studien theoretisch weiter gestärkt werden.

Sinnvoll wären Längsschnittstudien von Beginn der Fusion an, um anhand dieser Forschungen ein umfassendes integratives Rahmenmodell mit allen Aspekten eines Fusionsprozesses und deren Kausalzusammenhänge und Wechselwirkungen darzustellen. Auch wenn psychische Faktoren unabhängig von der Organisationsform in Erscheinung treten, wäre es eine interessante Aufgabe zukünftiger Forschungsbemühungen, die aus dieser Studie gewonnenen Erkenntnisse mit denen über Profit-Organisationen zu vergleichen und fundierte Rückschlüsse auf Gelingensbedingungen aus der Sicht der Mitarbeiter zu ziehen.

Folgende Thesen wurden in dieser Arbeit identifiziert und sollten für tiefere wissenschaftliche Erkenntnisse weiter erforscht werden:

Je größer das Ausmaß der wahrgenommenen (strukturellen) Veränderungen, desto stärker der (anfängliche) Widerstand gegen die Fusion.

Je mehr Einsicht in die Notwendigkeit der Fusion vorherrscht, desto schneller akzeptieren die Mitarbeiter die damit verbundenen Veränderungen.

Je besser der Fusionsprozess vorbereitet wird und je nachhaltiger die Wünsche und die konkreten Vorschläge der Mitarbeiter berücksichtigt werden, desto schneller identifizieren sich die Mitarbeiter mit der neuen Organisation.

Ein optimaler Fusionsprozess befasst sich nicht nur mit dezentral zusammengestellten Maßnahmenkatalogen zur Verbesserung der operativen Arbeit. Vielmehr gelingt er durch organisationsübergreifende, strategisch angelegte Change-Prozesse unter Berücksichtigung der Belange der Mitarbeiter.

10. Anhang

10.1 Anschreiben der Interviewpartner

zu den Ergebnissen der problemzentrierten Interviews:

Sehr geehrte(r) Herr/Frau... (personalisiert),

vielen Dank nochmals, dass Sie uns als Interviewpartner(in) für das Forschungsprojekt „Gelingensbedingungen von Fusionen“ der Universität Hamburg zur Verfügung gestanden haben.

Wir wissen, dass es nicht selbstverständlich ist, dass Sie sich diese Zeit genommen haben. Ihre Sichtweise war für die Ergebnisse des qualitativen Teils dieses Projektes eine wertvolle Unterstützung. Inzwischen sind bei ver.di und an der Fachhochschule alle Interviews geführt und ausgewertet worden.

Die ersten Ergebnisse erhalten Sie in Kurzform in der Anlage. Uns ist wichtig, dass die Endergebnisse dieses Projektes praxisrelevant sind und wir möchten Bereiche, die vertieft werden sollten beziehungsweise die eventuell noch fehlen, durch einen Fragebogen absichern und vervollständigen. Deshalb die Bitte an Sie, die Zusammenfassung durchzusehen und nachfolgende Fragen zu beantworten:

- Wie beurteilen Sie die Ergebnisse? Entsprechen sie Ihrer Wahrnehmung?
- Wurden alle – aus Ihrer Sicht relevanten – Aspekte erfasst? Welche Bereiche fehlen?
- Welche Aussagen sollten Ihrer Meinung nach durch weitere Fragen (Fragebogen) vertieft werden?

Gibt es Fragestellungen, die auf jeden Fall in den Fragebogen aufgenommen werden sollten?

Über eine Rückmeldung bis zum 31.03.2009 würden wir uns sehr freuen. Für Rückfragen stehen wir gern zur Verfügung. Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Unterstützung!

Mit besten Grüßen aus Hamburg

Gabriele Schuster

Universität Hamburg

10.2 Interviewleitfaden

(hier wird der Leitfaden für die Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven dargestellt. Der Leitfaden für ver.di ist analog bis auf die persönliche Anrede „Du“):

Ablauf der Interviews:

1. Begrüßung:

Zunächst ganz herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft und Ihr Vertrauen an einem Interview teilzunehmen! Wir wissen, dass es nicht selbstverständlich ist, dass Sie sich diese Zeit nehmen.

2. Vorstellung des Interviewers:

Motivation und Befähigung um diese Befragung durchzuführen

3. Information zum Projekt und zur Befragung:

80 Prozent der Fusionen scheitern, wenig Berücksichtigung der sogenannten weichen Faktoren. Diese sollen mit diesem Projekt untersucht werden. Vergleich Gewerkschaftsfusion und Hochschulfusion. Darstellung der Vorgehensweise und unser Umgang mit den Ergebnissen

2-stufig: 1. Interviews, 2. Fragebogen, vertraulich und anonym, Dauer: circa 90 Minuten.

4. Aufnahme des Interviews:

Hinweis, dass dieses Interview aufgenommen und transkribiert werden soll und Einholung der Genehmigung des Interviewpartners.

5. Abfrage von biografischen Daten:

Name, aktuelle Funktion, Funktion vor der Fusion, Gründungsorganisation, Arbeitsort, Wohnort, sensible Daten am Ende des Interviews

6. Eingangsfrage:

„Bitte schildern Sie uns Ihren Lebenslauf, speziell Ihren Werdegang bei der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven“

7. Fragen zum Erhebungsgegenstand: nachfolgend

8. Schlussfrage: „Gibt es noch etwas, was Sie gerne ansprechen möchten?“

9. Am Ende des Interviews: Alter, Betriebszugehörigkeit

Struktur der Fragen zum Erhebungsgegenstand

1. Exogene Variablen

- 1.1 Organisationskultur
- 1.2 organisationale Passung

2. Integrationsprozessvariablen

- 2.1 Organisationale Gerechtigkeit
 - 2.1.1 distributiv
 - 2.1.2 prozedural
 - 2.1.3 interpersonal
 - 2.1.4 informational
 - 2.1.5 Psychologische Verträge
- 2.2. Wahrgenommene Kontrollierbarkeit
 - 2.2.1 Erklärbarkeit
 - 2.2.2 Vorhersehbarkeit und Transparenz
 - 2.2.3 Beeinflussbarkeit
- 2.3 Identität
- 2.4 Maßnahmen des HR Managements (OE/PE)
 - 2.4.1 Wahrnehmung
 - 2.4.2 Nutzen

3. Emotionale und handlungsbezogene Ergebnisse

- 3.1 Stressbezogene Variablen „Merger-Syndrom“
- 3.2 Affektive Variablen
 - 3.2.1 Arbeitszufriedenheit
 - 3.2.2 Vertrauen + Sicherheit
- 3.3. Verhaltensbezogene Ergebnisse
 - 3.3.1 Kündigung
 - 3.3.2 Absentismus
 - 3.3.3 Verringerung des freiwilligen Arbeitsengagements

4. Endergebnisse

Subjektive Bewertungen

Fragen zum Erhebungsgegenstand

1. Exogene Variablen

1.1 Organisationskultur

1. Wie würden Sie die unterschiedlichen Fusionspartner in Bezug auf das Klima, die Stimmung und den Umgang miteinander beschreiben? (Indikator: Organisationskultur)
evtl. zusätzlich: benennen Sie bitte 3 Eigenschaften
2. Haben sich von Beginn der Fusion bis heute etwas wie Gemeinsamkeiten entwickelt und wie würden Sie diese beschreiben? (Indikator: Organisationskultur)

1.2 organisationale Passung

3. Wenn Du die Fusionspartner betrachtest, an welchen Stellen ergänzen sie sich und an welchen Stellen sind sie gegensätzlich? (Indikator: organisationale Passung)

2. Integrationsprozessvariablen

2.1 Organisationale Gerechtigkeit

2.1.1 distributiv

4. Kennen Sie Kollegen, für die die Fusion ein Karrieresprung war?
(Indikator: distributive Gerechtigkeit)
5. In wie weit wurden Gegebenheiten Ihrer Ursprungsorganisation übernommen bzw. berücksichtigt (zum Beispiel Größe und Ausstattung der Räume, Logo, kulturelle Symbole und Artefakte)?
(Indikator: distributive Gerechtigkeit, Fairness von Input/Output)

2.1.2 prozedural

6. Bitte beschreiben Sie den Ablauf der Fusion aus Ihrer Sicht. Wie beurteilen Sie die Vorgehensweise?
(Indikator: prozedurale Gerechtigkeit, Fairness in Prozessen)

2.1.3 interpersonal

7. Wenn es die Fusion nicht gegeben hätte, wie wäre vermutlich Ihre Position und Aufgabenbereich in Ihrer Gründungsorganisation?
(Indikator: interpersonale Gerechtigkeit)
8. Wie hat sich Ihr Vorgesetzter während der Fusion Ihnen gegenüber verhalten?
(Indikator: interpersonale Gerechtigkeit, zwischenmenschliche Fairness)

2.1.4 informational

9. Wie würden Sie den Informationsfluss und die Informationsverteilung während des Fusionsprozesses beschreiben? (Indikator: informationale Gerechtigkeit)

10. Haben Sie sich gut informiert gefühlt? (Indikator: informationale Gerechtigkeit)

2.1.5 Psychologische Verträge

11. Welche Zusagen, die Ihnen gegenüber vor und/oder während der Fusion gemacht wurden, wurden eingehalten? (Indikator: psychologischer Vertrag)

2.2. Wahrgenommene Kontrollierbarkeit

2.2.1 Erklärbarkeit

12. Wurden Entscheidungen Ihnen gegenüber begründet und sind diese Entscheidungen für Sie nachvollziehbar gewesen? (Indikator: Erklärbarkeit)

2.2.2 Vorhersehbarkeit und Transparenz

13. Wann und in welcher Weise haben Sie zum ersten Mal von der Fusion gehört? (Indikator: Vorhersehbarkeit und Transparenz)

Eventuell an dieser Stelle nachhaken mit:

Wie würden Sie den Informationsfluss und die Informationsverteilung während des Fusionsprozesses beschreiben? (Indikator: informationale Gerechtigkeit)

Wurden Entscheidungen Ihnen gegenüber adäquat begründet? (Indikator: Erklärbarkeit)

14. Wie zufrieden sind Sie mit der Vertretung Ihrer Interessen durch den Personalrat während der Fusion? (Indikator: Vorhersehbarkeit und Transparenz)

15. Welchen – für Sie sichtbaren/spürbaren – Einfluss hat der Personalrat auf den Fusionsprozess genommen? (Indikator: Vorhersehbarkeit und Transparenz)

2.2.3 Beeinflussbarkeit

16. In welcher Weise konnten Sie den Verlauf der Fusion/Entscheidungen während der Fusion beeinflussen? (Indikator: Beeinflussbarkeit)

17. Beschreiben Sie bitte die Rolle des Personalrats während des Fusionsprozesses (Indikator: Beeinflussbarkeit und Partizipation)

18. Welchen Einfluss hat der Personalrat auf den Fusionsprozess genommen? (Indikator: Beeinflussbarkeit und Partizipation)

19. Hätten Sie sich eine stärkere Einflussnahme des Personalrats gewünscht? Wenn ja, in welchen Bereichen? (Indikator: Beeinflussbarkeit und Partizipation)

2.3 Soziale Identität

20. Welche Regeln/Gewohnheiten in der Fachhochschule sind für Sie besonders von Bedeutung? (Indikator: soziale Identität)

21. Wie würden Sie in wenigen Sätzen das Leitbild von der Fachhochschule beschreiben? (Indikator: soziale Identität)

22. Bitte beschreiben Sie in wenigen Sätzen, ob es aus Ihrer Sicht Gewinner der Fusion gibt und wenn ja, warum. Gehören Sie zu den Gewinnern? (Indikator: soziale Identität)

23. An welcher Stelle haben Sie den Fusionspartner als Kooperationspartner erlebt?

(Indikator: soziale Identität)

Alternativ: Wie haben Sie die Fusionspartner wahrgenommen? (Indikator: soziale Identität)

24. An welchen Stellen konnten Sie sich gut mit den Menschen oder Gegebenheiten identifizieren an welchen Stellen weniger gut? (Indikator: soziale Identität)

25. Haben sich fusionsübergreifende Partnerschaften oder Freundschaften herausgebildet? (Indikator: soziale Identität)

2.4 Maßnahmen des Human Resource Managements (OE/PE)

2.4.1 Wahrnehmung

26. Welche begleitenden Maßnahmen durch den Personalbereich haben Sie wahrgenommen? (Indikator: Wahrnehmung der OE/PE-Maßnahmen)

27. Welche begleitende Maßnahmen durch den Personalrat haben Sie wahrgenommen? (Indikator: Beeinflussbarkeit)

2.4.2 Nutzen

28. Welche Maßnahmen des Personalbereiches waren hilfreich und warum? (Indikator: Nutzen der Maßnahme)

3. Emotionale und handlungsbezogene Ergebnisse

3.1 Stressbezogene Variablen

29. „Merger-Syndrom“

30. Wie erging es Ihnen persönlich mit dem Verlauf dieser Fusion? (evtl. psychosomatische Beschwerden, wie Schlaf- und Konzentrationsstörungen, Kopf- und Magenschmerzen, Kontrollverlust, Ängste, Unsicherheit) (Indikator: Merger-Syndrom → Beeinträchtigung von Quantität und Qualität der Arbeitsleistung)

31. Gehen Sie gerne zur Arbeit? (Indikator: Merger-Syndrom → Beeinträchtigung von Quantität und Qualität der Arbeitsleistung)

3.2 Affektive Variablen

3.2.1 Arbeitszufriedenheit

32. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Entgelt? (Indikator: Arbeitszufriedenheit)

33. Was war Ihr größter Erfolg im letzten Jahr? (Indikator: Arbeitszufriedenheit)

34. Wie hoch oder gering ist der Grad der Anerkennung, den Du von Deinen Kollegen/Vorgesetzten für Deine Arbeit bekommst? (Indikator: Arbeitszufriedenheit, Vertrauen)

35. Wie würden Sie das Betriebsklima bei der Fachhochschule und in Ihrer Gründungsorganisation beschreiben? (Indikator: Arbeitszufriedenheit)

36. Wie fühlen Sie sich, wenn Ihre Fachhochschule öffentlich kritisiert oder gelobt wird?
(Zusammenhang zwischen dem derzeitigen Stand der Entwicklung von der Fachhochschule und dem Erfolg/-Misserfolg versus eigener Arbeitszufriedenheit und der Qualität der Arbeit) (Indikator: Arbeitszufriedenheit)
37. Bitte beschreiben Sie in wenigen Sätzen, was Sie bei Ihrer Arbeit bei der Fachhochschule zufrieden macht. Was wünschen Sie sich darüber hinaus noch? (Indikator: Arbeitszufriedenheit)
38. Welche Maßnahmen gab es, um die Arbeitszufriedenheit zu fördern.
(Indikator: Arbeitszufriedenheit). Welche hätten zusätzlich geholfen?
39. Besteht ein Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Mitbestimmung und der eigenen Arbeitszufriedenheit? (Indikator: Arbeitszufriedenheit)

3.2.2 Vertrauen und Sicherheit

40. Hatten Sie die Befürchtung, dass Sie im Zuge der Fusion Ihren Arbeitsplatz verlieren könnten oder umziehen müssten? (Indikator: Vertrauen und Sicherheit)

3.3. Verhaltensbezogene Ergebnisse

3.3.1 Kündigung

41. Kennen Sie KollegInnen und ihre Gründe, warum sie die Fachhochschule im Zuge der Fusion verlassen haben? (Indikator: Kündigungsverhalten)

3.3.3 Verringerung des freiwilligen Arbeitsengagements

42. An welchem Punkt ist es – nach Ihrer Einschätzung – soweit, dass Mitarbeiter sich nicht mehr über das normale Maß engagieren und nur noch Arbeit nach Vorschrift machen?
(Indikator: freiwilliges Arbeitsengagement)
43. Hat die von Ihnen wahrgenommene Beteiligung und Mitbestimmung des Personalrats vor und während des Fusionsprozesses Ihr Arbeitsengagement für die neue Organisation beeinflusst? (Indikator: freiwilliges Arbeitsengagement)

4. Endergebnisse

Subjektive Bewertungen

44. Welches Ansehen hat Ihrer Meinung nach die Fachhochschule in der Öffentlichkeit und bei den Studenten? (Indikator: Organisationserfolg)
45. Was glauben Sie, wie die anderen hauptamtlichen Mitarbeiter die Fusion der Fachhochschule bis heute (2007) beurteilen und warum? (Indikator: Organisationserfolg)
46. Bitte beschreiben Sie noch einmal in wenigen Sätzen, wie Sie den Erfolg der Fachhochschule sehen. (Indikator: Organisationserfolg)
47. Bitte zählen Sie auf, welche Entwicklungen Sie während und nach der Fusion sehen und wie Sie sie beurteilen. (Indikator: Organisationserfolg)
48. Wie würden Sie den Organisationserfolg auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten? (Indikator: Organisationserfolg)

10.3 Anschreiben zum Online-Fragebogen

(für ver.di analog bis auf die persönliche Anrede „Du“ und die Abfragen zur Defusion)

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen des Forschungsprojektes „Gelingensbedingungen von Fusionen“ der Universität Hamburg wurden in Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung und dem Personalrat in der Fachhochschule Oldenburg, Ostfriesland, Wilhelmshaven, sowie bei ver.di der Interviews durchgeführt. In einem zweiten Schritt sollen die Ergebnisse der Interviewstudie durch eine Onlinebefragung bestätigt bzw. ergänzt werden.

