



Einstellungsänderung bei Fusionen – ein integratives Modell zur Wirkung von Information und Kommunikation

1. Problemstellung	53
2. Forschungsmodell	53
2.1 Überblick zum Forschungsmodell	53
2.2 Information und Kommunikation	54
2.3 Einstellung und Einstellungsänderung	54
2.4 Verhaltensbezogene Mitarbeiterreaktionen	55
3. Methodisches Vorgehen	55
3.1 Operationalisierung	55
3.2 Stichprobe	56
4. Ergebnisse zum Forschungsmodell	56
4.1 Beurteilung der Modellgüte	56
4.2 Inhaltliche Ergebnisinterpretation	57
5. Diskussion	58
5.1 Implikationen für die Forschung	58
5.2 Implikationen für die Praxis	58
5.3 Ausblick	58
Literatur	59

Ulrike Schott und Ingela Jöns

1. Problemstellung

Fusionsprozesse sind komplexe Phänomene, die mittlerweile aus dem Wirtschaftsleben nicht mehr wegzudenken sind (der Begriff *Fusion* wird nachfolgend als Synonym für alle möglichen Formen von Unternehmenszusammenschlüssen verwendet). Obwohl zur Zeit bereits die fünfte Fusionswelle seit der letzten Jahrhundertwende in Gang ist (Heini, 2003), besteht immer noch Forschungsbedarf in Bezug auf die Auswirkungen von Fusionen auf die Mitarbeiter.

In der hier vorgestellten Diplomarbeit (Schott, 2004) wurde in einer Fallstudie ein Ausschnitt der komplexen Zusammenhänge anhand eines eigenen Forschungsmodells näher beleuchtet. Das Forschungsmodell fokussiert im Kontext von Fusionsprozessen auf den Einfluss von Informations- und Kommunikationsmaßnahmen auf die Einstellungsänderung der Mitarbeiter dem eigenen Unternehmen gegenüber. Es soll klären, ob eine angemessene Information bzw. Kommunikation im Sinne einer prozessbegleitenden Interventionsmaßnahme mittelbar (d.h. über die Einstellung)

auch das Engagement der Mitarbeiter und Führungskräfte in einem Fusionsprozess günstig beeinflusst und somit einen substanziellen Beitrag zum Erfolg einer Fusion liefern kann. Nach dem Modell wird angenommen, dass die Einstellungsänderung gegenüber dem eigenen Unternehmen durch die Zufriedenheit mit dem Fusionsprozess und durch die Einstellung zur Fusion an sich modelliert wird (vgl. Abbildung 1).

Ziel der Diplomarbeit war es u.a., anhand des Forschungsmodells (Kausal-) Zusammenhänge sowie zielführende Gestaltungskriterien zu identifizieren, die zumindest begrenzte Allgemeingültigkeit besitzen und somit die Grundlage für Empfehlungen bilden können, die dann jeweils durch die Gegebenheiten der spezifischen (einzigartigen) Fusionssituation im Detail zu ergänzen und zu erweitern sind.

2. Forschungsmodell

Die folgenden Abschnitte geben zunächst einen Überblick über das For-

schungsmodell und stellen dann entlang der Teilmodelle die theoretischen Grundlagen sowie die Ableitung der Annahmen für das Forschungsmodell dar.

2.1 Überblick zum Forschungsmodell

Abbildung 1 zeigt das Forschungsmodell der Arbeit. Das Gesamtmodell setzt sich aus einem Prädiktor- und einem Kriterienmodell zusammen. Das *Prädiktormodell* beinhaltet die postulierten Zusammenhänge relevanter Informationsaspekte. Das *Kriterienmodell* bildet die postulierten Zusammenhänge der Einstellung, Einstellungsänderung und der Verhaltensänderung ab. Das Gesamtmodell verbindet die beiden Teilmodelle und postuliert die Wirkung der Information als Interventionsmaßnahme auf die Einstellung.

Entlang der Teilmodelle werden nachfolgend die theoretischen Grundlagen sowie die Annahmen des Forschungsmodells dargestellt. Dabei wird im vorliegenden Artikel auf die postulierten Zusammenhänge des *Strukturmodells* eingegangen. Auf die Operationalisie-

