

Post-Merger-Integration

Mentale Modelle von Handlungsstrategien
zum Umgang mit Widerständen bei der
Integration neuer Mitarbeiter nach
Unternehmenszusammenschlüssen

Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades der Naturwissenschaften

des Fachbereiches I

an der Universität Trier

vorgelegt von

Astrid Schröer

– 2005 –

Dekan: Prof. Dr. Bernd Dörflinger

Erster Gutachter: Prof. Dr. Conny H. Antoni

Zweiter Gutachter: Junior-Prof. Dr. Andrea Fischbach

1	Einführung in die Thematik	7
---	----------------------------	---

2	Unternehmenszusammenschlüsse	11
---	------------------------------	----

2.1	Merger & Akquisition: Eine Begriffsklärung	11
2.2	Motive, Ziele und Arten des Unternehmenszusammenschlusses	13
2.3	Eingrenzung des Untersuchungsbereiches	17

3	Forschungsergebnisse	18
---	----------------------	----

3.1	Stand der Forschung	18
3.2	Analyse der Gründe für einen Misserfolg	20
3.3	Forschungsbedarf	23

4	Widerstand	25
---	------------	----

4.1	Das Konzept Widerstand	26
4.1.1	verwendetes Bezugssystem	28
4.1.2	Ausdruck von Widerstand in Veränderungsprozessen	30
4.1.3	Dimensionen von individuellem Widerstand in Veränderungsprozessen	32
4.1.4	Konkretisierung des Begriffes individueller Widerstand bei organisationalen Veränderungen	37
4.2	Erklärungs- und Prozessmodelle für das Auftreten von Widerständen	39
4.2.1	Das Modell von Watson	39
4.2.2	Das Modell von Duncan	40
4.2.3	Das Modell von Klages & Schmidt	41
4.2.4	Das Modell von Häcker	43
4.2.5	GEV-Modell von Heinrich	44
4.2.6	Fazit	49
4.3	Implementierungstheorien für Veränderungsprozesse	50
4.3.1	Akzeptanzmodell von Reiß	50
4.3.2	Sozialpsychologische Modelle zu Veränderungen	53
4.3.2.1	Das Phasenmodell von Lewin	54
4.3.2.2	Das Phasenmodell von Czichos	56
4.3.2.3	Das Phasenmodell von Streich	57
4.3.3	Zusammenfassende Diskussion der Modelle	61

5	Wissensrepräsentation	63
---	-----------------------	----

5.1	Mentale Modelle	63
5.2	Repräsentation von Wissen in mentalen Modellen	65
5.3	Mentale Modelle als „Modalstrukturen“	67
5.4	Handlungsstrategien	68
5.4.1	Ziele	70
5.4.2	Handlungen	71

5.4.3	Bedingungen	71
5.4.4	Inhaltsstrukturen	71
5.5	Forschungsleitende Fragestellungen	72
6 Empirisches Vorgehen und Methodenwahl		75

6.1	Wissensrepräsentation	77
6.2	Wissensdiagnose	78
6.2.1	Verfahren des Lauten Denkens	79
6.2.2	Cognitiv-Mapping Methoden	80
6.2.3	Struktur-Legeverfahren	81
6.2.3.1	Methode zur Erfassung der Alltagstheorien von Professionellen (MEAP)	84
6.2.3.2	Weingartener Appraisal Legetechnik (WAL)	85
6.2.3.3	Die Interview- und Legetechnik zur Rekonstruktion kognitiver Handlungsstrukturen (ILKHA)	86
6.2.3.4	Action-Strategy-Mapping (ASM)	87
6.2.3.5	Auswahl der Forschungsmethode	88
6.3	Datenerhebung	91
6.3.1	Gütekriterien qualitativer Datenerhebung	91
6.3.2	Weitere Forderungen an die Erhebungsmethode	94
6.3.3	Auswahl der Untersuchungsgruppe	95
6.3.4	Empirisches Vorgehen und Erhebungsinstrumente	96
6.4	Datenauswertung	101
6.4.1	Gütekriterien qualitativer Datenauswertung	101
6.4.2	Empirisches Vorgehen und Methoden der Datenauswertung	101
7 Ergebnisse		111

7.1	Analyse der Datenerhebung	112
7.1.1	Objektivität	112
7.1.2	Reliabilität	112
7.1.3	Validität	113
7.2	Bestimmung des Basisvokabulars	117
7.3	Ergebnisse der Hauptuntersuchung	118
7.3.1	Analyse der Individualstrategien	118
7.3.1.1	Analyse der wichtigen Elemente	118
7.3.1.2	Strukturelle Analyse der Individualnetze	124
7.3.1.3	Fazit Individualnetze	127
7.3.2	Vergleich der Handlungsstrategien zu den drei Zeitpunkten	129
7.3.3	Analyse der drei Modalstrukturen	131
7.3.3.1	Modalstruktur zu t_0	131
7.3.3.2	Modalstruktur zu t_1	134
7.3.3.3	Modalstruktur zu t_2	138
8 Diskussion und Ausblick		143

8.1	Bewertung der Datenerhebung	143
8.1.1	Objektivität	143

8.1.2	Reliabilität	143
8.1.3	Validität	144
8.1.4	Zusammenfassende qualitative Bewertung	146
8.2	Diskussion der modalen Handlungsstrategien	146
8.2.1	Individualnetze	146
8.2.2	Vergleich der Handlungsstrategien zu den drei Zeitpunkten	147
8.2.3	Bewertung der Modalstrukturen	149
8.3	Einordnung der Modalstrukturen in vorliegende Befunde	151
8.3.1	Zusammenhang mit allgemeinen Erklärungs- und Prozessmodellen	152
8.3.2	Zusammenhang mit Implementierungstheorien	158
8.3.3	Interventionsstrategie zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen	160
8.3.4	Zusammenfassende Bewertung der gefundenen Modalstrukturen	165
8.4	Schlüsse in Bezug auf die praktische Relevanz	167
8.5	Empfehlungen für die weitere Forschung	169
9 Literatur		173