Bei der Befragung geht es in erster Linie darum, Erkenntnisse aus dem vorangegangenen Fusionsprozess zu gewinnen. Auch wenn natürlich weitere Eindrücke durch die bevorstehende Defusion entstanden sind. Selbstverständlich geht es aber auch um Ihre Einschätzung, was in dem weiteren Prozess berücksichtigt werden sollte.

Wir bitten Sie, den Fragebogen, der auf folgendem link hinterlegt ist: <https://eva.rrzn.uni-hannover.de/evasys/online/> zu beantworten. Die Losung (tan) lautet: oow.00185739. Falls es notwendig sein sollte, den Fragebogen ein zweites Mal einzugeben, wird der erste Fragebogen automatisch überschrieben.

Bei der Beantwortung der Fragen bedenken Sie bitte, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt. Uns interessiert Ihre persönliche Sichtweise. Beantworten Sie bitte möglichst alle Fragen. Wenn eine Frage auf Sie überhaupt nicht zutrifft, überspringen Sie diese. Die Beantwortung dauert ca. 15 Minuten. Es wird gewährleistet, dass bei der Auswertung der Ergebnisse keine Angaben auf Einzelpersonen zurückgeführt werden können. Ihre Antwort bleibt vollkommen anonym. Je mehr Rückmeldungen wir bekommen, desto nachvollziehbarer sind die Ergebnisse der Befragung. Deshalb freuen wir uns, wenn Sie an diese Umfrage teilnehmen. Die Onlinebefragung findet ab heute bis zum **09.08.09** statt.

Für Ihre Unterstützung möchten wir Ihnen schon jetzt herzlich danken und stehen für Ihre Rückfragen gern zu Verfügung.

Mit besten Grüßen

Gabriele Schuster

Universität Hamburg

Nachfassmail:

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen des Forschungsprojektes „Gelingensbedingungen von Fusionen“ der Universität Hamburg hatten wir Sie am 07.07.09 angeschrieben, mit der Bitte, dieses Projekt durch Ausfüllen des Online-Fragebogens zu unterstützen. Bedingt durch die Semesterferien und die Urlaubszeit war der Rücklauf bis jetzt noch sehr gering, so dass wir den Befragungszeitraum nochmals bis zum **15.10.09** verlängern.

Damit das Forschungsprojekt "Gelingensbedingungen von Fusionen" gelingt und Grundlage eines vernünftigen Managements werden kann, müssen wir wissen, wie Sie über den Fusionsprozess denken und bitten Sie daher sich ca.15 Minuten Zeit zu nehmen und den Fragebogen, der auf folgendem link hinterlegt ist:

<https://eva.rrzn.uni-hannover.de/evasys/online/> zu beantworten.

Ihre Identifizierungsnr. (tan) lautet: oow.00185739 . Falls es notwendig sein sollte, den Fragebogen ein zweites Mal einzugeben, wird der erste Fragebogen automatisch überschrieben. Ihre Antwort bleibt vollkommen anonym.

Je mehr Rückmeldungen wir bekommen, desto nachvollziehbarer sind die Ergebnisse der Befragung. Deshalb freuen wir uns sehr, wenn Sie an diese Umfrage teilnehmen. Für Ihre Unterstützung möchten wir Ihnen schon jetzt herzlich danken und stehen für Ihre Rückfragen gern zu Verfügung.

Mit besten Grüßen

Prof. Dr. Heinrich Epskamp

Gabriele Schuster

Universität Hamburg

Wurden die Zusagen, die Ihnen vor oder während des Fusionsprozesses gemacht wurden, eingehalten?

ja nein

3. Wahrgenommene Kontrollierbarkeit

Konnten Sie Ihre Sichtweisen und Empfindungen während des Fusionsprozesses ausdrücken?

ja nein

Hatten Sie das Gefühl, dass Sie auf den Verlauf der Fusion Einfluss nehmen konnten?

ja nein

4. Soziale Identität

Ich bin stolz, Mitarbeiter dieser Organisation zu sein

vor der Fusion ja nein

heute ja nein

Ich identifiziere mich mit der Organisation

vor der Fusion ja nein

heute ja nein

Ich würde Freunden empfehlen, sich hier zu bewerben.

ja nein

Manche Probleme der Organisation beschäftigen mich so, als seien sie meine eigenen.

ja nein

Selbst wenn ich wollte, würde es mir schwer fallen, diese Organisation zu verlassen.

ja nein

Was hat/hätte geholfen, um sich mit der neuen Organisation zu identifizieren?

5. Maßnahmen des Human Resource Managements

Wurden Projektgruppen/Workshops aus Mitarbeitern zur Unterstützung des Fusionsprozesses eingesetzt?

- Aufgabenintegration
- Personalpolitik
- Entwicklung einer neuen Kultur
- Synergien

Haben Sie an solchen Projektgruppen/Workshops teilgenommen?

ja nein

War die Teilnahme verpflichtend vorgegeben?

ja nein

Wurden Sie bei der Übernahme neuer Aufgaben mit Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt?

ja nein

III. Emotionale und handlungsbezogene Ergebnisse**6. Emotionale Ergebnisse****Hat die Fusion Sie persönlich stark belastet?**

ja eher ja eher nein nein

Ging die Fusion für Sie mit vielen Reibungen/Konflikten einher?

ja eher ja eher nein nein

Hatten Sie die Möglichkeit sich von Ihrer Altorganisation, z.B. durch eine gemeinsame „Trauerfeier“, zu verabschieden?

ja nein

Bei nein

Wäre Ihnen das wichtig gewesen?

ja nein

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Arbeitsplatz?

vor der Fusion:

zufrieden eher zufrieden eher unzufrieden unzufrieden

nach der Fusion:

zufrieden eher zufrieden eher unzufrieden unzufrieden

7. Handlungsbezogene Ergebnisse**Es wäre mit zu vielen Nachteilen verbunden, wenn ich die Organisation verlassen würde.**

trifft zu trifft nicht zu

Ich glaube, dass ich momentan zu wenige alternative Beschäftigungsmöglichkeiten habe, um einen Wechsel ernsthaft in Erwägung zu ziehen.

trifft zu trifft nicht zu

IV. Endergebnisse

8. Endergebnis

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Fehler, die man bei einer Fusion vermeiden sollte?

Was würden Sie darüber hinaus, einer anderen Organisation, die kurz vor einer Fusion steht, empfehlen?

Aus meiner Sicht macht die Defusion Sinn.

ja nein

Für den Prozess nach der Defusion, also ab dem 01.09.09, sollte man folgendes berücksichtigen:

Was ich sonst noch sagen möchte:

Angaben zur Person

Uns interessiert auch, ob Mitarbeiter verschiedener Funktionsbereiche und an verschiedenen Standorten eine Fusion unterschiedlich erleben; darum möchten wir Sie abschließend bitten, uns die folgenden Fragen zu Ihrer Person zu beantworten. Sämtliche Angaben werden selbstverständlich anonym behandelt.

Geschlecht

Männlich
 Weiblich

An welchem Standort waren Sie vor der Fusion tätig?

Oldenburg, Emden, Wilhelmshaven, Elsfleth, Leer

An welchem Standort sind Sie jetzt tätig?

Oldenburg, Emden, Wilhelmshaven, Elsfleth, Leer

In welchem Bereich sind Sie tätig?

Welche Funktion haben Sie?

Oder alternativ:

Präsidentin/Präsident
 Vizepräsidentin/Vizepräsident
 Professorin/Professor
 wissenschaftliche Mitarbeiterin/wissenschaftlicher Mitarbeiter
 Verwaltungsangestellte/Verwaltungsangestellter
 Sekretariat

Wie lange sind Sie schon in dieser Organisation?

- Bis zu 5 Jahre
- 6-10 Jahre
- 11-15 Jahre
- 16-20 Jahre
- Über 20 Jahre

Wie alt sind Sie?

- 20-30 Jahre
- 31-40 Jahre
- 41-50 Jahre
- 51-60 Jahre
- 60 + Jahre

Vielen Dank, dass Sie sich die Mühe gemacht haben, diesen Fragebogen zu beantworten.
Sie haben uns sehr geholfen!

10.5 Tabellen qualitative Auswertungen

Tabelle 10: Qualitative Auswertung zur organisationalen Passung OP_1 und OP_2

1_Organisationale Passung		
OP_1: Bleiben die Fusionspartner mehr in der alten Kultur verhaftet, wenn die organisationale Passung der Ursprungsorganisationen sehr unterschiedlich ist?		
OP_2: Entsteht schneller eine neue Kultur, wenn die Kulturen der Ursprungsorganisationen sich ähnlich sind?		
	ver.di	OOW
Ausgangslage	5 Einzelgewerkschaften	3 Fachhochschulen
Ausgangsbedingungen	erhebliche Unterschiede bei der Kultur, Größe und bei der finanziellen Ausstattung	geringere Unterschiede bei der Kultur, Größe und bei der finanziellen Ausstattung
strukturelle Aufstellung	große Unterschiede	ähnlich
Mentalität	große Unterschiede, organisationspezifische Ursachen	große Unterschiede, geografische und historische Ursachen
fachliche Orientierung nach der Fusion	keine Veränderungen, Vertretung der Interessen der Mitglieder	keine Veränderungen, gutes Studienangebot
Besonderheiten	Überschätzung der organisationalen Passung, feste gemeinsame Strukturen behinderten die gewerkschaftliche Arbeit	Entwicklung einer gemeinsamen Kultur durch willkürliche politische Entscheidungen erschwert
Entwicklung einer gemeinsamen Kultur	es waren Fortschritte auf dem Weg zu einer gemeinsamen ver.di-Kultur zu beobachten	nur in Ansätzen eher innerhalb der Fachbereiche und der Forschungsprojekte und durch neue Mitarbeiter
Klima am Anfang	Einsicht in die ökonomische Notwendigkeit der Fusion	Abwehrkämpfe
subjektive Wahrnehmung der neuen Kultur	unterschiedlich	unterschiedlich
Bezahlung	anfangs unterschiedliche Tarifgefüge	gleiche Besoldungsstufen
Durchmischung	Matrixorganisation, Quotenregelungen und zweite Wahlgeneration von Führungskräften waren hilfreich	große räumliche Entfernungen waren hinderlich neue Mitarbeiter waren hilfreich

Tabelle 11: Qualitative Auswertung zur Gerechtigkeit G_1 und G_2

2_Gerechtigkeit		
G_1: Wird der Fusionsprozess bereitwilliger unterstützt, wenn der Prozess als gerecht empfunden wurde?		
	ver.di	OOW
Ausgangsbedingungen vor der Fusion	unterschiedlich, Auswirkungen auf das Gerechtigkeitsempfinden	relativ ähnlich, keine Auswirkungen auf das Gerechtigkeitsempfinden
Vergütung	kein einheitliches Vergütungssystem ungerecht	öffentlicher Dienst, Vergütung nach BAT (alt) bzw. nach TV-L (neu) und niedersächsisches Besoldungsgesetz vergleichsweise gerecht
Arbeitsbedingungen	zunächst unterschiedlich	keine unterschiedlichen Arbeitsbedingungen
Wahl der Führung	demokratisch	undemokratisch, externe Einsetzung des Präsidenten durch die Politik
Sitz der neuen Organisation	Berlin, wurde akzeptiert	Emden, wurde nicht akzeptiert
G_2: Wird die Akzeptanz der neuen Struktur verhindert, weil Mitarbeiter sich nicht informiert fühlen, die Logik der neuen Unternehmensstruktur nicht verstehen und die positiven Auswirkungen der neuen Struktur auf die Kundenorientierung nicht gesehen wird?		
	ver.di	OOW
Informationspolitik	Informationsveranstaltungen Go-ver.di-Gremium Gewerkschaftstage	erste Information über die Presse wenige Informationsveranstaltungen
offizielle (vom Arbeitgeber)	wurde als ausreichend empfunden	Mitarbeiter fühlten sich schlecht informiert
inoffizielle (Gerüchte)	zwei Jahre vor der Fusion und fusionsbegleitend	Gerüchte schon lange vor der Fusion und Hausfunk während der Fusion
externe Informationen (aus den Medien)	waren für die Mitarbeiter nicht relevant	die Mitarbeiter erfuhren die Fusionsabsicht aus der Presse
Defizite	der Begriff Matrixorganisation wurde nicht ausreichend erklärt und wurde von den Mitarbeitern nicht verstanden Organisationsleitfaden wäre hilfreich gewesen	ausreichende Informationen fehlten

Tabelle 12: Qualitative Auswertung zur Gerechtigkeit G_3

2_Gerechtigkeit_Genderthematik		
G_3: Sind die Mitarbeiter zufriedener, wenn die Grundsätze der Gleichstellungspolitik während des Veränderungsprozesses beachtet werden?		
	ver.di	OOW
Frauenquote	ja	nein
Frauenbeauftragte	nein	ja
spezielle Ausbildungs- und Fördermaßnahmen für Frauen	ja	nein
Verdienstmöglichkeiten für Frauen	haben sich tendenziell verbessert	haben sich tendenziell verschlechtert
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	unklar, scheint aber möglich zu sein	nicht möglich wegen der großen Entfernungen zwischen den Standorten

Tabelle 13: Weitere qualitative Auswertungen zur Gerechtigkeit: psychologische Verträge

Psychologische Verträge		
	ver.di	OOW
psychologische Verträge als konkrete Zusagen und Versprechungen	schriftliche und mündliche Zusagen über die Aufteilung der Beschäftigten auf die neuen Bezirke Zusagen über den Inhalt der Tätigkeit am Arbeitsplatz Verabredungen über Vorruhestand und Altersteilzeit Zusagen des Betriebsrats zur Sicherheit der Arbeitsplätze	keine betriebsbedingten Kündigungen, niemand sollte gegen seinen Willen versetzt werden Erhalt der fünf Studienstandorte Erhalt der Aufgabengebiete am Arbeitsplatz
psychologische Verträge als Erwartungshaltung (Wünsche und Hoffnungen)	Unterstützung beim Arbeitsplatzwechsel Unterstützung für den Lebenspartner bei der Stellensuche Qualifizierungsmaßnahmen	kein Abbau von Professorenstellen gute finanzielle Ausstattung der Fachhochschule Bevorzugung eines dezentralen Verwaltungsmodells
psychologische Verträge wurden eingehalten	konkrete Zusagen und Versprechungen	konkrete Zusagen und Versprechungen
psychologische Verträge wurden nicht eingehalten	Erwartungen, Wünsche, Hoffnungen	Erwartungen, Wünsche, Hoffnungen