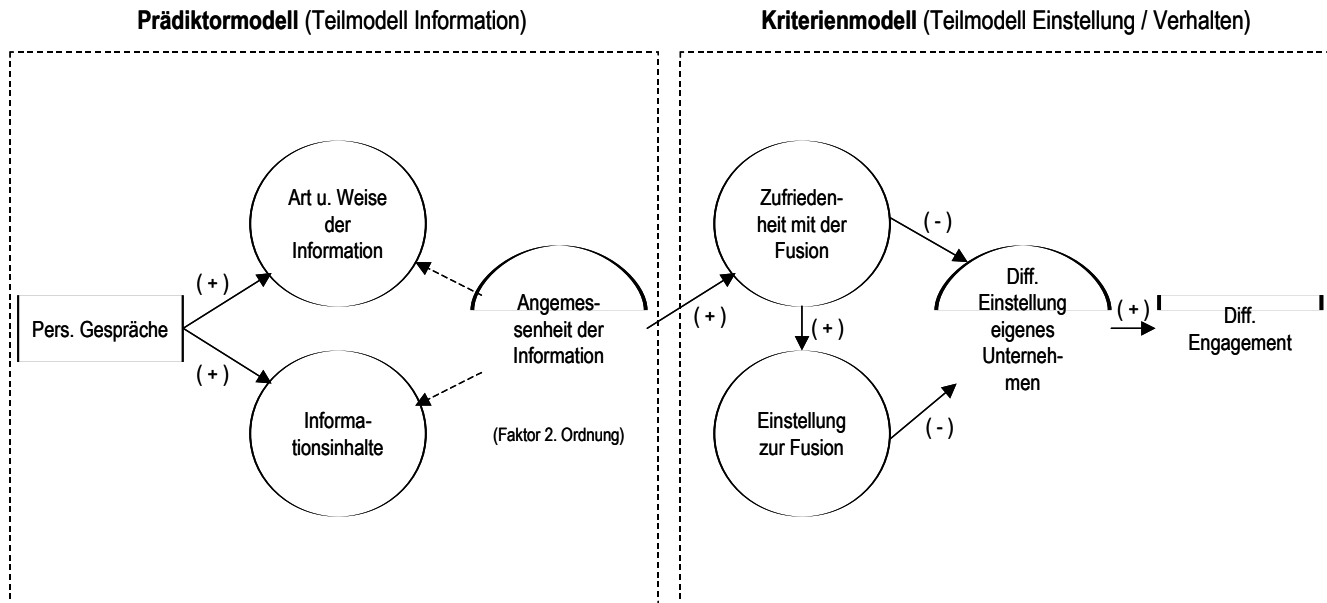


Abbildung 1. Forschungsmodell der Arbeit mit postulierten Kausalannahmen.

Legende. (+) = positiver Zusammenhang, (-) = negativer Zusammenhang

Diff. Einstellung / Engagement = Einstellung / Engagement vor der Fusion – Einstellung / Engagement nach der Fusion

rung des Messmodells (Indikatorvariablen der Faktoren) wird in Kapitel 3 eingegangen; sie ist zudem aus Tabelle 1 sowie bei der Darstellung der Ergebnisse in Abbildung 2 ersichtlich.

2.2 Information und Kommunikation

Im Rahmen der Arbeit wird unter Information bzw. Kommunikation grundsätzlich die Arbeitnehmerinformation bzw. die *innerbetriebliche Kommunikation* verstanden (vgl. Macharzina, 1990; Meisert, 1993). Der Informations- und Kommunikationsbedarf in einem Fusionsprozess geht weit über das übliche Maß der Unternehmenskommunikation hinaus (Napier et al., 1989). Nach bisherigen Erkenntnissen führt eine mangelhafte Kommunikation von Beginn des Fusionsprozesses an zu Unsicherheiten und Gerüchten, einem erhöhten Stressniveau sowie Vertrauens-, Commitment- und Effizienzverlusten; eine gezielte und ehrliche Kommunikation kann sich positiv auf die dysfunktionalen Folgen für die Mitarbeiter auswirken (Schweiger & DeNisi, 1991).

Das *persönliche Gespräch* mit dem Vorgesetzten (endogene Variable bzw. unabhängige Variable) wurde als bedeutsamstes Informations- bzw. Kommunikationsmedium für das Forschungsmodell ausgewählt (zur Vielfalt der möglichen Informationsmedien vgl. z.B. Reiß, 1997), weil es sich – im Unterschied zu bei-

spielsweise Rundbriefen, Zeitschriften oder Versammlungen – durch zweiseitige Kommunikationsmöglichkeit und durch direkte Verbindlichkeit auszeichnet.

Das Modell postuliert eine positive Wirkung persönlicher Gespräche mit dem Vorgesetzten auf die Wahrnehmung der *Art und Weise der Information* sowie auf die perzeptierte Informiertheit über relevante *Informationsinhalte*. Werden sowohl die Art und Weise der Informationsvermittlung als auch die Informationsinhalte als angemessen (bzw. bei Informationsinhalten als ausreichend) wahrgenommen, so die Annahme des Forschungsmodells, fühlt sich der Informationsnehmer angemessen informiert. Demnach bilden die zwei Faktoren Art und Weise der Information sowie Informationsinhalte gemeinsam einen Faktor zweiter Ordnung, der mit *Angemessenheit der Information* betitelt wird.

Forschungsergebnisse der Einstellungstheorie sowie der empirischen Arbeiten in der Fusionsforschung lassen einen Ursache-Wirkungszusammenhang zwischen der Information als Intervention und der Einstellung als Kriterium erwarten (Petty et al., 2003; Schweiger & DeNisi, 1991). Das Forschungsmodell postuliert demzufolge: Je höher die perzeptierte Angemessenheit der Informationsmaßnahmen im Fusionsprozess ist, desto höher ist die Zufriedenheit mit der Fusion.

Das Teilmodell der Einstellung und Einstellungsänderung wird nachfolgend

erläutert.