10 Anhang		185
-----------	--	-----

Anhang A:	Interviewleitfaden Voruntersuchung	185
Anhang B:	Basisvokabular	186
Anhang C:	Die Methode: Action Strategy Mapping	190
Anhang D:	Fragebogen: Ergebnisse und Prozess des Interviews	196
Anhang E:	Fragebogendaten: Ergebnis und Prozess des Interviews	198
Anhang F:	Ergebnisse: Verwendete Elemente	200
Anhang G:	Ergebnisse Chi-Quadrat-Analysen	204
Anhang H:	Individualstrategien	210
Erklärung zur Dissertation		242
Thesen zur Disputation		243

Tabelle 1:	Arten und Motive von Unternehmenszusammenschlüssen	16
Tabelle 2:	Widerstandsperspektiven	29
Tabelle 3:	Klassifikationen von Widerständen nach Fusionen	33
Tabelle 4:	Hypothetisch mögliche Sollen-Können-Wollen-Diskrepanzen	44
Tabelle 5:	Auflistung von 3-Phasenmodellen des Wandels und der Veränderung	56
Tabelle 6:	Schritte und Zielsetzung der ASM-Technik dieser Arbeit	100
Tabelle 7:	Beurteilung des Interviewprozesses I	114
Tabelle 8:	Beurteilung des Interviewprozesses II	115
Tabelle 9:	Prozentuale Übereinstimmung der Zentralitätsmaße mit eingeschätzter subjektiver Wichtigkeit	116
Tabelle 10:	Intercoder-Übereinstimmung zur Ermittlung des Basisvokabulars	117
Tabelle 11:	Häufigkeiten der Nennungen einzelner Ziele zu t_0 , t_1 und t_2	119
Tabelle 12:	Häufigkeiten der Nennungen einzelner Handlungen zu t_0 , t_1 und t_2	121
Tabelle 13:	Häufigkeiten der Nennungen einzelner Bedingungen zu t_0 , t_1 und t_2	122
Tabelle 14:	Einzelanalysen für t_0	125
Tabelle 15:	Einzelanalysen für t_1	126
Tabelle 16:	Einzelanalysen für t_2	127
Tabelle 17:	Überblick über signifikante Abweichungen in der Häufigkeitsverteilung der Elemente über die drei Zeitpunkte	130
Tabelle 18:	Analyse der Modalstruktur zu t_0	131
Tabelle 19:	Elemente der Modalstruktur zu t_0	133
Tabelle 20:	Analyse der Modalstruktur zu t_1	135
Tabelle 21:	Elemente der Modalstruktur zu t_1	138
Tabelle 22:	Analyse der Modalstruktur zu t_2	139
Tabelle 23:	Elemente der Modalstruktur zu t_2	140
Abbildung 1:	Formen möglicher Zusammenschlüsse	11
Abbildung 2:	Misserfolgsquoten bei Unternehmensübernahmen	19
Abbildung 3:	modifiziertes differenziertes Erwartungs-Wert-Modell mit zugeordneten persönlichkeitspsychologischen Konstrukten	46
Abbildung 4:	Akzeptanzfaktoren nach Reiß	52
Abbildung 5:	3-Phasen-Modell des Wandels nach Lewin	55
Abbildung 6:	Der Veränderungsprozess nach Czichos	57
Abbildung 7:	7-Phasen Modell über die Bedeutung von Veränderungen	60
Abbildung 8:	Modales Netz t_0	132
Abbildung 9:	Modales Netz t_1	135
Abbildung 10:	Modales Netz t_2	139

Obwohl bekannt ist, dass Fusionen alles andere als risikoarm sind, bleibt das häufig zentrale, kritische Thema „Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen“ bislang in der psychologischen Forschung unbeachtet. Zudem fehlen Konzepte, die als Basis für eine erfolgreiche Interventionsplanung zur Integration neuer Mitarbeiter genutzt werden können.

Ziel dieser Arbeit ist es deshalb, grundlegende Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter zu erheben, zu beschreiben und in einem letzten Schritt zusammenfassend mit den bereits vorliegenden Forschungsbefunden zu diskutieren. Hierzu wurde handlungstheoretisch fundiert ein qualitatives Struktur-Lege-Verfahren ausgewählt, mit dessen Hilfe relevantes Expertenwissen erhoben werden kann: eine für diese Untersuchung modifizierte Variante des Action Strategy Mappings (ASM) von Scheffler & Antoni (2001). So gelingt es, mentale Modelle von Handlungsstrategien unabhängig von einer konkreten Untersuchungssituation zu erheben und direkt zu visualisieren.

In dieser Arbeit kann gezeigt werden, dass je nach Phase des Unternehmenszusammenschlusses unterschiedliche Handlungsstrategien von den einzelnen Post-Deal-Managern genannt werden. Dementsprechend erfolgte auch die Zusammenfassung der einzelnen Expertennetze zu Modalstrukturen jeweils getrennt für die drei vorab erarbeiteten Zeitpunkte, die allgemeinen Modellen zum Veränderungsmanagement entsprechen.

Als Ergebnis dieser Analysen werden modale Handlungsstrukturen für den Zeitraum vor Bekannt werden des Unternehmenszusammenschlusses, für die ersten zwei Monate sowie für das erste Jahr berechnet, die jeweils unterschiedliche Bezüge zu den Forschungsergebnissen dieses Themengebietes aufweisen. Allerdings existiert bislang kein Modell, das alle in dieser Arbeit als wichtig identifizierten Elemente zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Unternehmenszusammenschlüssen liefert.

Diese Arbeit liefert somit einen wichtigen Beitrag zur konzeptionellen Erhellung dieses Themengebiets und zwar sowohl im Hinblick auf relevante Elemente als auch auf deren Vernetzung untereinander.

Die erhobenen modalen Handlungsstrukturen können als Basis bei der Qualifizierung von Post-Deal-Managern dienen, um ihnen neben konkreten Handlungsempfehlungen ein kognitives Interventionsmodell zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen anzubieten.

1 Einführung in die Thematik

In diesem Einführungskapitel wird zunächst ein Überblick über die Relevanz des Themengebiets gegeben, sowie das Ziel und der Aufbau dieser Arbeit beschrieben.