Tabelle 14: Qualitative Auswertung zur Kontrollierbarkeit WK_1 und WK_2

3_Wahrgenommene Kontrollierbarkeit		
WK_1: Verringert sich das freiwillige Arbeitsengagement, weil die Mitarbeiter nicht oder nur wenig am Veränderungsprozess beteiligt werden?		
WK_2: Steigt die Akzeptanz der im Fusionsprozess notwendigen Maßnahmen, weil es umfangreiche Mitbestimmungsmöglichkeiten gibt?		
	ver.di	OOW
Verringerung des (freiwilligen) Arbeitsengagements	ja	ja
fusionsbedingt	ja	Ja
Dienst nach Vorschrift	ja	Ja
organisatorische Gründe	Degradierung am Arbeitsplatz	funktionierende Arbeitsteams wurden zerstört
psychologische Gründe	fehlende Identifikation, keine Bereitschaft zur Veränderung	unklar
Möglichkeiten zur Partizipation	ja	sehr wenig
Nutzung	selten	unklar
WK_2: Steigt die Akzeptanz der im Fusionsprozess notwendigen Maßnahmen, wenn es umfangreiche Mitbestimmungsmöglichkeiten gibt?		
Formen der Einflussnahme und Beteiligung, die sich die Betroffenen durch Eigeninitiative selbst eröffnen	waren möglich und wurden auch ergriffen	war nur eingeschränkt möglich (übermächtige Hochschulleitung), es wurden Gremien genutzt
Nutzung der Beteiligungsmöglichkeiten	wurden früh genutzt	wurden spät genutzt, viel Zeit für Abwehrkämpfe
vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellte Informationen und Hilfestellungen	Personalgespräche gleich zu Beginn	Informationspolitik wird stark kritisiert keine Personalgespräche
Mitbestimmung über die Arbeitnehmervertretungen (BR/PR)	Erwartungen wurden erfüllt	Erwartungen wurden nicht erfüllt

Tabelle 15: Qualitative Auswertung zur Identität I_1

4_Identität		
I_1 : Steigt das Arbeitsengagement, wenn sich Mitarbeiter mit den wahrgenommenen Fusionsgewinnern identifizieren?		
	ver.di	OOW
Statusgruppen als Fusionsgewinner	Bundeschvorstand Bezirksgeschäftsführer Frauen	Hochschulleitung Professoren
Statusgruppen als Fusionsverlierer	Verwaltungsangestellte	Frauen
Standorte als Fusionsgewinner	Berlin als Sitz der Bundesvorstandsverwaltung	Emden als Verwaltungssitz
Standorte als Fusionsverlierer	keiner	Oldenburg und Wilhelmshaven
Organisationseinheiten als Fusionsgewinner	ÖTV bzw. die von ihr dominierten Fachbereiche neue, abgeschlossene Arbeitsbereiche	Institut für Seefahrt in Leer Zentralbibliothek mit guter Vernetzung zum Rechenzentrum
Organisation insgesamt als Fusionsgewinner	bessere finanzielle Ausstattung verbesserte Durchsetzungsmöglichkeiten von Zielen zugunsten der Mitglieder	in abgeschwächter Form auch die „Verlierer“ Oldenburg und Wilhelmshaven
Erhöhung des Arbeitsengagements	ja, Führungskräfte und Frauen nein, Verwaltungsangestellte	ja, Hochschulleitung, Wissenschaft und Forschung nein, Verwaltungsangestellte und Frauen

Tabelle 16: Qualitative Auswertung zur Identität I_2, Teil 1

4_Identität		
I_2: Welchen Einfluss hat die Entwicklung einer sozialen Identität innerhalb der neuen Organisation auf die Geschwindigkeit des Fusionsprozesses?		
	ver.di	OOW
Identifikation mit der neuen Organisation	ja (Führungskräfte) viele identifizierten sich inzwischen mit ver.di Fortschritte auf dem Weg zu einer gemeinsamen ver.di-Kultur Größe und Anonymität zunächst problematisch	nein Identifikation mit den alten Fachhochschulen war sehr hoch
Identifikation mit den neuen Kollegen	zunächst gering, inzwischen deutlich verbessert	unterschiedlich, in manchen Fällen gute (wissenschaftliche) Zusammenarbeit mit den neuen Kollegen
Identifikation über die Funktion	sehr hoch wegen der inhaltlichen Arbeit und gemeinsamen Ziel	teilweise hoch für Dozenten und Mitglieder des Präsidiums
Identifikation über den Standort	Bundeschulverwaltung in Berlin wurde akzeptiert	Emden als Verwaltungssitz wurde nicht akzeptiert
Identifikation über die neue Außendarstellung Corporate Identity	Name wurde positiv angenommen Leitbild berührte die Mitarbeiter nicht teilweise wurden noch Plakate aus der Altorganisation aufgehängt	Name wurde nicht angenommen Leitbild war den meisten nicht bekannt alte Schilder wurden gerne belassen
Identifikation allgemein	Matrixorganisation und Quotenregelung waren hilfreich für die Durchmischung zweite Wahlgeneration der FK ohne Quotenregelung wurde zum gegebenen Zeitpunkt als richtig betrachtet Altgewerkschaften, die in einzelnen FB aufgegangen sind, mussten ihre Identität nicht aufgeben Wir-Gefühl entstand langsam	wenig Identifikation mit Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven neue Mitarbeiter identifizierten sich schneller

Tabelle 17: Qualitative Auswertung zur Identität I_2, Teil 2

4_Identität		
I_2: Welchen Einfluss hat die Entwicklung einer sozialen Identität innerhalb der neuen Organisation auf die Geschwindigkeit des Fusionsprozesses?		
	ver.di	OOW
Fusionspartner als Kooperationspartner erlebt	Einfluss der ÖTV auffällig gute Zusammenarbeit trotz Reibereien und altem Groll	durch große Entfernung keine Wahrnehmung als Kooperationspartner
Fusionsübergreifende Partnerschaften oder Freundschaften	Man war sich menschlich näher gekommen. Herkunft spielte keine Rolle mehr	Zusammenarbeit eher in Projekten oder bei speziellem Bedarf
Gewinner/Verlierer	ÖTV/die anderen wurde von der Alt-ÖTV auch so wahrgenommen	Emden/Oldenburg wurde von Emden nicht wahrgenommen
Gefühle	Trauerarbeit wurde vermisst Angst vor Identitätsverlust bei einem so großen Gebilde	über gemeinsame Forschungsprojekte entstand ein neues Wir-Gefühl
Fortführung alter Traditionen	alte Traditionen wie Stammtische, Treffen der Postortsvereine	Stammtisch in Oldenburg wurde wiederbelebt
Gemeinsamkeiten nach der Fusion	etablierten sich nicht, es trafen sich wieder die alten Kreise sehr gute Zusammenarbeit zur Durchsetzung gewerkschaftlicher Ziele	Sommerfest, war nicht gut besucht
Regeln und Gewohnheiten	Betriebsausflüge Weihnachtsfeiern Besprechungen Vereinbarungen	Betriebsausflüge, nur fachbereichsintern
Übergreifendes Ziel	Streikarbeit und Organisation von Arbeitskämpfen waren hilfreich für die Identifikation mit dem Neuen	wurde nicht benannt

Tabelle 18: Weitere qualitative Auswertungen zur Identität I_3 und I_4

Weitere Thesen zur Identität		
	ver.di	OOW
Fehler im Fusionsprozess	Mitglieder des Bundesvorstands ließen sich durch den Gewerkschaftsrat als „erste Amtshandlung“ ihre Bezüge erhöhen. keine Zusammenführung der besten Methoden der Einzelgewerkschaften keine adäquaten Möglichkeiten, sich angemessen von der Altorganisation verabschieden zu können	Seminare hätten allen Mitarbeitern angeboten werden müssen und zudem das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken können
Vorschläge für das gute Gelingen einer Fusion	eine möglichst starke Einbeziehung aller Beteiligten eine gute Kommunikation und Rücksichtnahme auf die Wünsche der Betroffenen bei der Überleitung in ein neues, gemeinsames Ganzes darf die Vergangenheit nicht vergessen werden	die Betroffenen müssen gefragt werden und mitreden dürfen dem Informationsbedürfnis sollte möglichst umfassend Rechnung getragen werden ehrlicher Umgang mit allen Beteiligten, Diskussionen müssen auf einer sachlichen Ebene stattfinden

Tabelle 19: Qualitative Auswertung zum Human Resource Management HRM_1

5_Maßnahmen des Human Resource Managements		
HRM_1: Wirkt sich eine deutliche Unterstützung des Human Resource Managements durch die Führungskräfte (inklusive Betriebsrat und Personalrat) positiv auf den Fusionsprozess aus?		
	ver.di	OOW
Unterstützung des HRM durch Führungskräfte	Förderung von Teamentwicklungsprozessen teure EDV-Weiterbildungsmaßnahmen keine Unterstützung des HRM bei unübersichtlichen Strukturen und bei unklaren Kompetenzen	die Hochschulleitung organisierte einen Workshop keine wahrnehmbare Unterstützung durch die Professoren trotz weitreichender Kompetenzen der Hochschulleitung keine Unterstützung des HRM keine Unterstützung des HRM im Streit um eine bessere Personalausstattung im Bibliotheksbereich
Unterstützung des Human Resource Managements durch Betriebsrat/Personalrat	Betriebsversammlungen, Informationsveranstaltungen in manchen Fragen ohne Einfluss Minderheitenfunktion	Personalveranstaltungen, Workshops, moderierte Gespräche mit der Hochschulleitung Handlungsunfähigkeit wegen der Dominanz der Hochschulleitung
Auswirkungen auf den Fusionsprozess	positive Auswirkungen nur bei Unterstützung des HRM durch die Führungskräfte	keine positiven Auswirkungen

Tabelle 20: Qualitative Auswertung zum Human Resource Management HRM_2

5_Maßnahmen des Human Resource Managements		
HRM_2: Wird die Fusion schneller umgesetzt, wenn eine Unterstützung des Human Resource Managements erfolgt?		
	ver.di	OOW
Maßnahmen der Personalentwicklung	ja zahlreiche Angebote für Diskussionsrunden, Seminare, Weiterbildung in vielen Fällen bürokratische Hürden (u. a. durch Matrixorganisation) Angebote sind bei vielen nicht angekommen	nein Ausnahme: Weiterqualifizierungsmaßnahmen, um Verwaltungsangestellte zu einem Wechsel des Standorts zu bewegen
Maßnahmen der Organisationsentwicklung	ja	nein
Workshops	ja, mehrere	ja, wenige kurze Seminare, Ideen wurden nicht umgesetzt
Maßnahmen speziell für Führungskräfte	ja, verbindliche Führungsförderbildungsmaßnahmen	nein
Maßnahmen speziell für Frauen	ja, Ausbildungsprogramm zur Qualifizierung von Frauen für Führungspositionen	nein
Umsetzung der Fusion	HRM war ausreichend HRM hätte durch zielgerichtete Weiterbildungsangebote verbessert werden können	HRM war unzureichend Fusionsprozess war zäh und hat sich lange hingezogen

Tabelle 21: Qualitative Auswertung zum Human Resource Management HRM_3

5_Maßnahmen des Human Resource Managements		
HRM_3: Hat es positive Auswirkungen auf den Fusionsprozess, wenn die Mitarbeiter Vorteile für sich aus Entwicklungsmöglichkeiten für Kompetenz und Qualifikation erkennen?		
	ver.di	OOW
Vorteile des Human Resource Managements für Führungskräfte	Führungskräfte haben den Nutzen der Fortbildungsmaßnahmen für ihre Karrierechancen erkannt	kein Nutzen für das wissenschaftliche Führungspersonal ironische Distanz
Vorteile des Human Resource Managements für Angestellte	Gewerkschaftssekretäre erhielten durch Seminare Einblick in andere Fachbereiche Verwaltungsangestellte haben von den Teamentwicklungsprozessen profitiert	in einigen Fällen wurde ein besseres persönliches Kennenlernen über die Standortgrenzen hinweg ermöglicht
Nachteile des Human Resource Managements für Führungskräfte	keine	keine
Nachteile des Human Resource Managements für Angestellte	Bildungsangebote nicht gut gesteuert, keine klaren Kompetenzen für Personalentwicklung und Qualifizierung	Qualifizierungsmaßnahmen waren nicht zielführend Ideen der Workshops wurden nicht umgesetzt
Auswirkungen auf den Fusionsprozess	begünstigt wurde er, wenn Vorteile erkannt und wahrgenommen wurden	schwerfälliger Verlauf auch ein besseres Human Resource Management hätte es wegen der grundsätzlichen Abwehrhaltung schwer gehabt

Tabelle 22: Qualitative Auswertung zu emotionalen Ergebnissen EMO_1 und EMO_2

6_Emotionale Ergebnisse		
EMO_1: Welchen Zusammenhang stellen die Befragten zwischen Stress und Leistung her?		
	ver.di	OOW
Stress zeigte sich durch	Bluthochdruck Schlaflosigkeit physische Erschöpfung	Kopfschmerzen Schlaflosigkeit Magenschmerzen Depressionen Resignation
Stress wurde ausgelöst durch	Angst vor Veränderung neue Führungskraft neues Aufgabengebiet neues Umfeld	Angst vor Veränderung neues Aufgabengebiet neuer Arbeitsort Abwehrkampf Sorge um Familienmitglieder
Stressvermeidung gelang durch	umfassende Schutzregelungen	umfassende Schutzregelungen, u. a. Arbeitsplatzgarantie
Sorge um den Arbeitsplatz	eher gering	eher hoch, obwohl es eine Arbeitsplatzgarantie gab
messbare Beeinträchtigung der Arbeitsleistung	ein konkretes Beispiel wurde nicht bekannt	der Leiter der Bibliothek musste krankheitsbedingt seine Tätigkeit aufgeben
EMO_2: Verringert sich das Arbeitsengagement analog zur Mitarbeiterunzufriedenheit?		
	ver.di	OOW
Entgelt	absolute Höhe ist zufriedenstellend gleiche Arbeit wurde lange Zeit ungleich bezahlt Einführung eines einheitlichen Entgeltsystems hat zu lange gedauert	Entgelt ist angemessen durch Besoldungsstufen wenig Spielraum neuer Kompetenzbereich und größere Verantwortung spiegeln sich nicht im Gehalt wider
Führungskräfte	wünschenswert wären mehr Fingerspitzengefühl, soziale Kompetenz, Wertschätzung und Integrationsfähigkeiten	wünschenswert wäre mehr Unterstützung der Professoren beim Abwehrkampf gewesen Fehler bei der Berechnungsziffer für die Finanzierung
Anerkennung	positive Einschätzung	positive Einschätzung
Arbeitsengagement	hoch	hoch