2.3 Einstellung und Einstellungsänderung

Da in der Literatur bislang keine ausreichend differenzierte (objektbezogene) Betrachtung des Einstellungskonstrukts im Rahmen von Fusionsprozessen existiert, wurde eine theoretische Ausdifferenzierung der Einstellung zu den unterschiedlichen Objekten im Fusionskontext vorgenommen. Die speziellere individuelle *Zufriedenheit* mit dem Fusionsprozess und dem Ergebnis der Fusion wurde von der globalen *Einstellung* zum Ereignis der Fusion, d.h. zu der Tatsache, dass fusioniert wurde, abgegrenzt (vgl. auch Abbildung 2). Dabei wurde die Zufriedenheit mit der Fusion analog zum Konzept der Arbeitszufriedenheit als eher kurzfristige Reaktion auf die Erfahrung mit bestimmten Komponenten des Fusionsprozesses verstanden (vgl. Moser, 1996). Die globale Einstellung bezieht auch die Einstellung gegenüber dem Partnerunternehmen als wichtiges Einstellungsobjekt im Fusionsprozess ein.

Eine angemessene Information müsste zunächst ein Ansteigen der Zufriedenheit mit der Fusion bewirken. Von dem Faktor Zufriedenheit mit der Fusion gehen *zwei* Wirkungspfade aus. *Ein* Pfad nimmt die positive Wirkung der Zufriedenheit mit der Fusion auf die *Einstellung zur Fusion* an sich an. Je zufriedener die Befragten mit der Fusion sind, desto



positiver ist demnach ihre globale Einstellung der Fusion gegenüber.

Der *zweite* Pfad, der vom Faktor Zufriedenheit mit der Fusion ausgeht, postuliert zusätzlich zum indirekten Pfad über den Faktor Einstellung zur Fusion einen direkten Einfluss auf die *Einstellungsänderung dem eigenen Unternehmen gegenüber*. Die Erfahrungen, welche die Mitarbeiter mit den verschiedenen Aspekten der Fusion in Ablauf und Ergebnis gemacht haben, führen demnach beispielsweise dazu, dass sich die Mitarbeiter von ihrem eigenen Unternehmen im Stich gelassen fühlen und ihm nicht mehr vertrauen. Dieser Pfad hat ein *negatives Vorzeichen* und bedeutet: Je *höher* die Zufriedenheit mit der Fusion ist, desto *geringer* fällt die negative Einstellungsänderung dem eigenen Unternehmen gegenüber aus.

Von dem Faktor *Einstellung zur Fusion* wird analog ein negativer Pfad zur *Einstellungsänderung gegenüber dem eigenen Unternehmen* angenommen. Die Tatsache, ob die Betroffenen beispielsweise der Fusion an sich sowie dem Partnerunternehmen gegenüber positiv oder negativ eingestellt sind, beeinflusst demnach, inwieweit sie sich in ihrem Unternehmen noch wohl fühlen oder ihm Vertrauen entgegenbringen können. Sind sie der Fusion gegenüber positiv eingestellt, würde sich eine geringere Differenz zwischen den beiden Einstellungswerten zeigen, als wenn sie der Fusion gegenüber negativ eingestellt sind: Je positiver die Betroffenen der Fusion und dem Partnerunternehmen gegenüber eingestellt sind, desto geringer fällt die negative Einstellungsänderung (beispielsweise der Vertrauensverlust gegenüber dem Unternehmen) aus.

Im Fusionskontext wird die *Einstellung dem eigenen Unternehmen gegenüber* unseres Erachtens vorwiegend durch emotionale – also *affektive* – Prozesse geprägt. Dementsprechend bietet sich an, die Einstellung gegenüber dem eigenen Unternehmen in der Fusionssituation über affektive Einstellungsfacetten wie Vertrauen oder affektives Commitment zu definieren (vgl. auch Schweiger & DeNisi, 1991). Es ist zu erwarten, dass die Einstellung zum eigenen Unternehmen im Rahmen der Fusion negativer ausfällt als vor der Fusion und dass eine realistische Kommunikation ab dem Zeitpunkt der Verkündung der Fusionsabsicht ein deutlich geringeres Absinken der Einstellung bewirken kann (Schweiger & DeNisi, 1991). Dabei wird nicht angenommen, dass Information und Kommunikation

alle Probleme der Mitarbeiter, die mit einer Fusion einhergehen, zu lösen vermögen, sondern lediglich, dass diese Aspekte dazu führen, dass die Beteiligten mit den auftretenden Problemen besser umgehen können (Jöns, 2002).

2.4 Verhaltensbezogene Mitarbeiterreaktionen

Fusionen führen häufig zu neu auftretenden oder veränderten Emotionen und Einstellungen der Mitarbeiter (Schweiger & Ivancevic, 1985), welche dann zu veränderten Verhaltensweisen wie beispielsweise sinkendem Engagement und letztlich zu sinkender Produktivität für das Unternehmen führen (Buono & Bowditch, 1989; Schweiger & DeNisi, 1991). Dementsprechend wird im Forschungsmodell angenommen, dass auch das *Engagement* der Mitarbeiter nachlässt, wenn die Einstellung zum eigenen Unternehmen negativer wird. Da es sich bei der Änderung im Engagement wiederum um Differenzwerte handelt, ist das Vorzeichen bei diesem Pfeil positiv, zeigt

also die gleichen Zusammenhänge wie die Einstellungsänderung dem eigenen Unternehmen gegenüber. Je größer, d.h. negativer, die Einstellungsänderung gegenüber dem eigenen Unternehmen ausfällt, desto größer wäre demnach die Änderung im Engagement (desto mehr ließe das Engagement nach). Und dieses Engagement ist letztlich die ökonomisch relevante, spürbare Konsequenz für die Praxis.