Das Merger & Akquisitions-Geschäft (M&A) gewinnt seit einigen Jahren zunehmend an Bedeutung, auch wenn es konjunkturbedingt Wellenbewegungen gibt. Es gibt kaum eine Branche, die verschont bleibt. Die Internationalisierung des Wettbewerbs geht mit einer Welle von Unternehmensübernahmen und –zusammenschlüssen einher, der schnellsten Form des Markteintritts, der Sicherung von Marktanteilen, des Wachstums sowie der Gewinnung neuer, spezialisierter Mitarbeiter (vgl. Balling, 1998; Clever, 1993; Hätscher, 1992). Fusionen scheinen in vielen Manageretagen als der Schlüssel zum Erfolg gehandelt zu werden. Ambitionierte Pläne versprechen zumindest in der Theorie eine prosperierende Zukunft. In der Praxis findet man häufig ein nicht ganz so rosiges Bild: Die Stimmung vieler Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens nach Bekanntgabe des Mergers ist zumeist eher pessimistisch, da ein Zusammenschluss oft erst dann kommuniziert wird, wenn er bereits beschlossene Sache ist. Diese Tatsache kann leicht dazu führen, dass Mitarbeiter in einen Schockzustand geraten, der den Weg freimacht für verschiedenste Ängste – in der heutigen Zeit vor allem der Angst um den Arbeitsplatz. „Es können sich regelrechte Feindbilder gegen die neuen Kollegen aufbauen, die mindestens den reibungslosen Betrieb des neuen Unternehmens stören, wenn sie ihn nicht sogar komplett lahm legen“ (Dabui, 1988, S.2).

Porter (1987, S.30ff.) nennt einige Beispiele, die zeigen, dass es in der Praxis nur in wenigen Fällen gelungen ist, Firmen im unternehmerischen Sinne erfolgreich zu verschmelzen und somit die gewünschten Effekte zu erzielen. Tatsache ist, dass mehr als die Hälfte aller Unternehmenszusammenschlüsse trotz ambitionierter Ziele scheitern und nach drei Jahren die Profitabilität des neu entstandenen Unternehmens durchschnittlich um 10 Prozent sinkt.

Aus der Betriebswirtschaftslehre kommen viele Entscheidungshilfen (vgl. Möller, 1983), die der Unternehmensleitung helfen sollen, den wirtschaftlichen Nutzen

einer Fusion abzuschätzen, um fundierte Entscheidungen treffen zu können; allerdings beschränken sich die Ansätze zumeist auf finanzwirtschaftliche Kennzahlen. Dass die mit einer Fusion gewünschten Ziele oftmals nicht erreicht werden, liegt sicherlich nicht an unvollkommenen Modellen der Wirtschaftswissenschaften, sondern vielmehr an einem geringen Verständnis für umfassende Integrationskonzepte: Oftmals wird der Schwerpunkt der Analysen auf quantifizierbare Messgrößen vor dem Kauf gelegt, für die eigentliche Integration des gekauften Unternehmens liegen aber kaum Konzepte vor. Einzelne Fallbeispiele wie beispielsweise die Studien der Watson Wyatt Management Consultants (2001) oder die Studie von Möller (1983) listen zwar Erfolgsmerkmale auf, deren Validität und Generalisierbarkeit sind aber oft zweifelhaft.

Für eine praxisorientierte Arbeits- und Organisationspsychologie stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, welche Beiträge sie mit ihren Erkenntnissen und Forschungsmethoden leisten kann, damit neben den bislang eher organisatorisch-technischen, auf Effizienz ausgerichteten Aspekten auch die sozialen Aspekte bei Veränderungen in Unternehmen eine zunehmende Beachtung finden. Zwar gibt es schon Forschungsergebnisse im Bereich der Unternehmenskultur, die auf einer Makroebene von einigen Unternehmen als *cultural due dilligence* (Bewertung der Passung zweier Unternehmen) berücksichtigt werden. Zudem gibt es auch einige Forschungsergebnisse zum Themengebiet Change-Management. Es fehlen aber konkrete Konzepte, die als Basis für eine erfolgreiche Interventionsplanung zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter genutzt werden können.

Ziel dieser Arbeit ist es deshalb, grundlegende Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter, einem kritischen Faktor für den Erfolg von Fusionen mit bislang nur wenig Aufmerksamkeit in der Praxis, konzeptionell zu erhellen. Neben einer rein explorativen Herangehensweise an dieses Thema, möchte ich aber auch zeigen, welche Konzepte die psychologische

Forschung zum Themengebiet Change-Management bislang erarbeitet hat und inwiefern diese auf den Spezialfall „Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter“ angewendet werden können.

Entsprechend dieser Zielsetzung ist die Arbeit gegliedert: Im ersten Teil werden die theoretischen Grundlagen erläutert. Zunächst wird das Thema „Unternehmenszusammenschlüsse“ allgemein beleuchtet, relevante Begriffe werden klassifiziert und voneinander abgegrenzt (Kapitel 2), sowie Forschungsergebnisse zu Fusionen referiert (Kapitel 3). Die Analyse der Gründe für den Misserfolg bei Fusionen in Kapitel 3 ist Grundlage für die Fragestellung dieser Arbeit. Es stellt sich nämlich heraus, dass auftretende Widerstände bei der Integration neuer Mitarbeiter ein kritischer Faktor für das Gelingen eines Unternehmenszusammenschlusses sind und aus der Arbeits- und Organisationspsychologie bislang keine konkreten Antworten zum Umgang mit Widerständen bei Fusionen gegeben werden. Da das Thema „Widerstand“ einen Schwerpunkt dieser Arbeit bildet, werden das Konzept, dessen Ausdrucksformen sowie Erklärungs- und Prozessmodelle für das Auftreten von Widerständen und Implementierungstheorien für Veränderungen vorgestellt (Kapitel 4). In einem zweiten Schritt soll Expertenwissen zu dem Themenkomplex „Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter“ erhoben werden. In Kapitel 5 wird deshalb zunächst erarbeitet, welches Wissen mit welchen Konzepten in diesem Zusammenhang erhoben werden kann. Als zentral erweisen sich mentale Modelle von Handlungsstrategien (Subjektive Theorien), die näher untersucht werden. Aus der zusammenfassenden Diskussion zur Wissensrepräsentation heraus werden die forschungsleitenden Fragestellungen dieser Arbeit konkretisiert.