Tabelle 23: Qualitative Auswertung zu emotionalen Ergebnissen EMO_3

6_Emotionale Ergebnisse		
EMO_3: Engagieren sich die Mitarbeiter mehr (selbst bei persönlichen Einbußen) wenn sie Vertrauen in die Organisation haben?		
	ver.di	OOW
Maßnahmen des Arbeitgebers	Schutzregelungen	Arbeitsplatzgarantie
Maßnahmen durch BR/PR	viele Diskussionen, BR hat versucht, Ängste zu zerstreuen	viele Gespräche im Ministerium, Einsatz für den Erhalt der Hochschulen
Sicherheit des Arbeitsplatzes (in der subjektiven Wahrnehmung)	überwiegend ja	ja (Beamte, wissenschaftliche Mitarbeiter) teilweise nein (Verwaltungsangestellte)
größte Sorge	Angst vor den neuen Anforderungen am Arbeitsplatz	Angst vor einem Umzug
Vertrauen	gering	unterschiedlich, abhängig vom Status, im allgemeinen hoch
Veränderungen am Arbeitsplatz	zum Teil erheblich	selten, Ausnahme: Wechsel an einen anderen Standort
Zusagen	wurden eingehalten	wurden eingehalten

Tabelle 24: Qualitative Auswertung zu handlungsbezogenen Ergebnissen HE_1 und HE_2

7_Handlungsbezogene Ergebnisse		
HE_1: Werden von den Befragten subjektiv wahrgenommene fusionsbedingte Nachteile eher akzeptiert, wenn die Kongruenz zwischen eigenen Karriereerwartungen und den Entwicklungsmöglichkeiten in der Organisation hoch ist?		
	ver.di	OOW
Karrierechancen durch Umzug	wurden genutzt (Bundesvorstandsverwaltung in Berlin)	wurden genutzt (Verwaltungssitz Emden)
Hoffnung auf bessere Verdienstmöglichkeiten nach Karrieresprung	wurden selten erfüllt	wurden selten erfüllt, Verdienst in einigen Fällen geringer als zuvor
mehr Kompetenzen und mehr Verantwortung durch Karrieresprung	ja	ja
ungünstiger Karriereverlauf	bei Zusammenlegungen (Bezirke, Buchhaltung)	durch unfreiwillige Umzüge
Karrierechancen für Frauen	in einigen Fällen verbessert	tendenziell verschlechtert
HE_2: Kündigen mehr (gute) Mitarbeiter, wenn der Fusionsprozess und die damit verbundenen Karrieremöglichkeiten für den einzelnen diffus sind?		
	ver.di	OOW
Fusionsprozess	diffus, wenig Sicherheit	für einige diffus, keine Probleme für das wissenschaftliche Personal
Altersteilzeit	ja	ja
befristete Verträge	ja	ja
Kündigung nach Status	leitende Angestellte	leitende Angestellte
Hauptgrund für Kündigung	keine Identifikation mit ver.di	fusionsbedingt Wegfall leitender Funktionen (Rechenzentrum, Assistent des Kanzlers)
Hauptgrund gegen Kündigung	Altersteilzeit, befristete Verträge, Lage auf dem Arbeitsmarkt	sichere Arbeitsplätze beim Staat
Wechsel innerhalb der Organisation	ja, nach Berlin zur Bundesverwaltung (freiwillig)	ja, nach Emden zum Verwaltungssitz (oft unfreiwillig)

Tabelle 25: Qualitative Auswertung zu handlungsbezogenen Ergebnissen HE_3

7_Handlungsbezogene Ergebnisse		
HE_3: Gibt es größere Spielräume für Mikropolitik, die sich negativ auf den Fusionsprozess auswirken können, wenn die neuen Regeln der Zusammenarbeit unklar sind?		
	ver.di	OÖW
Seilschaften	ja, vor der Fusion üben dominierenden Einfluss aus	ja, nach der Fusion Fachbereiche, Forscher, Labore stellen keine Einheit mehr dar und sind jeweils für sich
Maßnahmen gegen Seilschaften	Teamentwicklungsprozesse	keine
selbstbezogene Interessen	Kampf um gerechte Arbeitszeiten und Vergütung Rückzug wegen Anonymität und Verlust von Verantwortung	professionellere Gestaltungsmöglichkeiten in einer größeren Organisation
Machtmethoden	ja, Machtspiele vor allem unter Führungskräften	ja, ein Jahr lang „Hauen und Stechen“
Rückgang der Arbeitszufriedenheit	ja, in manchen Fällen	nein
Rückgang der Arbeitsleistung	ja, in manchen Fällen	nein

Tabelle 26: Qualitative Auswertung zu Endergebnissen EE_1

8_Endergebnis		
EE_1: Erscheint im Nachhinein der Fusionsprozess positiver, wenn persönliche Interessen nachhaltig befriedigt wurden?		
	ver.di	OOW
Interessen von Führungskräften	wurden befriedigt, Karriere-chancen wurden genutzt	wurden befriedigt, keine fusionsbedingten Nachteile für die Professoren gute Bedingungen für Wissenschaft und Forschung
Interessen von Verwaltungsangestellten	wenig Sicherheit und Vertrauen kein einheitliches Vergütungssystem	keine betriebsbedingten Kündigungen, aber „Zwangsumzüge“ nach Emden Benachteiligung von Frauen
Interessen von prekär Beschäftigten	befristete Verträge wurden nicht verlängert	prekäre Beschäftigungsverhältnisse waren gefährdet
Interessen von Frauen	wahrgenommen (Frauenquote)	nicht wahrgenommen
Maßnahmen des Human Resource Management	Fortbildungsangebote für Führungskräfte und Verwaltungsangestellte	ungenügend
Interessen von Kunden	gut vertreten, viele konkrete Erfolge für die Mitglieder	gut vertreten, vielseitiges Studienangebot bereits vor der Fusion
Interessen der Altorganisationen	Arbeitsstrukturen und -methoden der ÖTV fanden sich vielfach wieder	nur Emden profitierte (Verwaltungssitz) Benachteiligung der anderen Standorte
Interessen der Organisation insgesamt	eher schlechtes Image in der Öffentlichkeit	gutes Image über die Region hinaus
finanzielle Situation insgesamt	besser als vor der Fusion	schlechter als vor der Fusion
möglichst viele unterschiedliche Interessen berücksichtigt	eher ja	eher nein

Tabelle 27: Qualitative Auswertung zu Endergebnissen EE_2 und EE_3

8_Endergebnis		
EE_2: Erscheint im Nachhinein der Fusionsprozess positiver, wenn das Endergebnis sich positiv darstellt? EE_3: Erscheint im Nachhinein der Fusionsprozess schlechter, wenn das Endergebnis sich negativ darstellt?		
	ver.di	OOW
soziale Kontakte	mehr soziale Kontakte am Arbeitsplatz	mehr soziale Kontakte am Arbeitsplatz
Größe der Organisation	ist ein Erfolg	ist kein Erfolg
Image in der Öffentlichkeit	eher schlecht	sehr gut
finanzielle Situation	hat sich verbessert	hat sich verschlechtert
größte Erfolge	der politische Einfluss ist gestiegen konkrete Streikziele wurden erreicht	Selbstständigkeit der Fachbereiche bleibt erhalten Zahl der Studenten ist gestiegen
größter Misserfolg	der Mitgliederschwund wurde nicht gestoppt die Matrixorganisation war schlecht vorbereitet	die Fusion wurde nicht verhindert die Ansiedlung des Verwaltungssitzes in Emden wurde nicht verhindert
Bewertung auf einer Skala von 1 bis 10	Durchschnittswert 5-6	Durchschnittswert 7

Tabelle 28: Qualitative Auswertung zur Gerechtigkeit: psychologische Verträge

Psychologische Verträge		
	ver.di	OOW
psychologische Verträge als konkrete Zusagen und Versprechungen	schriftliche und mündliche Zusagen über die Aufteilung der Beschäftigten auf die neuen Bezirke Zusagen über den Inhalt der Tätigkeit am Arbeitsplatz Verabredungen über Vorruhestand und Altersteilzeit Zusagen des Betriebsrats zur Sicherheit der Arbeitsplätze	keine betriebsbedingten Kündigungen, niemand sollte gegen seinen Willen versetzt werden Erhalt der fünf Studienstandorte Erhalt der Aufgabengebiete am Arbeitsplatz
psychologische Verträge als Erwartungshaltung (Wünsche und Hoffnungen)	Unterstützung beim Arbeitsplatzwechsel Unterstützung für den Lebenspartner bei der Stellensuche Qualifizierungsmaßnahmen	kein Abbau von Professorenstellen gute finanzielle Ausstattung der Fachhochschule Bevorzugung eines dezentralen Verwaltungsmodells
psychologische Verträge wurden eingehalten	konkrete Zusagen und Versprechungen	konkrete Zusagen und Versprechungen
psychologische Verträge wurden nicht eingehalten	Erwartungen, Wünsche, Hoffnungen	Erwartungen, Wünsche, Hoffnungen

Tabelle 29: Qualitative Auswertung zu Change Management

5_Change Management		
	ver.di	OOW
keine Veränderungen	in wenigen Fällen (Verwaltungsangestellte) unpolitische persönliche Einstellung Aufstieg nicht möglich bei flachen Hierarchien	in zahlreichen Fällen Aufgabengebiete fast unverän- dert an allen Standorten
veränderte Funktion	häufig Beruf musste neu erlernt werden	selten keine Veränderungen für Pro- fessoren und wissenschaftliche Mitarbeiter
veränderter Arbeitsort	häufig, in einigen Fällen Umzug erforderlich Pendeln wurde auch bei großen Entfernungen in Kauf genommen	selten nur bei Wechsel nach Emden
Veränderungen in der finanziellen Ausstattung	Verbesserungen höhere Schlagkraft für die Durchsetzung gewerkschafts- politischer Ziele	Verschlechterungen Kürzung des Etats Einstellung der Sonder- zuweisungen
Veränderungen durch interne Fusionen	umfangreiche interne Fusionen	umfangreiche interne Fusionen standortübergreifende Fusionen von Fachbereichen
Veränderungen in der Organisationsstruktur	sehr umfangreich Anonymität durch die enorme Größe von ver.di hohes Arbeitspensum für Verwaltungsangestellte und Sekretäre, welches kaum zu bewältigen war	sehr umfangreich Verwaltungsebene komplett neu strukturiert mehr Bürokratie und mehr Organisationsaufwand
Veränderungen in der Außenansicht	keine Verbesserung, schlechtes Image	Verbesserung, gutes Image

10.6 Tabellen Gesamtauswertungen

Tabelle 30: Gesamtauswertung zur organisationalen Passung

1_Organisationale Passung				
OP_1: Bleiben die Fusionspartner mehr in der alten Kultur verhaftet, wenn die organisationale Passung der Ursprungsorganisationen sehr unterschiedlich ist?				
OP_2: Entsteht schneller eine neue Kultur, wenn die Kulturen der Ursprungsorganisationen sich ähnlich sind?				
Quantitative Variablen: jetzige Organisationskultur und Standort vor Fusion				
	qualitativ	quantitativ	Chi ²	p
ver.di	bestätigt	nicht signifikant	3,002	0,223
OOW	bestätigt	nicht signifikant	4,122	0,660

Tabelle 31: Gesamtauswertung zur Gerechtigkeit Teil 1

2_Organisationale Gerechtigkeit				
G_1: Wird der Fusionsprozess bereitwilliger unterstützt, wenn der Prozess als gerecht empfunden wurde?				
	qualitativ	quantitativ	mittlere Ränge/Chi ²	p
Quantitative Variablen: Verteilung gerechtfertigt und Empfehlung, sich zu bewerben				
ver.di	bestätigt	signifikant	5,981	0,011
OOW	bestätigt	hoch signifikant	14,170	0,000
Quantitative Variablen: Verteilung gerechtfertigt und Zufriedenheit nach der Fusion				
ver.di	bestätigt	signifikant	81,83:97,11	0,040
OOW	bestätigt	hoch signifikant	19,638	0,000
Quantitative Variablen: Verteilung sinnvoll und Zufriedenheit nach der Fusion				
ver.di	bestätigt	signifikant	76,54:95,97	0,000
OOW	bestätigt	hoch signifikant	18,490	0,000
G_2: Wird die Akzeptanz der neuen Struktur verhindert, weil Mitarbeiter sich nicht informiert fühlen, die Logik der neuen Unternehmensstruktur nicht verstehen und die positiven Auswirkungen der neuen Struktur auf die Kundenorientierung nicht gesehen wird?				
Quantitative Variablen: Ausreichende Information und Identifikation nachher				
	qualitativ	quantitativ	mittlere Ränge/Chi ²	p
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	83,21:112,22	0,000
OOW	bestätigt	nicht signifikant	3,424	0,331
G_3: Sind die Mitarbeiter zufriedener, wenn die Grundsätze der Gleichstellungspolitik während des Veränderungsprozesses beachtet werden?				
	qualitativ	quantitativ		
ver.di	bestätigt	nicht abgefragt		
OOW	nicht bestätigt	nicht abgefragt		

Tabelle 32: Gesamtauswertung zur Gerechtigkeit Teil 2

2_Organisationale Gerechtigkeit: Psychologische Verträge				
G_4: Je stärker die psychologischen Verträge auf konkreten Zusagen basieren und weniger auf (enttäuschten) Erwartungshaltungen, desto positiver ihr Einfluss auf den Fusionsprozess.				
Quantitative Variablen: Zusagen gemacht und Zufriedenheit				
	qualitativ	quantitativ	Chi ²	p
ver.di	bestätigt	nicht signifikant	1,017	0,336
OOW	bestätigt	nicht signifikant	0,297	0,426
Quantitative Variablen: Zusagen gemacht und Identifikation nachher				
ver.di	bestätigt	nicht signifikant	1,398	0,252
OOW	bestätigt	schwach signifikant	2,966	0,071
G_5: Je verlässlicher psychologische Verträge eingehalten werden, desto höher die damit verbundenen Identifikation mit dem Neuen.				
Quantitative Variablen: Zusagen gehalten und Zufriedenheit				
	qualitativ	quantitativ	mittlere Ränge/Chi ²	p
ver.di	bestätigt	signifikant	40,65:57,03	0,002
OOW	bestätigt	nicht signifikant	13,29:16,26	0,376
Quantitative Variablen: Zusagen gehalten und Identifikation				
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	12,185	0,000
OOW	bestätigt	nicht signifikant	1,144	0,255
Quantitative Variablen: Zusagen gehalten und Stolz				
ver.di	bestätigt	signifikant	5,777	0,014
OOW	bestätigt	nicht signifikant	2,798	0,103