3. Methodisches Vorgehen

Nachfolgend wird das methodische Vorgehen dargestellt, wobei auf die Operationalisierung des Forschungsmodells sowie die verwendete Stichprobe nur kurz eingegangen wird (im Einzelnen vgl. Schott, 2004).

3.1 Operationalisierung

Bezüglich der Auswahl der Gestaltungskriterien der Information bzw.

Tabelle 1. Indikatorvariablen des Messmodells.

Faktor	Indikatorvariable	Item
(Exogene bzw. unabhängige Variable)	Pers. Gespräche	Spricht Ihr(e) Vorgesetzte(r) mit Ihnen über dieses Thema?
Art und Weise der Information	glaubwürdig kompetent	Empfinden Sie die Informationen als glaubwürdig? Wirken die Personen, die informieren, kompetent (sachkundig)?
	verständlich	Sind die Informationen leicht verständlich?
Informationsinhalte		Fühlen Sie sich in diesem Fusionsprozess ausreichend informiert über ...
	Ziele	... die Ziele der Fusion?
	Veränderungen	... die anstehenden Veränderungen, die Ihr Unternehmen betreffen?
	Zuständigkeiten	... Zuständigkeiten?
Zufriedenheit mit der Fusion	Zufr. Ablauf	Wie zufrieden sind Sie persönlich insgesamt mit dem Ablauf des Fusionsprozesses?
	Zufr. Ergebnis	Wie zufrieden sind Sie persönlich insgesamt mit dem Ergebnis dieses Prozesses?
	Veränd. Arbeitsbed.	Wie beurteilen Sie die Veränderungen der Arbeitsbedingungen durch diese Zusammenarbeit?
Einstellung zur Fusion	Einst. Fusion gesamt	Wie sind Sie insgesamt der Fusion gegenüber eingestellt?
	Einst. Partner gesamt	Wie sind Sie insgesamt dem Partnerunternehmen gegenüber eingestellt?
	Profitieren durch Zusammenarbeit	Sind Sie der Meinung, dass Ihr Unternehmen von der Zusammenarbeit mit dem Partnerunternehmen profitiert?
Diff. Einstellung ggü. dem eigenen Unternehmen	Kümmern	Haben Sie den Eindruck, Ihr Unternehmen kümmert sich gut um Ihre Belange?
	Vertrauen	Verdient es Ihr Unternehmen, dass Sie ihm Vertrauen entgegenbringen?
	Wohlfühlen	Fühlen Sie sich wohl in Ihrem Unternehmen?
	Affekt. Commitment	Sind Sie stolz, Mitarbeiter(in) Ihres Unternehmens zu sein?
	Einst. eig. Unternehmen gesamt	Wie sind Sie insgesamt Ihrem Unternehmen gegenüber eingestellt?
(Endogene bzw. abhängige Variable)	Diff. Engagement	Zeigen die Mitarbeiter(innen) eine hohe Einsatzbereitschaft für Ihr Unternehmen (Engagement)?



Kommunikation (Operationalisierung des Modells) wurde anhand der Theorie der Einstellungsänderung durch persuasive Kommunikation von Petty und Cacioppo (1986 a; 1989 b) in einem ersten Schritt theoretisch abgeleitet, wie Information und Kommunikation in einem Fusionsprozess gestaltet sein sollten, um die negative Einstellungsänderung der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. In einem zweiten Schritt wurden diese Kriterien durch Befunde aus der Fusions- und Kommunikationsliteratur ergänzt und in das Modell integriert (z.B. Schweiger & DeNisi, 1991). Tabelle 1 zeigt die Itemformulierung der Indikatorenvariablen (vgl. auch Abbildung 2).

Die Operationalisierung des Modells erfolgte in Anlehnung an Items bzw. Frageformulierungen aus dem *Fragebogen zu Veränderungsprozessen* (z.B. Veränderung der Arbeitsbedingungen durch die Zusammenarbeit mit dem Partnerunternehmen, Informiertheit über die Ziele der Fusion; vgl. Njå, 2000) und dem *Fragebogen der Projektgruppe „Kulturwandel bei Fusionen“* (z.B. Zufriedenheit mit Ablauf und Ergebnis der Fusion, Änderung im Engagement; vgl. Jöns, 2002). Dabei wurden die Items teilweise umformuliert und dem Unternehmens- und Befragungskontext angepasst. Zusätzlich wurden Items aufgrund theoretischer Überlegungen und empirischer Untersuchungen generiert (z.B. Caring, Vertrauen; vgl. Schweiger & DeNisi, 1991 oder affektives Commitment; vgl. Moser, 1996). Die Antworten konnten jeweils auf einer 5er-Skala von 1 = ja/positiv/zufrieden bis 5 = nein/negativ/unzufrieden abgestuft werden.