Den zweiten Teil dieser Arbeit bildet der Methodenteil (Kapitel 6). Ausgehend von Anforderungen an die Erhebungs- und Auswertungsmethoden werden verschiedene Verfahren zum Aktivieren und Darstellen von Handlungsstrategien beschrieben und diskutiert. Diese führen zur Auswahl der Forschungsmethode, dem

Action Strategy Mapping (ASM). Neben der Beschreibung der Auswahl der Untersuchungsgruppe und der Beschreibung des empirischen Vorgehens (Datenerhebung und Datenauswertung) werden auch formale Kriterien zur Erhebung von Handlungsstrategien erläutert. Mittels des ASM werden erfahrene Post-Deal-Manager gebeten, ihre Subjektiven Theorien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter systematisch darzustellen.

Die Ergebnisse dieser Interviews (visualisierte Handlungsstrategien), sowie generalisierte Modalstrukturen finden sich im Ergebnisteil. Eine zusammenfassende Diskussion und Einordnung der Ergebnisse im Hinblick auf den Forschungsstand zum Themengebiet Widerstand sowie Empfehlungen für eine erfolgreiche Interventionsplanung zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen bilden schließlich den Abschluss dieser Arbeit.

2 Unternehmenszusammenschlüsse

Der Begriff Merger & Akquisition (M&A) hat sich für eine Vielzahl verschiedener Arten von Zusammenschlüssen etabliert. Wichtig ist es diese zunächst klar voneinander zu trennen, da jede Form ihren eigenen erfolgreichen Integrationsprozess hat. In diesem Kapitel werden deshalb zuerst die verschiedenen M&A-Formen definiert. Dann werden Fusionsmotive vorgestellt und es wird ein Bezug zur Art des Zusammenschlusses aufgezeigt. Zuletzt wird das Untersuchungsgebiet dieser Arbeit eingegrenzt.

2.1 Merger & Akquisition: Eine Begriffsklärung

Auf der einen Seite des Kontinuums unternehmerischer Zusammenarbeit stehen Konzepte wie strategische Allianzen sowie Joint Ventures und auf der anderen Seite Firmenübernahmen. Diese verschiedenen Arten von Unternehmenszusammenschlüssen unterscheiden sich nach Staudt (1992, S.145ff.) „juristisch gesehen vor allem durch die unterschiedlichen Arten von Beteiligungen und den daraus resultierenden unterschiedlichen Rechtsformen, aus wirtschaftswissenschaftlicher und psychologischer Sicht jedoch primär durch den Grad der Integrationserfordernisse.“

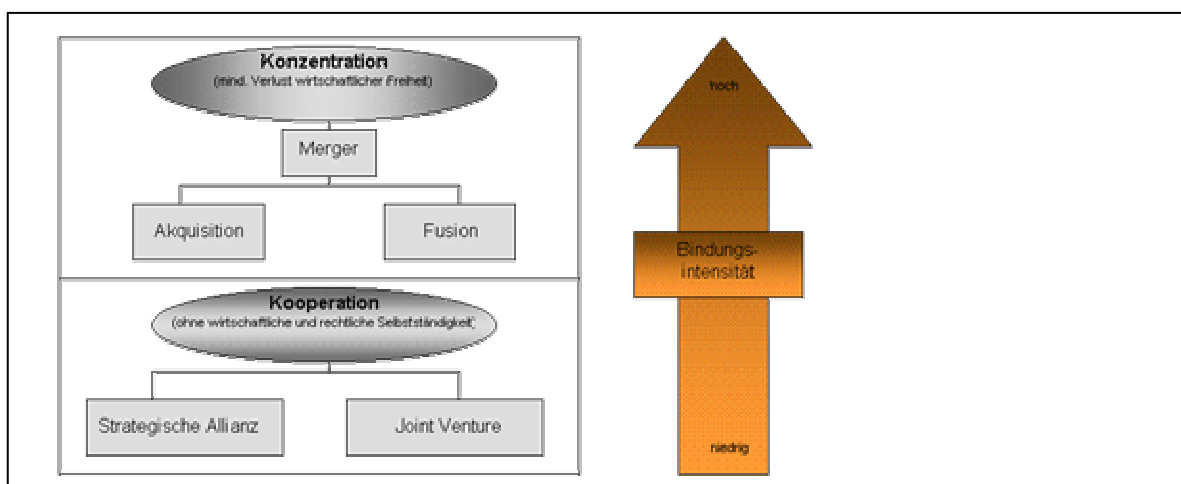


Abbildung 1: Formen möglicher Zusammenschlüsse (eigene Darstellung)

Kooperation

Die Zusammenschlussform mit der geringsten Bindungsintensität ist die Kooperation. Hier bleibt sowohl die wirtschaftliche als auch die rechtliche Selbstständigkeit erhalten. Strategische Allianzen und Joint Ventures können den Kooperationen zugeordnet werden und sollen nur kurz skizziert werden.

Sydow (1992, S.63) definiert *Strategische Allianz* als eine „formalisierte, längerfristige Beziehung zu anderen Unternehmungen, die mit dem Ziel aufgenommen wird, eigene Schwächen durch Stärkenpotentiale anderer Organisationen zu kompensieren, um auf diese Art und Weise die Wettbewerbsposition einer Unternehmung (...) langfristig zu verbessern“. Nach Backhaus & Meyer (1993, S.332) verknüpfen Unternehmen bei strategischen Allianzen ihre Aktivitäten so miteinander, dass die dazu relevanten Austauschbeziehungen nicht über Markttransaktionen geregelt werden.

Der Begriff *Joint Venture* wurde in den vergangenen Jahrzehnten zu einem wichtigen Objekt von Wirtschaftspraxis und Forschung, insbesondere im Hinblick auf die Erschließung neuer Märkte. Im angloamerikanischen Sprachgebrauch wird darunter folgende Art der Zusammenarbeit von Firmen verstanden „More than a simple contract yet less than a merger“ (Balling, 1998, S.20). Im Deutschen wird dem Begriff *Joint Venture* eine engere Bedeutung beigemessen. Schaudé (1991, S.10) betont: „Wir verstehen darunter die Gründung einer neuen, selbstständigen Unternehmung durch mehrere Muttergesellschaften. Die neue Gesellschaft ist von den Muttergesellschaften unabhängig“. Aus dieser Definition wird deutlich, dass es sich bei dieser Form des Unternehmenszusammenschlusses um eine Organisationsform handelt, die als eigenständig zu bezeichnen ist.