Tabelle 33: Gesamtauswertung zur wahrgenommenen Kontrollierbarkeit

3_Wahrgenommene Kontrollierbarkeit				
WK_1: Verringert sich das freiwillige Arbeitsengagement (ausgedrückt in Stolz, Empfehlung Bewerbung, Probleme zu eigenen machen, Zufriedenheit, Teilnahme an Workshops und Identifikation), weil die Mitarbeiter nicht oder nur wenig am Veränderungsprozess beteiligt werden?				
WK_2: Steigt die Akzeptanz der im Fusionsprozess notwendigen Maßnahmen, wenn es umfangreiche Mitbestimmungsmöglichkeiten gibt?				
	qualitativ	quantitativ	Chi ² /Mittelwert/MR	p
Quantitative Variablen: Sichtweisen und Empfindungen ausdrücken und Identifikation nach der Fusion				
ver.di	bestätigt	signifikant	4,210	0,031
OOW	bestätigt	nicht signifikant	0,620	0,291
Quantitative Variablen: Sichtweisen und Empfindungen ausdrücken/Stolz nachher				
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	6,370	0,009
OOW	bestätigt	nicht signifikant	0,620	0,485
Quantitative Variablen: Sichtweisen und Empfindungen ausdrücken und Empfehlung, sich zu bewerben				
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	12,497	0,000
OOW	bestätigt	nicht signifikant	0,000	1
Quantitative Variablen: Sichtweisen und Empfindungen ausdrücken und Probleme zu eigenen machen				
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	7,181	0,006
OOW	bestätigt	nicht signifikant	2,242	0,659
Quantitative Variablen: Sichtweisen und Empfindungen ausdrücken und Zufriedenheit				
ver.di	bestätigt	schwach signifikant	80,14:114,33	0,090
OOW	bestätigt	nicht signifikant	5,536	0,136
Quantitative Variablen: Sichtweisen und Empfindungen ausdrücken und Teilnahme an Workshops				
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	11,95	0,001
OOW	bestätigt	signifikant	8,659	0,003
Quantitative Variablen: Gefühl der Einflussnahme und Identifikation nachher				
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	ja: 2,89; n: 1,90 s=2,218; s=1,688	0,005
OOW	bestätigt	nicht signifikant	ja: 2,6; n: 1,97 s=2,060; s=1,828	0,146
Quantitative Variablen: Gefühl der Einflussnahme und Stolz nachher				
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	ja: 3,13; n: 1,89 s=2,369 / 1,558	0,000
OOW	bestätigt	nicht signifikant	ja: 2,6; n: 2,0 s=2,144; s=1,554	0,128
Quantitative Variablen: Gefühl der Einflussnahme und Empfehlung, sich zu bewerben				
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	ja: 3,24; n: 1,94 s=2,419/1,562	0,000
OOW	bestätigt	schwach signifikant	ja: 2,66; n: 1,96 s=2,225; s=1,319	0,068
Quantitative Variablen: Gefühl der Einflussnahme und Probleme zu eigen machen				
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	ja: 2,98; n: 1,97 s=2,35; s=1,505	0,001
OOW	bestätigt	signifikant	ja: 2,79; n: 1,76 s=2,174; s=1,402	0,006
Quantitative Variablen: Gefühl der Einflussnahme und Zufriedenheit				
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	13,613	0,003
OOW	bestätigt	nicht signifikant	16,20:21,11	0,402
Quantitative Variablen: Gefühl der Einflussnahme und Teilnahme an Workshops				
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	t = 4,839	0,000
OOW	bestätigt	hoch signifikant	t = 4,402	0,000

Tabelle 34: Gesamtauswertung zur Identität

4_Identität				
I_1: Steigt das Arbeitsengagement (ausgedrückt in Stolz, Empfehlung Bewerbung, Probleme zu eigenen machen, Zufriedenheit, Teilnahme an Workshops und Identifikation) wenn sich Mitarbeiter mit den wahrgenommenen Fusionsgewinnern identifizieren?				
	qualitativ	quantitativ	Chi ²	p
Quantitative Variablen: Teilnahme an Workshops und Identifikation nachher				
ver.di	bestätigt	signifikant	5,287	0,017
OOW	nicht bestätigt	signifikant	3,086	0,063
Quantitative Variablen: Empfehlung Bewerbung und Identifikation nachher				
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	51,189	0,000
OOW	nicht bestätigt	hoch signifikant	14,091	0,000
Quantitative Variablen: Probleme zu eigenen machen und Identifikation nachher				
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	5,819	0,013
OOW	nicht bestätigt	nicht signifikant	0,900	0,233
Quantitative Variablen: Stolz nachher und Identifikation nachher				
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	72,791	0,000
OOW	nicht bestätigt	hoch signifikant	50,098	0,000
Quantitative Variablen: Zufriedenheit nachher und Identifikation nachher				
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	45,34	0,000
OOW	nicht bestätigt	hoch signifikant	42,928	0,000
I_2: Welchen Einfluss hat die Entwicklung einer sozialen Identität innerhalb der neuen Organisation auf die Geschwindigkeit des Fusionsprozesses?				
Quantitative Variablen: Organisation zusammengewachsen bzw. unterschiedlich (als Indikator für Schwerfälligkeit) und Identifikation				
	qualitativ	quantitativ	mittlere Ränge	p
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	101,22:65,64	0,000
OOW	bestätigt	hoch signifikant	53,76:38,91	0,008
Weitere Befunde:				
I_3: Je mehr von der ursprünglichen Organisation integriert werden konnte, desto höher die Identifikation mit dem Neuen.				
Quantitative Variablen: Dinge vom Fusionspartner übernommen und Identifikation				
	qualitativ	quantitativ	Chi ² /Mittelwert	p
ver.di	bestätigt	signifikant, aber Häufungen zu klein	6,824	0,023
OOW	bestätigt	nicht signifikant	1,060	0,237
Quantitative Variablen: Identifikation und Übernahme von Dingen				
ver.di	bestätigt	nicht signifikant	ja: 6,33; n: 7,00 s = 2,35; s = 2,70	0,105
OOW	bestätigt	nicht signifikant	ja: 4,98; n: 5,47 s = 1,81; s = 2,58	0,365
I_4: Je besser die Möglichkeit zur Trauerarbeit gegeben wurde, desto leichter fällt es den Mitarbeitern, Abschied von ihren Altorganisationen zu nehmen und sich mit dem Neuen zu identifizieren.				
Quantitative Variablen: Abschied und Identifikation				
	qualitativ	quantitativ	Chi ²	p
ver.di	bestätigt	signifikant	4,139	0,030
OOW	nicht bestätigt	Fallzahl nur 3		

Tabelle 35: Gesamtauswertung zum Human Resource Management

5_Maßnahmen des Human Resource Managements				
HRM_1: Wirkt sich eine deutliche Unterstützung des Human Resource Managements durch die Führungskräfte (inklusive Betriebsrat und Personalrat) positiv auf den Fusionsprozess aus?				
Quantitative Variablen: Unterstützung und Identifikation				
	qualitativ	quantitativ	Chi ²	p
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	9,786	0,001
OOW	bestätigt	hoch signifikant	6,968	0,006
Quantitative Variablen: Unterstützung und Zufriedenheit				
	qualitativ	quantitativ	mittlere Ränge	p
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	70,98:96,86	0,000
OOW	bestätigt	nicht signifikant	28,86:38,44	0,144
HRM_2: Wird die Fusion schneller umgesetzt (ist die Abwehr geringer), wenn eine Unterstützung durch das Human Resource Managements erfolgt?				
Quantitative Variablen: Unterstützung und Abwehr				
	qualitativ	quantitativ	Mittelwert	p
ver.di	teilweise bestätigt	nicht signifikant	ja: 0,2570; n: 0,2341 s = 0,26; s = 0,24	0,540
OOW	teilweise bestätigt	nicht signifikant	ja: 0,3939; n: 0,2957 s = 0,29; s = 0,27	0,256
HRM_3: Hat es positive Auswirkungen auf den Fusionsprozess, wenn die Mitarbeiter Vorteile für sich aus Entwicklungsmöglichkeiten für Kompetenz und Qualifikation erkennen?				
	qualitativ	quantitativ		
ver.di	bestätigt	nicht abgefragt		
OOW	nicht bestätigt	nicht abgefragt		

Tabelle 36: Gesamtauswertung zu emotionalen Ergebnissen Teil 1

6_ Emotionale Ergebnisse				
EMO_1: Welchen Zusammenhang stellen die Befragten zwischen Stress und Leistung her?				
	qualitativ	quantitativ	r	p
Quantitative Variablen: Reibungen und Konflikte und Zufriedenheit nachher				
ver.di	nicht bestätigt	hoch signifikant	- 0,317	0,000
OOW	nicht bestätigt	hoch signifikant	- 0,378	0,000
Quantitative Variablen: persönliche Belastung und Zufriedenheit nachher				
ver.di	nicht bestätigt	hoch signifikant	- 0,277	0,000
OOW	nicht bestätigt	hoch signifikant	- 0,258	0,005
EMO_2: Verringert sich das Arbeitsengagement (ausgedrückt in Stolz, Empfehlung Bewerbung, Probleme zu eigenen machen, Zufriedenheit, Teilnahme an Workshops und Identifikation) analog zur Unzufriedenheit der Mitarbeiter?				
	qualitativ	quantitativ	Chi ² / mittlere Ränge	p
Quantitative Variablen: Teilnahme am Workshop und Zufriedenheit nachher				
ver.di	nicht bestätigt	nicht signifikant	0,653	0,884
OOW	nicht bestätigt	nicht signifikant	1,659	0,646
Quantitative Variablen: Empfehlung, sich zu bewerben und Zufriedenheit nachher				
ver.di	nicht bestätigt	hoch signifikant	28,616	0,000
OOW	nicht bestätigt	hoch signifikant	23,638	0,000
Quantitative Variablen: Probleme zu eigenen machen und Zufriedenheit nachher				
ver.di	nicht bestätigt	nicht signifikant	1,041	0,791
OOW	nicht bestätigt	nicht signifikant	3,068	0,381
Quantitative Variablen: Stolz nachher und Zufriedenheit nachher				
ver.di	nicht bestätigt	hoch signifikant	36,944	0,000
OOW	nicht bestätigt	hoch signifikant	32,333	0,000
Quantitative Variablen: Identifikation und Zufriedenheit nachher				
ver.di	nicht bestätigt	hoch signifikant	31,45:58,67	0,000
OOW	nicht bestätigt	hoch signifikant	18,88:37,00	0,000

Tabelle 37: Auswirkungen von Zufriedenheit auf das Arbeitsengagement

	χ^2 mittlere Ränge		p-Wert	
	ver.di	OOW	ver.di	OOW
Identifikation	31,45:58,67	18,88:37,00	0,000	0,000
Stolz	36,944	32,333	0,000	0,000
Unternehmen empfehlen	28,616	23,638	0,000	0,000
Probleme zu eignen machen	1,041	3,068	0,791	0,381
Teilnahme an Workshops	0,653	1,659	0,884	0,646

Tabelle 38: Gesamtauswertung zu emotionalen Ergebnissen Teil 2

6_ Emotionale Ergebnisse				
EMO_3: Engagieren sich die Mitarbeiter mehr (selbst bei persönlichen Einbußen), wenn sie Vertrauen in die Organisation haben? vertrauensvoll in die Zukunft blicken = hoffnungsvoll				
	qualitativ	quantitativ	Chi ²	p
Quantitative Variablen: hoffnungsvoll und Teilnahme an Workshops				
ver.di	bestätigt	schwach signifikant	2,885	0,072
OOW	bestätigt	nicht signifikant	1,357	0,332
Quantitative Variablen: hoffnungsvoll und Stolz nachher				
ver.di	bestätigt	nicht signifikant	0,063	0,505
OOW	bestätigt	nicht signifikant	0,656	0,376
Quantitative Variablen: hoffnungsvoll und Empfehlung Bewerbung				
ver.di	bestätigt	nicht signifikant	0,003	0,573
OOW	bestätigt	nicht signifikant	0,682	0,633
Quantitative Variablen: hoffnungsvoll und Probleme zu eigenen machen				
ver.di	bestätigt	nicht signifikant	0,022	0,532
OOW	bestätigt	nicht signifikant	0,181	0,523
Quantitative Variablen: hoffnungsvoll und Identifikation nachher				
ver.di	bestätigt	nicht signifikant	0,565	0,324
OOW	bestätigt	nicht signifikant	0,388	0,445
Quantitative Variablen: hoffnungsvoll und Zufriedenheit nachher				
ver.di	bestätigt	nicht signifikant	3,005	0,391
OOW	bestätigt	nicht signifikant	3,828	0,281

Tabelle 39: Gesamtauswertung zu handlungsbezogenen Ergebnissen

7_Handlungsbezogene Ergebnisse				
HE_1: Werden von den Befragten subjektiv wahrgenommene fusionsbedingte Nachteile eher akzeptiert, wenn die Kongruenz zwischen eigenen Karriereerwartungen und den Entwicklungsmöglichkeiten in der Organisation hoch ist?				
	qualitativ	quantitativ	mittlere Ränge	p
Quantitative Variablen: Zufriedenheit vor der Fusion und Nachteile beim Verlassen der Organisation				
ver.di	bestätigt	nicht signifikant	88,69:87,63	0,897
OOW	bestätigt	schwach signifikant	44,72:54,41	0,070
Quantitative Variablen: Zufriedenheit nach der Fusion und Nachteile beim Verlassen der Organisation				
ver.di	bestätigt	nicht signifikant	91,74:81,98	0,307
OOW	bestätigt	nicht signifikant	46,57:53,18	0,258
Quantitative Variablen: Zufriedenheit vor der Fusion und alternative Beschäftigungsmöglichkeiten werden gesehen				
ver.di	bestätigt	nicht signifikant	89,41:92,92	0,683
OOW	bestätigt	nicht signifikant	49,52:41,70	0,129
Quantitative Variablen: Zufriedenheit nach der Fusion und alternative Beschäftigungsmöglichkeiten werden gesehen				
ver.di	bestätigt	nicht signifikant	94,25:77,57	0,094
OOW	bestätigt	nicht signifikant	50,18:43,70	0,246
HE_2: Kündigen mehr (gute) Mitarbeiter, wenn der Fusionsprozess und die damit verbundenen Karrieremöglichkeiten für den einzelnen diffus sind?				
Quantitative Variablen: ausreichend informiert und einheitliche Vorgehensweisen				
	qualitativ	quantitativ	mittlere Ränge	p
ver.di	bestätigt	signifikant	77,30:96,83	0,014
OOW	bestätigt	nicht signifikant	39,19:46,84	0,155
HE_3: Gibt es größere Spielräume für Mikropolitik, die sich negativ auf den Fusionsprozess auswirken können, wenn die neuen Regeln der Zusammenarbeit unklar sind?				
Quantitative Variablen: Persönliche Belastung und einheitliche Vorgehensweise				
	qualitativ	quantitativ	mittlere Ränge	p
ver.di	bestätigt	nicht signifikant	95,74:88,25	0,348
OOW	bestätigt	schwach signifikant	52,33:40,25	0,028
Quantitative Variablen: Reibungen und Konflikte und einheitliche Vorgehensweise				
ver.di	bestätigt	nicht signifikant	96,33:88,73	0,343
OOW	bestätigt	schwach signifikant	51:57:41,37	0,070

Tabelle 40: Gesamtauswertung zu Endergebnissen

8_Endergebnisse				
EE_1: Erscheint im Nachhinein der Fusionsprozess positiver, wenn persönliche Interessen nachhaltig befriedigt wurden?				
	qualitativ	quantitativ	Mittelwert	p
Quantitative Variablen: Zufriedenheit nachher und wertschätzend behandelt				
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	z: 5,35; unz.: 7,62 s = 2,44; s = 2,42	0,000
OOW	bestätigt	hoch signifikant	z: 5,83; unz.: 8,05 s = 2,51; s = 1,77	0,000
Quantitative Variablen: Identifikation nachher und wertschätzend behandelt				
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	ja: 5,30; n: 7,67 s = 2,45; s = 2,29	0,000
OOW	bestätigt	hoch signifikant	ja: 5,57; n: 7,73 s = 2,49; s = 1,97	0,000
Quantitative Variablen: Stolz nachher und wertschätzend behandelt				
ver.di	bestätigt	hoch signifikant	ja: 4,85; n: 7,61 s = 2,29; s = 2,25	0,000
OOW	bestätigt	hoch signifikant	ja: 5,59; n: 7,73 s = 2,43; s = 2,12	0,000
EE_2: Erscheint im Nachhinein der Fusionsprozess positiver, wenn das Endergebnis sich positiv darstellt?				
EE_3: Erscheint im Nachhinein der Fusionsprozess schlechter, wenn das Endergebnis sich negativ darstellt?				
	qualitativ	quantitativ		
ver.di	bestätigt	nicht abgefragt		
OOW	bestätigt	nicht abgefragt		