3.2 Stichprobe

Die Datengrundlage bildet ein Gesamtdatensatz mit einer Stichprobengröße von 525 Befragten. Die Gesamtstichprobe setzt sich aus drei Teilstichproben zusammen. Die Befragung wurde in *drei Beteiligungsunternehmen* (A, B und C) eines deutschen Unternehmens (Anteilseignerunternehmen D) als Vollerhebung durchgeführt (N = 1502; Rücklauf = 35%). Die Mitarbeiterzahlen variierten dabei von 236 (Unternehmen A; Rücklauf = 52%) über 416 (Unternehmen B; Rücklauf = 37%) bis hin zu 850 Mitarbeitern und Führungskräften (Unternehmen C; Rücklauf = 34%). Das Anteilseignerunternehmen beschäftigt ca. 1800 Mitarbeiter. Alle beteiligten Unternehmen sind im *Energieversorgungsbereich*

(Strom, Gas, Wasser, erneuerbare Energien etc.) tätig. Die Energiebranche erfährt seit einigen Jahren einen durch die Globalisierung und Liberalisierung des Energiemarktes bedingten Wandel, der sie mit neuen Wettbewerbssituationen konfrontiert. Die Auswirkungen für die Mitarbeiter sind besonders dadurch spürbar, dass Umstrukturierungen vorgenommen werden und jahrzehntelang als vermeintlich sicher angesehene Arbeitsplätze gefährdet scheinen. Die Veränderungen, mit denen die Mitarbeiter und Führungskräfte der Unternehmen im Zuge der Fusion konfrontiert wurden, werden vermutlich als bedrohlicher (da unbekannter) wahrgenommen und negativer beurteilt als beispielsweise in wettbewerbserprobten Industrieunternehmen.

Das Anteilseignerunternehmen (D) hatte in den vergangenen zwei Jahren unterschiedlich große Anteile an den Beteiligungsunternehmen erworben, der Vertragsabschluss lag zum Zeitpunkt der Befragung jeweils zwischen ein und zwei Jahren zurück. Die Befragung bezog sich auf die drei Unternehmenszusammenschlüsse zwischen den Unternehmen A und D, B und D sowie C und D, wobei zum Zeitpunkt der Zusammenschlüsse bei allen beteiligten Unternehmen noch keine Fusionserfahrung bestand. In Bezug auf den Integrationsgrad kann für alle drei Unternehmen von einem mittleren Integrationsgrad ausgegangen werden.

4. Ergebnisse zum Forschungsmodell

4.1 Beurteilung der Modellgüte

Die oben beschriebenen Kausalannahmen wurden mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen konfirmatorisch überprüft (Confirmatory Factor Analysis, Maximum-Likelihood-Methode; Statistikprogramm AMOS 5.0). Einschränkung zur Methode der Überprüfung von Kausalannahmen mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen ist anzumerken, dass die überprüften Kausalannahmen der Modelle dabei lediglich als Annäherungen an die Realität verstanden werden dürfen; einen endgültigen Nachweis der Kausalität können sie nicht erbringen (vgl. Hodapp, 1984).

Als Kennziffern zur Beurteilung der Modellgüte werden folgende Fit-

Indizes berichtet: Die Werte des Chi-Quadrat-Anpassungstests (χ^2), der CFI (Comparative Fit Index; Bentler, 1988), der IFI (Incremental Fit Index; Bentler & Bonnett, 1980) und der RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation; Steiger, 1990). Aufgrund der Problematik, dass der Chi-Quadrat-Anpassungstest bei großen Stichproben übersensitiv gegenüber geringen Abweichungen von dem postulierten Modell reagiert (Bollen, 1989, Bollen & Long, 1993), erfolgt die *Modellbeurteilung* über die Fit-Indizes CFI, IFI und RMSEA.

Die weiteren Ergebnisse werden in Abbildung 2 so dargestellt, dass die Zahlen an den Pfeilen die jeweiligen (standardisierten) *Pfadkoeffizienten* wiedergeben; die Signifikanz wurde auf dem .001-Niveau berechnet. Die Kennziffer R^2 zeigt den Anteil der Gesamtvarianz des jeweiligen Faktors an, der durch die Modellkonzeption aufgeklärt wird.

Zunächst wurden die Teilmodelle (Prädiktor- bzw. Kriterienmodell) getrennt überprüft (CFI = .97 bzw. .96; IFI = .97 bzw. .96 und RMSEA = .07 bzw. .07) und zusätzlich eine Multiple-Group Confirmatory Factor Analysis (MGCFA) mit den Gruppen gewerbliche und kaufmännische Beschäftigte gerechnet (Δ CFI kleiner .003). Beides konnte die Ergebnisse bzw. die Generalisierbarkeit des Forschungsmodells weiter stützen. Zudem zeigt die Analyse der *Reliabilitäten* für alle Skalen eine zufriedenstellende bis hohe Konsistenz (Cronbach's Alpha zwischen .77 und .90); der Abschluss von einzelnen Items war nicht notwendig.

Abbildung 2 zeigt die Ergebnisse der Gesamt-Analyse des Forschungsmodells.