Konzentration

Eine mittlere bis hohe Bindungsintensität besitzt die Konzentration. Erst hier spricht man von Unternehmensvereinigung. Clever (1993, S.9) definiert M&A als Begriffspaar für den Erwerb von Unternehmen oder Teilen davon durch andere Unternehmen und zwar vor dem Hintergrund einer Eingliederung der erworbe-

nen Objekte in die bestehenden Strukturen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit beider Partner. Im Unterschied zur Kooperation entsteht somit eine auf Dauer angelegte Verbindung von mindestens zwei Unternehmen unter einheitlicher Leitung. Es wird also mindestens die wirtschaftliche Selbstständigkeit eines beteiligten Partners aufgegeben. Es sind grob zwei Ausprägungen möglich: Die Akquisition und die Fusion.

Bei der *Akquisition* wird eine wirtschaftliche Einheit hergestellt, indem Kapitalanteile mit Stimmrechtsmehrheit erworben werden (Dabui, 1988, S.12).

Die zweite Ausprägung bei einem Merger ist die *Fusion*. Hier geht die Bindungsintensität soweit, dass neben der wirtschaftlichen auch eine rechtliche Einheit entsteht. Der Begriff Fusion kann mit Verschmelzung gleichgesetzt werden. Die Wahl der optimalen Integrationstiefe bzw. Bindungsintensität ist abhängig vom Deal-Ziel, also einer strategischen Entscheidung, sowie dem Bedarf nach organisatorischer und kultureller Autonomie der beteiligten Unternehmen (Jansen, 1999). Je nach Fokus der Fusion müssen andere struktur- und ablauforientierte Prozesse gestaltet werden, damit der Unternehmenskauf die angestrebten Ziele erreichen kann.

2.2 Motive, Ziele und Arten des Unternehmenszusammenschlusses

Welche jeweilige Form des Zusammenschlusses für den konkreten Deal gewählt wird, hängt von der strategischen Zielsetzung ab, die mit diesem Unternehmenszusammenschluss erreicht werden soll. Damit wird gleichzeitig auch festgelegt, in welcher Art und Weise eine Integration optimalerweise erfolgen soll. Im Folgenden werden drei Arten des Zusammenschlusses kurz vorgestellt, sowie Implikationen für den jeweiligen Integrationsprozess erarbeitet.

horizontale Zusammenarbeit

Unter horizontaler Zusammenarbeit versteht man laut Staudt (1992, S.145f.) und Möller (1983, S.8) die Verbindung von Partnern des gleichen Gewerbes auf der selben Marktstufe bzw. mit einem gleichen oder verwandten Tätigkeitsbereich. Das Ziel ist hier meist eine monopolartige Stellung im Markt zu erreichen oder zumindest eine Stärkung gegenüber der Konkurrenz zu ermöglichen: Eine Verbindung zwischen branchengleichen Unternehmen hat ihren besonderen Reiz nämlich in ihren Größenvorteilen, die über Volumen- und Spezialisierungseffekte zu erheblichen Kostensenkungen, einer breiteren Marktabdeckung und stärkeren Machtpositionen führen. Desweiteren ergibt sich eine breitere Basis an hochqualifizierten Mitarbeitern, die auch einen effektiven Erfahrungsaustausch vorantreiben können, sowie der Zugang zu neuen Kunden. Ein Beispiel hierfür ist der Daimler-Chrysler-Zusammenschluss.

Die Verschmelzung von bestimmten Unternehmensressourcen ermöglicht oftmals erst die Teilnahme am innovativen Geschehen, am technologischen Wandel bzw. den Einstieg in neue Geschäftsfelder. Durch eine verbesserte Marktstellung können andere Wettbewerber leichter verdrängt und Angriffen oder kurzfristigen Preiskämpfen besser standgehalten werden. Allerdings ist zu beachten, dass der Kauf eines Wettbewerbers unter kartellrechtlichen Gesichtspunkten bedenklich sein kann.

Implikationen für den Integrationsprozess

Um die gerade beschriebenen Vorteile durch eine Fusion zu erreichen, ist es notwendig, die beiden Firmen in den synergiehaltigen Bereichen zu einem Bereich zusammenzuführen. Hierbei ist es wichtig, möglichst vollständig Prozesse zu synchronisieren, um Reibungsverluste zu minimieren.

komplementäre Zusammenarbeit

Die komplementäre oder auch heterogene Zusammenarbeit ist nach Staudt (1992, S.154f.) „die Verbindung von Betrieben unterschiedlicher Branchen, deren marktwirksames Leistungsangebot sich zu einer Bedarfsgruppe ergänzt, d.h. bei der

komplementären Zusammenarbeit wird einer Nachfrage, die als verbunden oder zu verbinden angesehen werden kann, ein entsprechendes kombiniertes Angebot gegenübergestellt.“

Komplementäre Bündnisse ermöglichen durch Wissens- und/oder Leistungskombination die Schaffung neuer Produkte oder Dienstleistungen für Märkten mit Wachstumspotential. Derartige Verbindungen erlauben somit den Vorstoß neuer Technik und/oder Marktfelder unter vermindertem Marktrisiko, da bei den Partnern bereits Kundenpotentiale für die Produkt- oder Dienstleistungsinnovation vorhanden sind. Durch die Kombination sich ergänzender Marktangebote zu einer Bedarfsgruppe kann über das Angebot eines attraktiven Produktes der Kundenkreis vergrößert werden. Bestes Beispiel hierfür ist die Fusion von Time Warner (Kino- und Pay-TV) und America Online (größter Online Provider weltweit). Die Märkte Internet und Kinowelt haben auf den ersten Blick nichts miteinander zu tun. Auf lange Sicht gesehen, kann diese Fusion aber ein neues Geschäftsfeld erzeugen: Filme über das Internet zu vermarkten und auszustrahlen.