Zusätzliche Befunde

Tabelle 41: Gesamtauswertung zu Change Management

Change Management/Umgang mit Veränderungen		
CM_1: Je größer das Ausmaß der wahrgenommenen (strukturellen) Veränderungen, desto stärker der (anfängliche) Widerstand gegen die Fusion.		
Quantitative Variablen: Dinge vom Fusionspartner übernommen und Identifikation		
	qualitativ	quantitativ
ver.di	bestätigt	nicht abgefragt
OOW	bestätigt	nicht abgefragt
CM_2: Je mehr Einsicht in die Notwendigkeit der Fusion vorherrscht, desto schneller akzeptieren die Mitarbeiter die damit verbundenen Veränderungen.		
	qualitativ	quantitativ
ver.di	bestätigt	nicht abgefragt
OOW	bestätigt	nicht abgefragt

Tabelle 42: Gesamtauswertung zur Defusion

Defusion				
Quantitative Variablen: Verteilung gerechtfertigt und Defusion sinnvoll				
	qualitativ	quantitativ	Chi ² /U-Wert	p
OOW	nicht abgefragt	signifikant	10,028	0,002
Quantitative Variablen: Nachteile beim Verlassen der Organisation und Defusion sinnvoll				
OOW	nicht abgefragt	signifikant	3,450	0,051
Quantitative Variablen: alternative Beschäftigungsmöglichkeiten und Defusion sinnvoll				
OOW	nicht abgefragt	nicht signifikant	0,347	0,234
Quantitative Variablen: Identifikation vorher und Defusion sinnvoll				
OOW	nicht abgefragt	nicht signifikant	1,769	0,194
Quantitative Variablen: Identifikation nachher und Defusion sinnvoll				
OOW	nicht abgefragt	hoch signifikant	12,258	0,000
Quantitative Variablen: Zufriedenheit vorher und Defusion sinnvoll				
OOW	nicht abgefragt	nicht signifikant	2,150	0,341
Quantitative Variablen: Zufriedenheit nachher und Defusion sinnvoll				
OOW	nicht abgefragt	signifikant	3,560	0,050
Quantitative Variablen: Stolz vorher und Defusion sinnvoll				
OOW	nicht abgefragt	signifikant	3,615	0,056
Quantitative Variablen: Stolz nachher und Defusion sinnvoll				
OOW	nicht abgefragt	nicht signifikant	1,366	0,172

Tabelle 43: Zusammenhänge zur Variablen „ist die Defusion sinnvoll“

Defusion				
<i>kursiv-nicht wie erwartet</i> Fett-wie erwartet		Defusion sinnvoll?		p-Wert
		ja in %	nein in %	
Verteilung	gerecht		65,5	0,002
	ungerecht	70		
Nachteile beim Verlassen	ja		56,5	0,051
	nein	64,3		
Zufriedenheit vorher	zufrieden	97,8		n. s. (0,341)
	unzufrieden	91,8		
Zufriedenheit nachher	zufrieden		56,6	0,050
	unzufrieden	66,7		
Identifikation vorher	ja	51,6	49,4	n. s. (0,194)
	nein	20		
Identifikation nachher	ja		63,9	0,000
	nein	73,5		
Stolz vorher	ja	51,8	49,2	0,056
	nein		80	
Stolz nachher	ja		56,3	n. s. (0,172)
	nein	56,7		

10.7 Kategoriensystem komplett

Code-Filter: All

HU: Gelingensbedingungen von Fusionen
File: [C:\Users\Gabriele\Documents\
Edited by: Gabriele Schuster
Date/Time: 11.01.11, 12:43:35

*gut
*ja
*kann ich nicht sagen
*negativ
*nein
*positiv
*schlecht
*skeptisch
*viel
*wenig
00_Herkunft
001_Biodaten
002_Lebenslauf
003_Altorganisation
004_alte Funktion
005_aktuelle Funktion
1_Exogene Variablen
1_Organisationskultur
110_Klima vorher
111_Klima am Anfang
111a_KA_Lähmung
111b_Auseinandersetzung mit dem Neuen
111e_verschiedene Religionen
112_Klima während der Fusion
113_Klima/Kultur neues
113a_Umgang miteinander
113b_Konkurrenzdenken
113c_Zusammenwachsen
113d_pers. Interesse an Organisation
12_Organisationale Passung
121_strukturelle Aufstellung
122_Beziehung zueinander
123_Mentalität/Stimmung
2_Integrationsprozessvariablen
21_Organisationale Gerechtigkeit
211_distributiv
212_prozedural
212a_Beschreibung/Beurteilung Prozess
212b_zeitlicher Ablauf
212c_unterschiedliche Arbeitsbedingungen

212d_Umgang mit Personal
212e_Struktur/interne Abläufe
212f_Arbeitsgruppen
212g_einheitliche Vorgehensweise
213_interpersonal
213a_Professoren
214_informational
214a_Information über die Zeitung
214b_Art und Weise
214c_Informationsveranstaltungen
215_Psychologische Verträge
215a_Vereinbarung
215b_Gerüchte
216_Genderthematik
216a_Unterschiede
216b_Gleichberechtigt
216c_Gewinner/Verlierer
22_Wahrgenommene Kontrollierbarkeit
221_Erklärbarkeit
222_Vorhersehbarkeit und Transparenz
223_Mitbestimmung (Beeinflussbarkeit und Partizipation)
223a_persönlicher Einfluß
223b_Rolle BR/PR
223c_Personalgespräche am Anfang
23_Soziale Identität
231_alte Traditionen /Streikkultur
231b_Gefühle
232_Fusionspartner als Kooperationspartner erlebt
233_fusionsübergreifende Partnerschaften oder Freundschaften
234_Gewinner/Verlierer
235_Identifizierung
235a_Identifikation mit der Organisation
235b_Identifikation mit den Menschen/Gegebenheiten
235c_Identifikation über die Funktion
235d_Identifikation über den Standort
235e_Identifikation der neuen Kollegen (nach der Fusion)
235f_kleines gallisches Dorf/neue kleine Insel
237_Außendarstellung
237a_Leitbild
237b_Logo
237c_Name
237d_Telefon
237e_alte Schilder/Symbole
237i_Internet/Homepage/E-Mail-Adressen
238_Regeln und Gewohnheiten
239_neue Gemeinsamkeiten
239a_Sommerfest
239b_Arbeitstreffen
239c_Personalversammlung

239d_neue Arbeitsorganisation
24_Maßnahmen des HR-Managements OE/PE (HR)
241_Wahrnehmung
242_Nutzen
3_Emotionale und handlungsbezogene Ergebnisse
31_Stressbezogene Variablen
311_Merger-Syndrom
311a_Ängste
311b_Gefühl der Übernahme
311c_Servicepoint
311d_Ärger
32_Affektive Variablen
321_Arbeitszufriedenheit
321a_Zufriedenheit mit dem Entgelt
321b_größter Erfolg
321c_Grad der Anerkennung von Kollegen
321d_Grad der Anerkennung von den Führungskräften
321e_Lob oder Kritik an der Organisation
321f_geht gern zur Arbeit
321g_AZ auf einer Skala von 1 bis 10
321h_Motivation
321i_Kommunikation
322_Vertrauen und Sicherheit
33_Verhaltensbezogene Ergebnisse
331_Kündigung/Wechsel
332_Verringerung des freiwilligen Arbeitsengagements
333_Karriereverläufe
334_Mikropolitik
334a_Cliquen oder Seilschaften
334b_selbstbezogene Interessen
334c_Machtmethoden
334d_Mikropolitik über Hausfunk
334e_hauen und stechen
334f_Mobbing
4_Endergebnisse
41_Subjektive Bewertungen des Unternehmensergebnisses
411_Zufriedenheit mit der Fusion
411a_mangelnde Anerkennung in der neuen Organisation
411b_Zufriedenheit mit Führungskräften
411c_Widerstand gegen die Fusion
411d_Zufriedenheit mit der Organisationsleitung
411e_neue Präsidentin
411f_Zwangsverwaltung
412_Erfolg von ver.di
413_Matrixorganisation
414_Erfolg der Fachhochschule
5_Veränderungen
51_Veränderungen durch andere Funktion
52_Veränderungen durch anderen Arbeitsort

53_Veränderungen durch die Fusion
531_Verbindlichkeit
532_Haushaltsdefizit
533_Fusionsbabies
534_Trauertal, Abschied nehmen
536_Rückkehr aus der Elternzeit
537_Ehrlichkeit
538_Familie/soziales Gefüge
54_Veränderungsbereitschaft
6_wie würde ich eine Fusion gestalten
61_Aufgabenkritik
7_Marktlage
8_Simsalabim

11. Literaturverzeichnis

- Adams, John Stacey:** Inequity in social exchange, in: Berkowitz, Leonard (Ed.): *Advances in experimental and social psychology*, New York 1965, Academic Press.
- Alfes, Torsten:** Cultural Fit von High Potentials als Erfolgsfaktor für den Mittelstand, E-Interview, <http://www.competence-site.de/Rochus-Mummert-Management-Search-GmbH>, aufgerufen am 27.01.2011.
- Allen, Natalie J. /Meyer, John P.:** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of occupational Psychology*, 1990, 63, 1-18.
- Allmendinger, Jutta/Podsiadlowski, Astrid:** Segregation in Organisationen und Arbeitsgruppen, in: Heintz, Bettina (Hg.), *Geschlechtersoziologie; Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 41*, Wiesbaden 2001, Westdeutscher Verlag, S. 276-307.
- Althans, Birgit:** *Der Klatsch, die Frauen und das Sprechen bei der Arbeit*, Frankfurt am Main 2000, Campus Verlag.
- Antoni, Conny Herbert:** Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung; Delegation und Partizipation, in: Hoyos, Carl Graf/Frey, Dieter (Hg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Weinheim 1999, PVU, S. 569-583.
- Argyris, Chris/Schön, Donald Alan:** *Organizational Learning II; Theory, Method and Practice*; Reading, Mass. usw., [o. O.] 1996, Addison-Wesley.
- Ashkenazy, Neal M./Broadfoot, Lyndelle E./Falkus, Sarah:** Questionnaire Measures of Organizational Culture. In Neal M. Ashkenazy, Celeste Wilderom, & Mark F. Peterson (eds.) *Handbook of Organizational Culture and Climate*, S. 131-146. 2000. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Beer, Stafford:** *The Heart of Enterprise*, New York 1979, Wiley.
- BFSFJ:** *Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern in Deutschland*. Berlin 2009, BFSFJ.
- Bienert, Margo A.:** *Organisation und Netzwerk. Organisationsgestaltung durch Annäherung an Charakteristika der idealtypischen Organisationsform Netzwerke*. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag/Gabler, 2002.
- Bies, Robert J./Moag, Joseph S.:** Interactional justice; communication criteria of fairness, in: Lewicki, R., I./Sheppard, B.H./Bazerman, M. H. (Eds.), *Research on negotiations in organizations*, Greenwich 1986, JAI Press, S. 43-55.
- Bies, Robert J./Martin, Christopher L./Brockner, Joel:** Just laid off, but still a „good citizen“? Only if the process is fair, in: *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 1993, S. 227-238.
- Bies, Robert J.:** International (In)Justice; The sacred and the profane, in: Greenberg, Jerald/Cropanzano, Russell (Eds.), *Advances in organizational justice*, Stanford 2001, Stanford University Press, S. 89-118.

- Bleicher, Knut:** Das Konzept Integriertes Management; Visionen–Missionen-Programme, Frankfurt am Main/New York 2004, Campus Verlag.
- Blickle, Gerhard/Solga, Marc:** Einfluss, Konflikte, Mikropolitik, in: Schuler, Heinz (Hg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Auflage Göttingen 2006, Hogrefe, S. 611-650.
- Bohnsack, Ralf:** Dokumentsinn, intendierter Ausdruckssinn und Objektsinn, in: Ethik und Sozialwissenschaften; Streitforum für Erwägungskultur, Heft 4, 1993, S. 518-521.
- Bohnsack, Ralf/Nentwig-Gesemann, Iris/Nohl, Arndt-Michael:** Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis; Grundlagen qualitativer Sozialforschung, 2. Auflage Wiesbaden 2007, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bosetzky, Horst:** Die instrumentelle Funktion der Beförderung, in: Verwaltungsarchiv, Nr. 63, 1972, S. 372-384.
- Bosetzky, Horst:** Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation, in: Küpper, Willi/Ortmann Günther (Hg.), Mikropolitik, Opladen, Westdeutscher Verlag, 1988, S. 27-37.
- Brodbeck, Felix C./Frese, Michael/Javidan, Mansour:** Leadership Made in Germany; Low on compassion, high on performance, in: Academy of Management Executive, 16 (1), 2002, S. 16-29.
- Brüggemeier/Felsch:** Mikropolitik in: Die Betriebswirtschaft 52, 1992, Heft 1, S. 133-136.
- Bruggemann, Agnes:** Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit, in: Arbeit und Leistung, 28, 1974, S. 281-284.
- Bruggemann, Agnes/Groskurth, Peter/Ulrich, Eberhard:** Arbeitszufriedenheit, Bern 1975, Huber.
- Bsirske, Frank:** Rede des Vorsitzenden Frank Bsirske auf dem ver.di-Gründungskongress Berlin, 20. März 2001.
- Buono, Anthony F./Bowditch, James L.:** The Human Side of Mergers and Acquisitions; Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations, Washington D.C. 2003, Beard Books.
- Burns, Tom:** Micropolitics; Mechanism of Institutional Change, in: Administrative Science Quarterly, H. 6, 1961, S. 257-281.
- Bruner, Jerome S.:** On perceptual readiness, in: Psychological Review, 64, 1957, S. 123-152.
- Cartwright, Susan/Cooper, Cary L.:** The role of culture compatibility in successful organizational marriage, in: Academy of Management Executive, 7 (2), 1993a, S. 57-69.
- Cartwright, Susan/Cooper, Cary L.:** The psychological impact of merger and acquisition on the individual; A study of building society managers, in: Human Relations, 46 (3), 1993b, S. 327-347.

- Cartwright, Susan/Cooper, Cary L.:** Managing mergers, acquisitions and strategic alliances integrating people and cultures, 2. Auflage Oxford 1996, Butterworth-Heinemann.
- Cartwright, Susan/Panchal, Sheila:** The stressful effects of mergers and acquisitions, in: Dunham, Jack (Ed.), Stress in the workplace; Past, present and future, London 2001, Whurr, S. 67-89.
- Chassein, Brigitte/Hippler, Hans-Jürgen:** Reliabilität und Validität retrospektiver Daten; Befunde aus der kognitiven Psychologie, in: Friedrichs, Jürgen (Hg.): 23. Deutscher Soziologentag 1986; Sektions- und Ad-hoc-Gruppen. Opladen 1987, Westdeutscher Verlag, S. 453-456.
- Citera, Maryelice/Rentsch, Joan R.:** Is there justice in organizational acquisitions? The role of distributive and procedural fairness in corporate acquisitions, in: Cropanzano, Russell (Ed.), Justice in the Workplace; Approaching fairness in human resources management. Hillsdale 1993, Erlbaum, S. 211-230.
- Claßen, Martin:** Change Management aktiv gestalten, 2008, Personalwirtschaft Buch.
- Claßen, Martin/von Kyaw, Felicitas:** Change Management 2010; Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin 2010, Capgemini Consulting.
- Cohen-Charash, Yochi/Spector, Paul E.:** The role of justice in organizations; A meta-analysis, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86 (2), 2001, S. 278-321.
- Colquitt, Jason A./Conlon, Donald E./Wesson, Michael J./Porter, Christopher O. L. H./Yee Ng, Kok:** Justice at the millennium; a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, in: Journal of Applied Psychology, 86 (3), 2001, S. 425-445.
- Cook, John/Wall, Toby:** New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment, in: Journal of Occupational Psychology, 53, 1980, S. 39-52.
- Covin, Teresa Joyce:** Managing workforce reduction: a survey of employee reactions & implications for management consultants, in: Organization Development Journal, 11, 1993, S. 67-76.
- Crosby, Faye:** A model of egoistical relative deprivation, in: Psychological Review, 83, 1976, S. 85-113.
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard:** Macht und Organisationen. Die Zwänge kollektiven Handelns. 1979. Königstein: Athenäum Verlag.
- Davis, James A.:** Structural balance, mechanical solidarity, and interpersonal relations, in: Berger, Joseph/Zelditch, Morris/Anderson, Bo (Eds.): Sociological theories in progress 1. 1959. Boston: Houghton Mifflin Company, S. 74-101.
- Davis, Richard E.:** Compatibility in organizational marriages, in: Harvard Business Review, 46, 1968, S. 86-93.