Der Chi-Quadrat-Wert wurde, wie erwartet, signifikant. Der CFI und der IFI weisen mit einem Wert von jeweils .96 auf einen sehr guten Fit des Modells hin. Es können 96% der empirischen Korrelationen durch die Modellstruktur erklärt werden. Dies wird unterstützt durch einen RMSEA-Wert von .05, der auch auf einen sehr guten Fit hinweist.

Alle Annahmen des Forschungsmodells konnten bestätigt werden. Die jeweiligen Vorzeichen der Pfadkoeffizienten der postulierten Wirkungskette stimmen mit den empirisch gefundenen Zusammenhängen überein. Alle gefundenen Zusammenhänge sind statistisch bedeutsam (hochsignifikant). Die Höhe der Pfadkoeffizienten (zwischen .28 und .85), die aufgeklärten Varianzanteile (zwi-

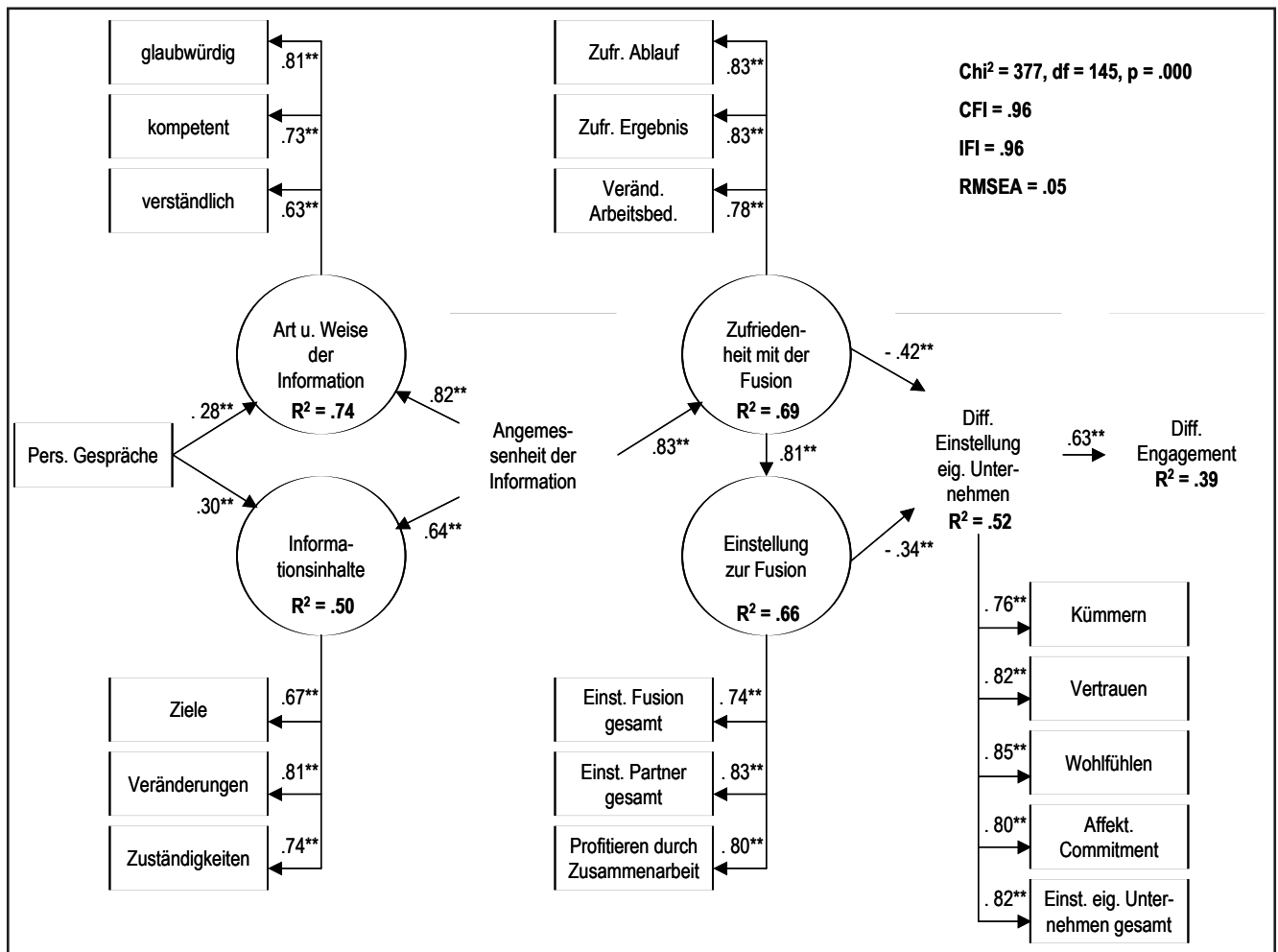


Abbildung 2. Ergebnisse der Analyse des Forschungsmodells.

Legende. ** = $p < .001$.

schen .39 und .74) sowie die verwendeten Fit-Indizes weisen darauf hin, dass die Konstrukte des Modells sowie deren Operationalisierung inhaltlich als sinnvoll angesehen werden können. Insgesamt können 39% der Varianz der *Änderung im Engagement* (endogene Variable) durch die restlichen Faktoren aufgeklärt werden. Betrachtet man zusätzlich den standardisierten indirekten Einfluss des Faktors *Angemessenheit der Information* auf das Engagement, so kommt man auf einen (standardisierten indirekten) Effekt von -.36. Eine „Einheit“ mehr an Angemessenheit der Information bewirkt demnach eine Abschwächung des Effekts der negativen Veränderung des Engagements um .36. Zusammenfassend hat sich das postulierte Forschungsmodell als eine sehr gute Modellkonzeption erwiesen.