Implikationen für den Integrationsprozess

Um die beschriebenen Vorteile zu realisieren, ist es wichtig, Schnittstellen der beiden Firmen in den relevanten Bereichen zu optimieren. Dies bedeutet nicht zwingend, dass das gesamte neue Unternehmen integriert werden muss. Je nach Deal-Ziel ist eine partielle Integration der betroffenen Unternehmensbereiche durchaus ausreichend.

vertikale Zusammenarbeit

Unter einer vertikalen Zusammenarbeit verstehen Trautwein (1990) und Clever (1993) die Verbindung von Partnern auf verschiedenartigen, aufeinander folgenden Produktions- und/oder Handlungsstufen der gleichen Branche. So wird die Leistungstiefe eines Unternehmens erhöht. Stehen bei horizontalen Verbindungen die Größenvorteile und bei komplementären Bündnissen die Schaffung von Komplettangeboten im Vordergrund, so sichern vertikale Integrationen nach Picot &

Franck (1993, S.183) „einerseits den Absatz und andererseits die Zulieferung sowie den Know-how-Transfer.“

Implikationen für den Integrationsprozess

Vertikale Zusammenarbeit setzt zumeist nur eine geringe Integrationstiefe voraus. Im Rahmen von langfristigen Kooperationen ist es aber dennoch wichtig, die Schnittstellen der beiden Partner klar zu definieren und Kommunikationsprozesse aufzubauen. Wichtig ist auch, dass gegenseitiges Vertrauen gebildet wird, damit die Zusammenarbeit langfristig stabil bleibt.

Die Art des Deal-Ziels bestimmt also die tatsächliche Realisierung der Zusammenarbeit. Die resultierende Art des Zusammenschlusses hingegen hat wiederum Auswirkungen auf die Integrationstiefe! Die folgende Tabelle 1 fasst noch einmal verschiedene strategische Motive zusammen, die Konzernplaner dazu veranlassen, Unternehmenszusammenschlüsse voranzutreiben:

Tabelle 1: Arten und Motive von Unternehmenszusammenschlüssen

Art des Zusammenschlusses	Motive	Quellen
Horizontaler Zusammenschluss	Zugang zu qualifiziertem Personal	Humpert (1982)
Zusammenschluss mit einem Wettbewerber in eng verwandten Geschäften auf denselben Märkten	Erweiterung und Komplettierung der eigenen Produktpalette, der Produktionstechnologie oder des Kundenstammes	A-C-R (2001)
	Reduktion der Anzahl von Wettbewerbern	Viscio, Harbinson, Asin & Vitario (1999); Backhaus & Meyer (1993)
vertikaler Zusammenschluss Zusammenschluss mit Kunden oder Lieferanten	Sicherung von Einkaufsquellen oder Absatzmärkten	Clever (1993)
	Reduzierung der Anbieterzahl	Viscio et al. (1999)
komplementärer Zusammenschluss Zusammenschluss über die angestammten Branchengrenzen hinweg	Diversifikationsstrategie zur Risikostreuung	Ploenzke Management Consulting (1999)
	Added Value Aspekte, wenn Einzelprodukte zu Systemen zusammengefasst werden (erhöhter Kundennutzen)	Trautwein (1990)

Quelle: eigene Darstellung, modifiziert nach Clever (1993)

2.3 Eingrenzung des Untersuchungsbereiches

In diesem Kapitel wurde eine Vielzahl möglicher M&A-Aktivitäten dargestellt. Diese unterscheiden sich grundsätzlich je nach strategischer Ausrichtung. Demzufolge müssen auch Strategien und Methoden der Integration spezifisch angepasst werden, damit die jeweilige Form des Unternehmenszusammenschlusses erfolgreich wird.

In der vorliegenden Arbeit möchte ich den Schwerpunkt der Untersuchungen auf den Typus der horizontalen Fusion mit einer anschließenden vollständigen Integration legen – nicht zuletzt weil diese die derzeit häufigste Form des M&A-Geschäftes ist. Für diese M&A-Form soll untersucht werden, welche Handlungsstrategien bei der Planung zur Integration neuer Mitarbeiter, insbesondere zum Umgang mit auftretenden Widerständen, erfolgreich eingesetzt werden können.

Die am Merger beteiligten Unternehmen sind zumeist weltweit tätige Unternehmen. Wenn man die vielen verschiedenen Kulturen, Meinungen, Einstellungen und Lebensweisen der Menschen unterschiedlicher Länder betrachtet, ist es offensichtlich, dass bei einer unternehmensweiten Integration all diese unterschiedlichen Kulturkreise berücksichtigt werden müssen. Der Integrationsprozess kann also von Region zu Region unterschiedlich sein. Diese Arbeit wird sich vor allem auf Deutschland beziehen, da eine weltweite Betrachtung den Rahmen und die Möglichkeiten einer solchen Arbeit sprengen würden. Trotzdem lassen sich natürlich die in dieser Arbeit vorgeschlagenen Wege an jeweils unterschiedliche Rahmenbedingungen anpassen.

3 Forschungsergebnisse

In diesem Kapitel wird kurz der Stand der Forschung zu M&A-Aktivitäten vorgestellt und es werden die Gründe für die hohen Misserfolgsraten zusammenfassend diskutiert. Aus dieser Analyse heraus konkretisiert sich der Forschungsbedarf für den Themenbereich „Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen“.

3.1 Stand der Forschung

Nachdem die Wissenschaft nun auf mehr als drei Jahrzehnte Erfahrungen mit M&A-Aktivitäten zurückblicken kann, gibt es natürlich schon einige Studien zu diesem Thema. Es ist allgemein bekannt, dass eine ganze Reihe von Unternehmenszusammenschlüssen fehlschlagen. Ein Großteil der Aktivitäten, sofern nicht ohnehin bereits gescheitert, erfüllen nicht die einst in sie gesetzten Erwartungen. Beispiele aus den USA zeigen, dass es nur in wenigen Fällen gelungen ist, Firmen im unternehmerischen Sinne erfolgreich zu fusionieren (Porter, 1987).