- Destatis:** Datenreport 2006, Bonn 2006, Bundeszentrale für politische Bildung.
- Destatis (GESIS-ZUMA; WZB):** Datenreport 2008; Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Bonn 2008: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Der Europäische Hochschulraum:** Gemeinsame Erklärung der Europäischen Bildungsminister 19. Juni 1999, Bologna.
- Dick, Michael:** Organisationales Lernen, in: Rauner, Felix (Hg.), Handbuch der Berufsbildungsforschung, Bielefeld 2005, Bertelsmann.
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph:** Change Management; Den Unternehmenswandel gestalten, 11. Auflage Frankfurt am Main/New York 2008, Campus Verlag.
- Dorsch, Friedrich:** Psychologisches Wörterbuch, 12. Auflage Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 1994, Huber.
- Eisenberger, Robert/Huntington, Robin/Hutchison, Steve/Sowa, Debora:** Perceived organizational support, in: Journal of Applied Psychology, 71, 1986, S. 500-507.
- Epskamp, Heinrich:** Lernende Organisation, Opladen, 2001, Leske + Budrich.
- Epskamp, Heinrich:** Von der fordistischen zur zukunftsfähigen Gewerkschaft: Anforderungen an das Organisationslernen, 2003, online im Internet, <http://www.hattingen.uni-oldenburg.de/7711.html>, aufgerufen: 19.12.2010.
- Erikson, Erik H.:** Jugend und Krise; Die Psychodynamik im sozialen Wandeln, 5. Auflage Stuttgart 1980/2003, Klett-Cotta.
- Eschenbach Rolf /Stadler Susanne:** Post-Merger-Integration in Osteuropa, 1997, Wien, Manz.
- Festinger, Leon:** A theory of cognitive dissonance, Stanford 1957: Stanford University Press.
- Fiedler, Jobst/Sponheuer, Birgit:** Public Merger erfolgreich managen; Erfolgsfaktoren und Lehren aus Integrationsprozessen im privaten Sektor, in: Huber, Andreas/Jansen, Stephan A./Plamper, Harald (Hg.), Public Merger; Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor, Wiesbaden 2004, Gabler Verlag, S. 91-119.
- Filley, Alan C./House, Robert J./Kerr, Steven:** Managerial Process and Organizational Behavior. 2. Auflage Glenview 1976, Scott, Foresman & Co.
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hg.):** Qualitative Forschung; Ein Handbuch. Reinbek 2005, Rohwolt.
- Frank , Robert H.:** Choosing the right pond; Human behavior and the quest for status. New York 1985: Oxford University Press.
- Frey, Hans-Peter:** Stigma und Identität; Eine empirische Untersuchung zur Genese und Änderung krimineller Identität bei Jugendlichen, Weinheim/Basel 1983, Beltz Verlag.
- Frey, Dieter/Gaska, Anne:** Die Theorie der kognitiven Dissonanz, in: Frey, Dieter Irlé, Martin (Hg.), Theorien der Sozialpsychologie, Bd. III, Bern 1993: Huber.

- Frey, Dieter:** Center of Excellence; ein Weg zu Spitzenleistungen, in: Weber, Peter W. (Hg.), Leistungsorientiertes Management; Leistungen steigern statt Kosten senken, Frankfurt am Main 1998, Campus, S. 199-233.
- Frey, Dieter/Jonas, Eva:** Die Theorie der kognizierten Kontrolle, in: Frey, Dieter/Irle, Martin (Hg.), Theorien der Sozialpsychologie, Bd. III, Bern 2002, Huber, S. 13-50.
- Friese, Susanne:** Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In: R. Ayaß und J. Bergmann (Hrsg.), Sammelband: Qualitative Methoden der Medienforschung. Reinbek bei Hamburg, 2006, Rowohlt.
- Gaertner, Samuel L./Dovidio John F.:** Reducing intergroup bias, 2000, Psychology Press.
- Gamerschlag, Andre:** Erfahrungen von Auszubildenden und Studierenden in einer ‚fremden‘ Domäne; Eine qualitative Studie mit vorausgehender Einführung in das Feld Arbeit und Geschlecht. München 2010, Grin Verlag.
- Gerhardt, Uta:** Typenbildung, in: Flick, Uwe (Hg.), Handbuch Qualitative Sozialforschung; Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, München 1991. München, Psychologie Verlags Union, S. 435-439.
- Gerpott, Torsten J.:** Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen, Stuttgart 1993, Schäffer-Poeschel.
- Gösche, Axel:** Mergers and acquisitions im Mittelstand. Wiesbaden 1991, Gabler Verlag.
- Goffman, Erving:** Wir alle spielen Theater, 8. Auflage München 1959/2009, Piper.
- Goffman, Erving:** Interaktionsrituale, 8. Auflage Frankfurt am Main 1967, Suhrkamp Verlag.
- Gomez, Peter (Hg.):** Unternehmerischer Wandel, Wiesbaden 1994, Gabler.
- Gottschall, Karin:** Arbeitsmärkte und Geschlechterungleichheit - Forschungstraditionen und internationaler Vergleich. In: Brigitte Aulenbacher; Angelika Wetterer (Hg.), Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung, 120-137, 2009, Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Graves, Desmond:** Individual reactions to a merger of two small firms of brokers in the re-insurance industry; A total population survey, in: Journal of Management Studies, 18, 1981, S. 89-113.
- Greenberg, Jerald:** Employee theft as a reaction to underpayment inequity; The hidden costs of pay cuts, in: Journal of Applied Psychology, 75, 1990, S. 561-568.
- Greenberg, Jerald/Cropanzano, Russell (Hg.):** Advances in Organizational Justice, Stanford 2001, Stanford University Press.
- Greitemeyer, Tobias/Fischer, Peter/Nürnberg, Carola/Frey, Dieter/Stahlberg, Dagmar:** Psychologische Erfolgsfaktoren bei Unternehmensfusionen; Der Zusammenhang von aktueller Übernahmeposition, Identifikation mit der Organisation, erlebter Kontrolle und subjektivem Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 50, 2006, S. 9-16.

- Güttler, Peter O.:** Sozialpsychologie; Soziale Einstellungen, Vorurteile, Einstellungsänderungen, 4. Auflage München 2003, Oldenbourg.
- Gurr, Ted Robert:** Why men rebel, Princeton, New Jersey, 1970, Princeton University Press.
- Habermas, Jürgen:** Stichworte zur Theorie der Sozialisation, in: Dies.: Kultur und Kritik. 1973. Frankfurt am Main: Suhrkamp. S. 118 –194.
- Harrison, Roger:** How to describe your organizational culture. Harvard Business Review, May/June, 1, 1972. S. 119-128.
- Haunschild, Pamela R./Moreland, Richard L./Murrell, Audrey J.:** Sources of resistance to mergers between groups. Journal of Applied Social Psychology, 24, 1994, S. 1150-1178.
- Heider, Fritz:** The Psychology of Interpersonal Relations, New York 1958, Wiley.
- Heintz, Bettina/Nadai, Eva/Fischer, Regula/Ummel, Hannes:** Ungleich unter Gleichen; Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes, Frankfurt am Main/New York 1997, Campus Verlag.
- Herger, Nikodemus:** Vertrauen und Organisationskommunikation; Identität, Marke, Image, Reputation, Wiesbaden 2006, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hofstede, Geert:** Culture`s consequences; International differences in work-related values, Beverly Hills 1980, Sage.
- Hogan, Eileen A./Overmyer-Day, Leslie:** The psychology of mergers and acquisitions, in: Cooper, Cary L/Robertson, Ivan T. (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, Bd. 9, New York 1994, John Wiley & Sons, S. 247-281.
- Ivancevich, John M./Schweiger, David M./Power, Frank R.:** Strategies for Managing Human Resources, During Mergers and Acquisitions, in: Human Resource, Planning, 10 (1), 1987, S. 19-35.
- Jansen, Stephan A./Körner, Klaus:** Fusionsmanagement in Deutschland; Ausgesuchte Untersuchungsergebnisse, Witten 2000, Universität Witten Herdecke/Mercuri International.
- Jansen, Stephan A./Petersen, Jens:** Mythos „Merger-Misserfolg“? Prozedere, Probleme und Potenziale der Erfolgsmessung von Unternehmenszusammenschlüssen, in: M&A Review 12, 2000, S. 470-475.
- Jansen, Stephan A.:** Management von Unternehmenszusammenschlüssen; Theorien, Thesen, Tests und Tools, Stuttgart 2004, Klett-Cotta.
- Jansen, Stephan A./Pohlmann, N.:** Anforderungen und Zumutungen; Das HR Management bei Fusionen, in: Personalführung, 2, 2000, S. 30-39.
- Jeris, Laurel S./Johnson, James R./Anthony, Carol C.:** HRD involvement in merger and acquisition decisions and strategy development; Four organizational portraits, in: International Journal of Training & Development, 6/1, 2002, S. 2-12.

- Jimmieson, Nerina L./Terry, Deborah J.:** Responses to an in-basket-activity; the role of work stress, behavioral control and information control, in: *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 1997, S. 72-83.
- Jöns, Ingela/Schultheis, Dorothee:** Kontrolle als Prädiktor für das Erleben von Fusionsprozessen, in: *Fusion und Akquisition, Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Themenheft 2*, 2002, S. 31-41.
- Kabinettsbeschluss der Landeshochschulkonferenz Niedersachsen zum Zukunftsvertrag vom 12.07.2005**
- Kaya, Maria:** Verfahren der Datenerhebung, in: Albers, Sönke/Klapper, Daniel/Konradt, Udo/Walter, Achim/Wolf, Joachim (Hg.), *Methodik der empirischen Sozialforschung*, 2. Auflage Wiesbaden 2007, Gabler, S. 49-64.
- Keller, Berndt:** Multibranchengewerkschaft als Erfolgsmodell? Zusammenschlüsse als organisatorisches Novum – das Beispiel ver.di, Hamburg 2004, VSA-Verlag.
- Kelle, Udo:** Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung; Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte. 2. Auflage Wiesbaden 2008, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kelle, Udo/Kluge, Susann:** Vom Einzelfall zum Typus; Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. 2. Auflage Wiesbaden 2010, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Keller, Michael/Marquardt, Oliver:** Deutscher Small Cap M&A-Markt; Jahresrückblick 2009 und Ausblick 2010, in: *M&A Review*, Vol. 3, 2010, S. 139-143.
- Kessler, Thomas/Mummendey, Amélie/Klink, Andreas:** Soziale Identität und relative Deprivation; Determinanten individuellen und kollektiven Verhaltens in Ostdeutschland nach der Vereinigung, in: Schmitt, Manfred/Montada, Leo (Hg.), *Gerechtigkeitserleben und Befindlichkeit im wiedervereinigten Deutschland*, Opladen 1999, Leske & Budrich, S. 213-262.
- King, David/Dalton, Dan R./Daily, Catherine M./Covin, Jeffrey G.:** Meta-analyses of post-acquisition performance; Indications of unidentified moderators, in: *Strategic Management Journal*, 25, 2004, S. 187-200.
- Klendauer, Ruth/Deller, Jürgen:** Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and commitment in mergers and acquisitions, 2005, Paper presented at the meeting of the 12th European Congress of Work and Organizational Psychology, Istanbul, Turkey.
- Klendauer, Ruth/Frey, Dieter/Rosenstiel, Lutz von:** Fusionen und Akquisitionen, in: Frey, Dieter/Rosenstiel, Lutz von (Hg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Band 6: Wirtschaftspsychologie*, 6. Auflage Göttingen 2007, Hogrefe, S. 399-461.
- Kobi, Jean-Marcel/Wüthrich, Hans A.:** Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, 1986, Landsberg/Lech 1986.
- Koppetsch, Cornelia/Meier, Maja S.:** Individualisierung ohne Gleichheit? Zur aktuellen Lage des Geschlechterverhältnisses, in: Friedrichs, Jürgen (Hg.), *Die Individualisierungsthese*, Opladen 1998, Leske+Budrich Verlag, S.144-164.

- Kotter, John P.:** Chaos, Wandel, Führung; Leading Change, Düsseldorf 1997, Econ Verlag.
- Krätschmer-Hahn, Rabea:** Geht es den Arbeitslosen zu gut? Zur Soziologie von Deprivation und Protest, Wiesbaden 2004, DUV.
- Krappmann, Lothar:** Soziologische Dimensionen der Identität; Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen, Stuttgart 1969, Klett Verlag.
- Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas:** Handbuch Change Management; Berlin 2006, Cornelsen Verlag.
- Kuckartz, Udo:** Computer und verbale Daten; Chancen zur Innovation sozialwissenschaftlicher Forschungstechniken, Frankfurt am Main 1988, Peter Lang.
- Kübler-Ross, Elisabeth:** On death and dying, New York 1969, MacMillan.
- Kunisch, Sven/Wahler, Caspar:** Deutscher M&A-Markt im „Tal der Tränen“; Rückblick auf das M&A-Geschehen 2009, in: M&A Review, Nr. 2, 2010, S. 53-62.
- Kutschker, Michael/Schmid, Stefan:** Internationales Management, Oldenburg 2002, Oldenburg Wissenschaftsverlag.
- Lamnek, Siegfried:** Qualitative Sozialforschung, 4. Auflage Weinheim 2005, Psychologie Verlags Union.
- Lazarus, Richard S.:** Psychological stress and the coping process, New York 1966: Springer.
- Lazarus, Richard S./Folkman, Susan:** Stress, appraisal and coping, New York 1984: Springer.
- Leidner, Robin:** Serving Hamburgers and Selling Insurance; Gender, Work, and Identity in Interactive Service Jobs, in: Gender & Society, 5/2, 1991, S. 154-177.
- Leventhal, Gerald S.:** What should be done with enquiry theory? New approaches to the study of fairness in social relationships, in: Gergen, Kenneth J./Greenberg, Martin S./Willis, Richard Hartley (Eds.), Social Exchange; Advances in theory and research, New York 1980, Plenum, S. 27-55.
- Lewin, Kurt:** Frontiers in group dynamics; Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Frontiers, in: Human Relations, Vol. 1, No. 1, 1947. S. 5-41.
- Lilli, Waldemar/Frey, Dieter:** Die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung, in: Frey, Dieter/Irle, Martin (Hg.), Theorien der Sozialpsychologie, Bd. 2, 2. Auflage Bern 1993, Huber, S.49-79.
- Lind, Edgar Allan/Tyler, Tom R.:** The social psychology of procedural justice, New York 1988, Plenum.
- Luhmann, Niklas:** Organisation und Entscheidung, 2. Auflage Wiesbaden 2006, VS Verlag für Sozialwissenschaft.