4.2 Inhaltliche Ergebnisinterpretation

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung tragen zum Verständnis

der negativen Auswirkungen von Fusionen auf die Mitarbeiter und Führungskräfte bei. Die Forschungsergebnisse anderer Autoren konnten im Rahmen der Untersuchung gestützt werden (insbes. Petty & Cacioppo, 1986a; Schweiger & DeNisi, 1991).

Die gefundenen Ergebnisse unterstreichen nochmals, dass Fusionen negative Konsequenzen für die Mitarbeiter und Führungskräfte mit sich bringen können. Die Einstellung gegenüber dem eigenen Unternehmen verschlechtert sich. Das bedeutet beispielsweise, dass sich die Mitarbeiter nach einer Fusion in ihrem Unternehmen weniger wohl fühlen und ein Vertrauens- und Commitmentverlust zu verzeichnen ist. Die Mitarbeiter haben den Eindruck, dass sich das Unternehmen in den unruhigen Zeiten der Fusion weniger um sie kümmert als vor der Fusion. Im Zuge dieser Einstellungsänderung lässt auch das Engagement der Mitarbeiter nach.

Eine angemessene Information bzw. Kommunikation in Fusionsprozes-

sen vermag diese negativen Effekte abzuschwächen und kann damit als ein wichtiges Unterstützungsinstrument angesehen werden, das den Mitarbeitern hilft, mit den auftretenden Unsicherheiten besser umzugehen. Die Information bzw. Kommunikation als beeinflussbare prozessbegleitende Interventionsmaßnahme hat zudem einen bedeutsamen abschwächenden Effekt auf die negative Veränderung des Engagements der von der Fusion Betroffenen.

5. Diskussion

5.1 Implikationen für die Forschung

Nur wenige Studien haben bisher den Einfluss von Informationsmaßnahmen auf die Einstellungsänderung im Fusionskontext empirisch untersucht (z.B. Schweiger & DeNisi, 1991). Wenn ja, wurde das Konstrukt Einstellung eher



als Sammelbegriff für Zufriedenheiten, Commitment etc. verwendet. Da eine spezielle Abgrenzung und Definition von Einstellungen im Kontext von Fusionen von anderen Autoren in dieser Form noch nicht vorgenommen wurde, wurde im Rahmen der Diplomarbeit eine objektbezogene Ausdifferenzierung des Einstellungskonstrukts vorgenommen; sie stellt einen ersten möglichen und gangbaren Ansatzpunkt dar. Die Konzeptualisierung der unterschiedlichen Einstellungskonstrukte und -facetten im Fusionskontext hat sich als sinnvoll erwiesen. Dabei sind sicherlich auch anders gelagerte Abgrenzungen denkbar und theoretisch begründbar. Eine weiterführende theoretische Ausdifferenzierung und Validierung im Rahmen weiterer Abhandlungen zu diesem Konstrukt ist jedenfalls wünschenswert.

Dabei scheint neben der objektspezifischen Differenzierung auch die getroffene Schwerpunktlegung auf den affektiven Aspekt im Kontext von Fusionen sinnvoll und sollte in weiteren Untersuchungen stärkere Berücksichtigung finden. Gerade im Kontext von Fusionen ist anzunehmen, dass aufgrund von zusätzlichen Unsicherheiten, Ängsten und Konkurrenzen die affektiven Prozesse stärker in den Vordergrund treten als bei „normalen“ Restrukturierungsprozessen.

5.2 Implikationen für die Praxis

Von den gefundenen Ergebnissen ist eines nochmals besonders hervorzuheben: Die Information in Fusionsprozessen hat einen bedeutsamen Einfluss

auf das Engagement der Mitarbeiter und Führungskräfte. Dies mag vielleicht trivial klingen, ist jedoch ein wichtiges Ergebnis. Die Gestaltung der Informationsmaßnahmen wird letztlich betriebswirtschaftlich relevant. Vor diesem Hintergrund sollte es ein wichtiges Anliegen fusionierender Unternehmen sein, rechtzeitig ein angemessenes Informations- und Kommunikationskonzept zu entwickeln. Erste Hinweise darauf, wie dieses gestaltet sein sollte, liefern die untersuchten Kriterien des Forschungsmodells. Der Effekt der negativen Einstellungsänderung im Zuge von Fusionen kann abgeschwächt werden, indem in persönlichen Gesprächen kompetent, glaubwürdig und verständlich auf Fragen der Mitarbeiter zu den Zielen der Fusion, den anstehenden Veränderungen und den Zuständigkeiten eingegangen wird. Dabei sind diese aus dem Forschungsmodell abgeleiteten Kriterien als Basisempfehlungen aufzufassen, die jeweils unternehmens- und fusionsspezifisch angepasst und erweitert werden sollten. Weitere Informationsinhalte sind anzubieten und von den Betroffenen abzufragen. Wenn ein Unternehmen keine angemessene Informationspolitik betreibt, muss es mit einem Rückgang des Engagements der Mitarbeiter rechnen, was letztlich zu Produktivitätsverlusten führt.