Seit den 70er Jahren versuchen vorwiegend angelsächsische Studien den Erfolg von Übernahmen und Fusionen mit recht unterschiedlichen Methoden und Kenngrößen zu ermitteln. Sie belegen relativ durchgängig hohe Misserfolgsraten z.B. bei Finanzdienstleistern von bis zu 85 Prozent. Branchenübergreifend liegt die Misserfolgswahrscheinlichkeit durchschnittlich zwischen 60 und 70 Prozent. Nach einer Untersuchung von 250 europäischen Unternehmensfusionen zwischen 1984 und 1992 sind nur 14 Prozent wertneutrale und lediglich 29 Prozent nachhaltig wertsteigernde Entwicklungen zu erkennen gewesen. In einer Analyse aller amerikanischen Transaktionen, deren beteiligte Unternehmen im Zeitraum von 1955 bis 1987 an der New Yorker Stock Exchange notiert waren, wurde ein statistisch signifikanter Wertverlust von 10.26 Prozent für den Aktionär in den ersten fünf Jahren nach der Transaktion festgestellt. Jansen (1999) schätzt, dass der kumulierte Vermögensverlust von nicht erfolgreichen Akquisitionen in den 80er Jahren zwischen 300 und 500 Milliarden DM betragen hat. Nach Töpfer (2000) geht die Pro-

fitabilität in nur 29 Prozent der Fälle in die Höhe, im Schnitt sinkt sie sogar um 10 Prozent.

Die folgende Abbildung 2 fasst weitere Studien zum Misserfolg von Unternehmensübernahmen zusammen:

Studie	Jahr	Land/Region	Zeitraum	Anzahl Unternehmen	Misserfolgsquote in Prozent
Kitching	1973	Europa	1965-70	407	47
Möller	1983	BRD	1967-81	100	38
Porter	1987	USA	1959-86	2021	53
Hoffmann	1989	BRD	1960-87	80	20
Institut für M&A der Universität Witten/ Herdecke	1999	BRD	1994-98	103	56
Viscio et al.	1999	Europa	1994-96	117	51.3

Abbildung 2: Misserfolgsquoten bei Unternehmensübernahmen

Quelle: eigene Darstellung nach: Frank & Stein (1993, S.135), Viscio et al. (1999)

Sicherlich stimmen die gerade genannten Zahlen bedenklich. Zum Teil liegt die vermeintlich hohe Misserfolgsrate an unglücklich gewählten Messgrößen: Die Messung des Integrationserfolges muss immer abhängig von der jeweiligen Zielsetzung des Deals geschehen! Liegt dieser beispielsweise im Marktzugang oder im Know-how-Erwerb, so müssen jeweils auch spezifische Kenngrößen für diese Ziele generiert werden. Unzureichend ist in diesem Zusammenhang die Verwendung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen wie Return on Invest, Cash Flow Rentabilität, Buchwertabschreibung, Eigenkapitalverzinsung oder Bilanz-Summen wie beispielsweise Möller (1983) sie vorschlägt (vgl. auch Ansoff, 1965; Kitching, 1973; Viscio et al., 1999). Ploenzke Management Consulting (1999) nennen als Ergebnis ihrer Studie zum Einsatz von Kenngrößen zur Steuerung der Integration: operatives Ergebnis, Synergieeffekte, Umsatz, Marktanteil, Cash Flow sowie Shareholder Value.

Solche Kennzahlen über den vermeintlichen Erfolg eines Mergers sind zum einen zur Messung des Integrationserfolges zu ungenau (z.B. können verschiedene Arten der Bilanzierung zu unterschiedlichen Ergebnissen führen, Investitionen zur Anpassung des Unternehmens wie z.B. EDV, Produktschulungen etc. können

kurzfristig die Rendite senken), zum anderen messen sie in den seltensten Fällen tatsächlich das zu erreichende Deal-Ziel. Trotzdem kann man festhalten, dass auch wenn unklar bleiben muss, inwieweit Deal-Ziele erreicht werden oder nicht; sicher ist, Fusionen sind offensichtlich alles andere als risikoarm!

3.2 Analyse der Gründe für einen Misserfolg

Für die hohe Misserfolgsrate von Fusionen gibt es verschiedene Erklärungsansätze. Krathz (1989, S.27ff.) nennt als Gründe eine überoptimistische Einschätzung des Managements (bzgl. Synergieerzielung, Marktentwicklung, etc.) sowie eine unzureichende rechtliche und betriebswirtschaftliche Abwicklung der Transaktion. Er kommt zu dem Ergebnis, „dass die Probleme größtenteils planerischen Ursprungs sind und nicht in der Finanzierung liegen“. Diese These wird unterstützt durch die Aussage, dass bei „Ad-hoc-Akquisitionen“ und „Gelegenheitskäufen“ die Misserfolgsquote bis auf 80 Prozent ansteigt. Zunehmend wird aber erkannt, dass viele Fusionen nicht an suboptimal gestalteten Prozessen oder auf Grund falscher Analysen scheitern, sondern an den Mitarbeitern, die in diese Prozesse involviert sind. Im Folgenden werden hierzu einige Studien kurz vorgestellt.

Empirische Untersuchungen über den Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen wie etwa die von Möller (1983, S.150) zeigen, dass vielfach die erwarteten Effekte wie beispielsweise Synergien ausbleiben. In seiner Studie führt Möller dies auf Ursachen wie beispielsweise fehlende Mobilitätsbereitschaft, allgemeinen Widerstand der Mitarbeiter gegen Veränderungen sowie auf Identifikationsprobleme mit neuen bzw. anderen Produkten zurück.

Die Hauptursache für das Scheitern von Fusionen und Akquisitionen sind oft Kulturunterschiede. So kommt das Roffey Park Management in seiner im Januar 1999 erschienenen Untersuchung zu dem Schluss, dass mangelhafte Kommunikation, Managementfehler, unvollständige Integrationsstrategien und Kulturunterschiede zwischen den fusionierten Unternehmen mitverantwortlich für das Scheitern von

Fusionen waren. Nach einer Umfrage von Forbes Institute (zitiert in: *The Economist*, 9. Januar 1999) bei 500 Finanzvorständen stellen inkompatible Unternehmenskulturen gar das primäre Hindernis bei der Erreichung der mit einer Fusion angestrebten Synergien dar.

In ihrer Studie nennen Ploenzke Management Consulting (1999) als wichtigste Hindernisse bei der Integration: mangelndes Einverständnis der Führungskräfte beider Unternehmen, kulturelle Unterschiede, mangelnde Kommunikation über Integrationsziele und -gründe, fehlende bzw. unvollständige Integrationsstrategien, Verschleppung von wichtigen Entscheidungen, mangelndes Engagement der Mitarbeiter sowie fehlende Ressourcen.