- Maes, Jürgen/Schmal, Andreas /Schmitt, Manfred:** Arbeitslosigkeit aus einer gerechtigkeitspsychologischen Perspektive. In J. Zempel, J. Bacher & K. Moser (Hg.), *Erwerbslosigkeit – Ursachen, Auswirkungen und Interventionen*, 2001, Opladen: Leske + Budrich, S. 187-205.
- Malik, Fredmund:** Fusionen; Anforderungen an die Unternehmensführung, in: *Malik on Management*, 7(1), 1999, S. 3-16.
- Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie.** Juni 2004. Themenheft 2/2004. Fusion und Akquisition.
- Marks, Mitchell Lee/Mirvis, Philip H.:** Merger Syndrome; Stress and Uncertainty; Mergers & Acquisitions, in: Bowditch, James L./Buono, Anthony F. (Hg.), *The human side of mergers and acquisitions*, San Francisco 1985/1989, Jossey-Bass, S. 50-55.
- Marks, Mitchell Lee/Mirvis, Philip H.:** *Managing the merger; Making it work*, Englewood Cliffs 1992, Prentice-Hall.
- Mayring, Philipp:** Zum Verhältnis qualitativer und quantitativer Analyse, in: Bolscho, Dietmar/Michelsen, Gerd (Hg.), *Methoden der Umweltbildungsforschung*, Opladen 1999, Leske & Budrich.
- Mayring, Philipp/König, Joachim/Birk, Nils/Hurst, Alfred:** *Opfer der Einheit; Eine Studie zur Lehrerarbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern*, Opladen 2000, Leske&Budrich.
- Mayring, Philipp:** *Qualitative Sozialforschung*, 5. Auflage Weinheim/Basel 2002, Beltz Verlag.
- Mead, George Herbert:** *Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus*, Frankfurt am Main 1934/1968, Suhrkamp.
- Merton, Robert King:** *Soziologische Theorie und soziale Struktur*, 5. Auflage, Berlin, De Gruyter, 1985.
- Mintzberg, Henry:** Patterns in Strategy Formation, in: *Management Science*, Vol. 24, 1978, S. 934-948.
- Mintzberg, Henry:** *Power in and around Organizations*, Englewood Cliffs 1983, Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry/Lampel, Joseph B./Quinn, James Brian/Ghoshal, Sumantra:** *The Strategy Process*, Old Tappan 2002, Pearson Education.
- Mirvis, Philip H.:** Negotiations after the sale; The roots and ramifications of conflict in an acquisition, in: *Journal of Occupational Behaviour*, 6, 1985, S. 65-84.
- Müller, Günter F./Bierhoff, Hans-Werner:** Arbeitsengagement aus freien Stücken; psychologische Aspekte eines sensiblen Phänomens, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 8 (4), 1994, S. 367-379.
- Nagel, Reinhart/Wimmer, Rudolf:** *Systematische Strategieentwicklung; Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider*, 5. Auflage Stuttgart 2009, Schäffer-Poeschel Verlag.

- Nahavandi, Afsaneh/Malekzadeh, Ali R.:** Acculturation in Mergers and Acquisitions; Academy of Management Review, in: Bowditch, James L./Buono, Anthony F (Eds.), The human side of mergers and acquisitions, San Francisco 1988/1989, Jossey-Bass, S. 79-90.
- Napier, Nancy K.:** Mergers and Acquisitions; Human Resource issues and outcomes; Preview and suggested typology, in: Journal of Management Studies, 26(3), 1989, S. 105-122.
- Neuberger, Oswald:** Mikropolitik, Stuttgart 1995, Enke.
- Notz, Gisela:** Arbeit; Hausarbeit – Ehrenamt – Erwerbsarbeit, in: Becker, Ruth/Kortendiek, Beate (Hg.). Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung; Theorie – Methoden – Empirie, Wiesbaden 2004, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 420-428.
- O'Reilly, Charles A./Caldwell, David F./Chatman, Jennifer:** People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, Academy of Management Journal, Vol. 34, Nr. 3, S. 487-516.
- Orlikowski, Wanda J./Hofman, Debra J.:** An improvisational model for change management; The case of groupware technologies, in: Sloan Management Review, Vol. 38, No.2, 1997, S. 11-21.
- Pautzke, Gunnar:** Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis; Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens, München 1989, Kirsch Verlag.
- Preisendörfer, Peter:** Organisationssoziologie; Grundlagen, Theorien und Problemstellungen, Wiesbaden 2008, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pribilla, Peter:** Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions; Therapeut oder Notarzt?, in: Picot, Arnold/Nordmeyer, Andreas/Pribilla, Peter (Hg.), Management von Akquisitionen; Akquisitionsplanung und Integrationsmanagement, Stuttgart 2000, Luchterhand, S. 63-76.
- Quaas, Wolfgang/Denisow, Karin/Stahn, Gudrun:** Unternehmen gemeinsam gestalten, Frankfurt am Main 1997, VDMA.
- Quinn, Robert E.:** Beyond rational management; mastering the paradoxes & competing demands of high performance, San Francisco 1988, Jossey-Bass.
- Rabe-Kleberg, Ursula:** Verantwortlichkeit und Macht; Ein Beitrag zum Verhältnis von Geschlecht und Beruf angesichts der Krise traditioneller Frauenberufe, Bielefeld 1993: Kleine Verlag.
- Rentsch, Joan R./Schneider, Benjamin:** Expectations for post-combination organizational life: A study of responses to merger and acquisition scenarios, 1991, Journal of Applied Social Psychology, 21, S. 233-252.
- Rhodebeck, Laurie:** Group Deprivation: An Alternative Model for Explaining Collective Political Action, 1981, Micropolitics 1, S. 239-267.
- Rigotti Thomas/Mohr, Gisela/Clinton, Michael/Guest, David:** Concepts and Methods. In K. Isaksson, D. Guest, & H. De Witte (Hg.), 2006, Employment Contracts, Psychological Contracts and Worker Well-Being.

- Rosemann, Bernhard/Gleser, Christian:** Partizipatives Change Management; Eine Methode zur Mitarbeiterbeteiligung bei Veränderungsprozessen in Unternehmen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 68, 1999, S. 134-139.
- Rosenstiel, Lutz von:** Innovation und Veränderung in Organisationen, in: Roth, Erwin (Hg.), Organisationspsychologie; Enzyklopädie der Psychologie, Bd. 3, Göttingen 1989, Hogrefe, S. 652-684.
- Rosenstiel, Lutz von/Comelli, Gerhard:** Führung zwischen Stabilität und Wandel, München 2003, Verlag Vahlen.
- Rousseau, Denise M.:** Psychological Contract Inventory; Technical Report, online unter: http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI3.pdf. 2000 (aufgerufen am: 11.01.2011).
- Rousseau, Denise M./Tijoriwala, S. A.:** What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change, in: Journal of Applied Psychology, 84, 1999, S. 514-528.
- Runciman, Walter G.:** Relative Deprivation and Social Justice; A Study of Attitudes to Social Inequality in Twentieth-Century Britain, London 1966, Penguin Books.
- Schein, Edgar H.:** Unternehmenskultur; Ein Handbuch für Führungskräfte, New York/Frankfurt am Main 1995, Campus Verlag.
- Schmickl, Christina/Jöns, Ingela:** Der Einfluss weicher Faktoren auf den Erfolg von Fusionen und Akquisitionen, Fusion und Akquisition, in: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Themenheft 3, 2001. S. 3-12.
- Schmidt, Klaus-Helmut/Hollmann, Sven/Sodenkamp, Daniel:** Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990), 1998, Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 2, 93-106.
- Schramm, Florian:** Arbeitnehmerverhalten und Arbeitsmarkt, Stuttgart, 2000, Schäffer-Poeschel.
- Schuler, Heinz:** Lehrbuch Organisationspsychologie, 4. Auflage Bern 2007, Hans Huber.
- Schulz von Thun, Friedemann:** Miteinander reden 3, Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Reinbek bei Hamburg, Rowohlt, 1998.
- Schweiger, David M./DeNisi, Angelo S.:** Communication with employees following a merger; A longitudinal field experiment, in: Academy of Management Journal, 34, 1991, S. 110-135.
- Schweiger, Wolfgang/Weber, Patrick:** Strategische Kommunikation auf Unternehmens-Websites; Zur Evaluation der Kommunikationsleistung durch eine Methodenkombination von Online-Inhaltsanalyse und Logfile-Analyse, in: Welker, Martin/Wünsch, Carsten (Hg.), Die Online-Inhaltsanalyse; Forschungsobjekt Internet, Köln 2010, Herbert von Halem Verlag, S. 267-290.
- Searle, Rosalind H./Ball, Kristie S.:** The development of trust and distrust in a merger, in: Journal of Managerial Psychology, 19(7), 2004, S. 708-721.

- Senge, Peter M.:** The Dance of Change; Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen, Seedorf 2000, Signum Verlag.
- Senkel, Klaus/Tress, Dietmar W.:** Organisationsentwicklung, Strategie zur Entwicklung organisatorischer Kompetenz, in: ZFO, 3, 1987, S. 179-184.
- Shapiro, Debra L./Kirkman, Bradley L.:** Anticipatory injustice; The consequences of expecting injustice in the workplace, in: Greenberg, Jerald/Cropanzano, Russell (Eds.), Advances in Organizational Justice. Stanford 2001: Stanford University Press, S. 152-178.
- Shore, Lynn M./Tetrick, Lois E./Taylor, Susan M./Shapiro, Jacqueline A.-M./Liden, Robert C./Parks, Judi/Morrison, Elisabeth Wolfe/Porter, Lyman W./Robinson, Sandra L./Roehling, Mark V./Rousseau, Denise M./Schalk, René/Tsui, Anne S./Van Dyne van, Linn:** The employee-organization relationship; A timely concept in a period of transition, in: Martocchio, Joseph J. (Ed.), Research in personnel and human resources management, Vol. 23, 2004. US: Elsevier Science/JAI Press. S. 291-370.
- Sitkin, Sim B./Bies, Robert J.:** Social accounts in conflict situations; Using explanations to manage conflict, in: Human Relations, 46, 1993, S. 349-370.
- Staehe, Wolfgang H.:** Management; Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage München, 1999, Franz Vahlen Verlag.
- Stahl, Günter K./Sitkin, Sim B.:** Trust in mergers and acquisitions, in: Stahl, Günter/Mendenhall, Mark E. (Eds.), Managing culture and human resources in mergers & acquisitions, Stanford 2005, Stanford University Press.
- Staufenbiel, Thomas:** Personalentwicklung, in: Frey, Dieter/Hoyos, Graf (Hg.), Arbeits- und Organisationspsychologie; Ein Lehrbuch, Weinheim 1999, Beltz, S. 412-428.
- Steckler, Allan/McLeroy, Kenneth R./Goodman, Robert M./Bird, Sheryl T./McCormick, Lauri:** Toward integrating qualitative and quantitative methods; An introduction, in: Health Education Quarterly, 19, 1992, S. 1-8.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg:** Management-Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Auflage Wiesbaden 1997, Gabler Verlag.
- Sternecker, Petra/Wollsching-Strobel, Peter:** Fusionen; Soziale und Emotionale Entwicklungen, in: Geißler/Laske/Orthey (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung, Sonderdruck, Köln 2002, Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH, Kapitel 4.11, S. 1-26.
- Stinglhamber, Florence/Vandenbergh, Christian:** Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study, 2003, Journal of Organizational Behavior, 24, 251-270.
- Stolzenberg, Kerstin/Heberle, Krischan:** Change Management, Berlin 2006, Springer Verlag.

- Stouffer, Samuel A./Suchman, Edward. A./DeVinney, Leland C./Star, Shirley A./Williams, Robin M. Jr.:** Studies in Social Psychology in World War II; The American Soldier, Vol. 1, Adjustment During Army Life, Princeton 1949, Princeton University Press.
- Strauss, Anselm L./Corbin, Juliet:** Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Weinheim 1996, Psychologie Verlags Union.
- Strukturkommission** Zukünftige Entwicklung der Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland /Wilhelmshaven, gegründet 2008, Empfehlung vom 09.02.2009.
- Tabatt-Hirschfeldt, Andrea:** Leistungsorientierung in der Kommunalverwaltung. Hergensweiler, ZIEL-Verlag, 2009.
- Tajfel, Henri/Turner, John C.:** An integrative theory of intergroup conflict, in: Austin, William G./Worchel, Stephen (Eds.), The social psychology of intergroup relations, Monterey 1979, Brooks/Cole, S. 33-47.
- Tajfel, Henri/Turner, John C.:** The social identity theory of intergroup behaviour, in: Worchel, Stephen/Austin, William G. (Eds.), Psychology of intergroup relations. Chicago 1986, S. 7-24.
- Terry, Deborah J./Callan, Victor J.:** In-group bias in response to an organizational merger, in: Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 2, 1998, S. 67-81.
- Terry, Deborah J./Carey, Craig J./Callan, Victor J.:** Employee adjustment to an organizational merger; An intergroup perspective, in: Personality and Social Psychology Bulletin, 27, 2001, S. 267-280.
- Thibaut, John/Walker, Laurens:** Procedural justice; A psychological analysis. Hillsdale 1975, Erlbaum.
- Trompenaars, Fons:** Riding the waves of culture; Understanding cultural diversity in business, London 1993, Nicholas Brealey Publishing.
- Turnley, William H./Feldman, Daniel C.:** The impact of contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect, in: Human Relations, 52, 1999, S. 895-922.
- Tyler, Tom R./Lind, Allan E.:** A Relational Model of Authority in Groups, in: Advances in Experimental Social Psychology, 25, 1992, S. 115-191.
- Van Dick, Rolf:** Commitment und Identifikation mit Organisationen, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 2004, Hogrefe.
- Very, Philippe/Lubatkin, Michael H./Calori, Roland/Veiga, John F.:** Relative standing and the performance of recently acquired European firms, in: Strategic Management Journal, 18, 1997, S. 593-614.
- Waßmer, Bettina/Streicher, Bernhard/Maier, Günter W./Jonas, Eva:** Validierung eines Mess-Instrumentes zur Gerechtigkeitseinschätzung in Organisationen (GEO). Beitrag eingereicht zur Präsentation auf dem 44. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs), 2004, Göttingen.

- Weber, Max:** Die ‚Objektivität‘ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Winkelmann, Johannes (Hg.), Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 7. Auflage Tübingen 1988, Mohr, S. 146-214 (zuerst erschienen 1904 in: Archiv für Sozialwirtschaft und Sozialpolitik, Bd. 19, S. 22–87).
- Weber, Yaakov & Schweiger, Daniel M.:** Top management culture conflict in mergers and acquisitions; A lesson from anthropology, in: International Journal of Conflict Management, 3, 1992, S. 285-302.
- Wiesenthal, Helmut:** Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen: Literaturreport und Ergänzungsvorschlag, in: Zeitschrift für Soziologie, 2, 1995.
- Williams, Christine L.:** The Glass Escalator; Hidden Advantages for Men in the “Female” Professions, in: Social Problems, 39(3), 1992, S. 253-267.
- Willke, Helmut:** Systemtheorie I. Eine Einführung in die Grundprobleme. 6. Auflage Stuttgart 2000, Fischer UTB.
- Winkler, Brigitte/Dörr, Stefan:** Fusionen überleben; Strategien für Manager, München 2001: Hanser.
- Witzel, Andreas:** Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Campus Verlag, 1982, Frankfurt am Main.

Onlinepresse

<http://www.finanzwelt.de/>

<http://www.focus.de/> - (Online-Focus)

<http://www.imaa-institute.org/> - Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances

<http://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/european-financial-services-m-und-a-insight-may-2010.jhtml> - (Pricewaterhouse Coopers)

<http://thomsonreuters.com/>

<http://www.sueddeutsche.de/>

Studien

Capgemini: Veränderungen erfolgreich gestalten, Change Management 2005, Bedeutung, Strategien, Trends, erschienen als Capgemini Consulting Studien-Broschüre, Berlin, 2005.

Capgemini: Change Management 2008: Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten, erschienen als Capgemini Consulting Studien-Broschüre, Berlin, 2008.

Capgemini: Change Management 2010: Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten, erschienen als Capgemini Consulting Studien-Broschüre, Berlin, 2010.

Ernst & Young: Studie Change Management - Bedeutung, Strategien, Trends, Berlin, 2003.