Ein Unternehmen sollte sich jedoch bei der Erstellung eines Informations- und Kommunikationskonzeptes dessen bewusst sein, dass eine vollständige Information der Mitarbeiter und Führungskräfte nie erreicht werden kann. Damit können selbst durch „perfekte“

Kommunikationsmaßnahmen nicht alle Probleme gelöst werden; ein gewisses Maß an Unzufriedenheit und Unsicherheit seitens der Mitarbeiter wird sich nicht vollkommen vermeiden lassen (Jöns, 2002).

5.3 Ausblick

In den letzten Wochen häufen sich die Meldungen über bevorstehende Unternehmenszusammenschlüsse großer Konzerne (SPIEGEL Online, 2004; Hillenbrand, 2004). Danach ist „nach drei ruhigen Jahren [...] an den Finanzmärkten wieder das Fusionsfieber ausgebrochen“ (Hillenbrand, 2004). Es wird erwartet, dass 2004 das Jahr mit dem höchsten Volumen an Fusionen und Akquisitionen seit dem Boomjahr 2000 wird. Dabei geht es um beträchtliche Summen und überwiegend um sog. feindliche Übernahmen. So beabsichtigte Anfang 2004 der französische Pharmakonzern Sanofi Synthélabo den Konkurrenten Aventis zu übernehmen, der US-Kabelkonzern Comcast plante die Übernahme von Walt Disney und der Lebensmittelkonzern Oetker hatte den Aktionären von Brau und Brunnen ein Übernahmeangebot gemacht. Vor diesem Hintergrund sind weitere Forschungen zu konkreten Gestaltungsaspekten – wie in dieser Diplomarbeit – dringend erforderlich, um die negativen Folgen einer Fusion für die Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens erträglicher zu machen und somit die Erfolgchancen der anstehenden Zusammenschlüsse zu erhöhen. ■



Literatur

- Bentler, P. M. (1988). Causal modeling via structural equation systems. In J. R. Nesselrode & R. B. Cattell (Hrsg.), *Handbook of multivariate experimental psychology: Perspectives on individual differences* (2. Aufl., 317-335). New York: Plenum.
- Bentler, P. M. & Bonnett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Bollen, K. A. & Long, J. S. (Hrsg.). (1993). *Testing structural equation models*. Newbury Park: Sage.
- Buono, A. F. & Bodowitch, J. L. (1989). *The human side of Mergers and Acquisitions – Managing Collisions between People, Cultures and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Heini, C. (2003). *Eine Megafusion – Erleben aus der Sicht von Managern und Mitarbeitern*. Münster: Waxman.
- Hillenbrand, T. (2004). *Klar zum Entern*. [WWW-Dokument] Verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,286061,00.html> [2004, 12. Februar].
- Hodapp, V. (1984). *Die Analyse linearer Kausalmodelle*. Bern: Huber.
- Jöns, I. (2002). Fusionen und Akquisitionen aus der Sicht von Mitarbeitern und Führungskräften. *Wirtschaftspsychologie* (3), 22-26.
- Macharzina, K. (1990). Informationspolitik: Unternehmenskommunikation als Instrument erfolgreicher Führung. Wiesbaden: Gabler.
- Meisert, H. (1993). *Mitarbeiter besser informieren: Theorie und Praxis der Unternehmenspublizistik. Ein Handbuch für die redaktionelle Arbeit*. Frankfurt: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.
- Napier, N. K., Simmons, G. & Stratton, K. (1989). Communication During a Merger: The Experience of Two Banks. *Human Resource Planning*, 12 (2), 105-122.
- Njå, N. (2000). *Instrumente des Change Management aus einstellungstheoretischer Sicht*. Berlin: Logos.
- Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1986). *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*. New York: Springer.
- Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (Band 19, 123-205). San Diego, CA: Academic Press.
- Petty, R. E., Wheeler, C. & Tormala, Z. L. (2003). Persuasion and Attitude Change. In T. Millon & M. J. Lerner (Hrsg.), *Handbook of Psychology. Personality and Social Psychology* (Band 5, 353-382). New Jersey: Wiley & Sons.
- Reiß, M. (1997). Instrumente der Implementierung. Change Management: Programme, Projekte und Prozesse. M. Reiß, L. von Rosenstiel and A. Lanz. Stuttgart, Schäffer-Poeschel: 91-108.
- Schott, U. (2004). *Einstellungsänderung bei Fusionen – ein integratives Modell zur Wirkung von Information und Kommunikation*. Unveröff. Diplomarbeit, Universität Mannheim.
- Schweiger, D. M. & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 110-135.
- Schweiger, D. M. & Ivancevic, J. M. (1985). Human Resources: The forgotten factor in mergers and acquisitions. *Personnel Administrator*, November, 47-61.
- SPIEGEL. (2004). *Bier-Fusion: Oetker will Brau und Brunnen übernehmen*. [WWW-Dokument] Verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,286125,00.html> [2004, 12. Februar].
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180.