Als Hauptgrund für die hohen Misserfolgsraten sehen Jansen & Pohlmann (2000, S.32) die Nicht-Beachtung der „weichen Faktoren“. Die Autoren nennen in ihrem *7-K-Modell* folgende kritische Punkte: Koordination (Unterstützung soll dezentral erfolgen), Kultur (Unternehmenskultur soll der Strategie entsprechen), Kunden und Koproduzenten (nicht nur um sich selber kümmern, sondern auch um Kunden), Kommunikation (Vertraulichkeit sorgt für viele Kommunikationslücken; es gilt viele Kommunikationsanlässe zu produzieren), Kernbelegschaft und Karriere (frühe Auswahl des Management-Teams, die besten gehen zuerst), Know-how und Kernkompetenz (das Teilen von Informationen mit ehemaligen Konkurrenten fällt schwer, informelle Netzwerke drohen durch Fluktuation und Rotation zerstört zu werden) sowie Kontrolle.

Nach A-C-R (2001) sind Ursachen für Misserfolge unzureichende Markt- und Unternehmensanalysen, unvollständige Planung, unberücksichtigte Einflüsse auf die Konzernstrategien, überhöhter Kaufpreis infolge ungenügender Due Diligence und Schwierigkeiten in der Integration von Kulturen, Strukturen und Abläufen. Neben diesen nicht realisierten Erwartungen können Unternehmenszusammenschlüsse aber auch noch eine Reihe von weiteren, negativen Effekten nach sich ziehen. Hierzu zählen beispielsweise der Verlust von Kundenbeziehungen, das Ausscheiden qualifizierter Mitarbeiter und ein Kostenanstieg durch vergrößerte Komplexität.

Die Unternehmensberatung Watson Wyatt kommt aufgrund ihrer weltweiten M&A-Studie (2001) zu dem Schluss, dass die Ankündigung einer Fusion oder Übernahme bei Mitarbeitern häufig zu einer starken Verunsicherung und Orientierungslosigkeit führt. In der Folge wird der Fokus der Konzentration durch Fragen, die sich mit der eigenen Rolle in der neuen Organisation beschäftigen, von der produktiven Auseinandersetzung mit der Positionsaufgabe abgelenkt. Diese sogenannten „Me-Issues“ (Fragen nach der Sicherheit des Arbeitsplatzes, der zukünftigen Bezahlung oder den späteren neuen Vorgesetzten) werden für die zwangsläufig in Merger-Unternehmen auftauchenden Produktivitätsrückgänge verantwortlich gemacht.

Versucht man die identifizierten Misserfolgskriterien zu gruppieren, so lassen sich drei Erklärungsschwerpunkte herausarbeiten:

1. *Strategischer Erklärungsansatz*: Eine wichtige Ursache für das Scheitern von Mergern kann bereits in der Vorphase begründet sein: Ein geplanter Unternehmenszusammenschluss muss in die Strategie des übernehmenden Unternehmens passen und Bezug zum Markt- und Wettbewerbsumfeld haben. Gibt es diesbezüglich keine genauen Analysen, so ist eine Unternehmensübernahme zumeist zum Scheitern verurteilt.
2. *Unternehmenskulturorientierter Ansatz*: Dieser Ansatz hebt die Erfolgsbedeutung der Unternehmenskulturen hervor. Gelingt es nicht, beide Kultursysteme in Einklang zu bringen, ist eine erfolversprechende Integration nicht nur schwierig, sondern zumeist unmöglich.
3. Den dritten Ansatz bezeichne ich als *integrationsprozessual-mitarbeiterorientierten Ansatz*, der sich mit den Problemen beschäftigt, die nach Vertragsabschluss entstehen können. Hier geht es primär um Fehler der Integrationsgestaltung. Wird die Kooperation der Mitarbeiter auf beiden Seiten nicht gefördert, so kann daraus eine verringerte Leistungsbereitschaft resultieren. Der ökonomische Erfolg eines Mergers kann als Folge behindert werden. Demnach sind die Interessen der Mitarbeiter erfolgsrelevante Rahmenbedingungen.

3.3 Forschungsbedarf

Für die vorliegende Arbeit ist es weniger entscheidend wie viele Fusionen stattfinden oder wie viel Prozent davon als erfolgreich angesehen werden. Allein die Tatsache, dass Fusionen in der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung an der Tagesordnung sein werden und über eine Vielzahl misslungener Fusionsprozesse nicht nur hinter vorgehaltener Hand gesprochen wird, ist Grund genug, sich genauer mit den Herausforderungen zu beschäftigen, denen sich ein Fusionsmanager stellen muss.

Schwerpunkt dieser Arbeit soll entsprechend dem integrationsprozessual-mitarbeiterorientierten Ansatz die Analyse von auftretenden Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter sein. Der Forschungsstand zu diesem Themengebiet steckt bislang noch in den Anfängen.

Explizit ausgeklammert werden in dieser Arbeit die Themengebiete Unternehmenskultur und Strategie. Nicht weil sie nicht relevant sind, sondern weil eine grundlegende Passung der verschiedenen Kulturen der beteiligten Unternehmen in der einschlägigen Literatur ebenso wie die strategischen Überlegungen als notwendige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration gesehen werden (vgl. hierzu: Möller, 1983; Schein, 1992).

Als eine Strategie zum Umgang mit Unterschieden in der Unternehmenskultur, nennen Hodapp & Jöns (2004) das Aufbauen eines realistischen Bildes über den Fusionspartner und eine Kulturdiagnose im Vorfeld, um so Maßnahmen abzuleiten, die die Bildung einer neuen gemeinsamen Kultur prägen. Als generelle Empfehlung kann aus der Arbeit von Weiss & Jöns (2003) zudem abgeleitet werden, die Merkmale der vorliegenden Unternehmenskulturen zunächst als Problemfelder zu betrachten. Ob auf den jeweiligen Gebieten tatsächlich Handlungsbedarf besteht, ist vom Ausmaß der Integration und den tatsächlichen Unterschieden in der Interaktionskultur abhängig. Das Themengebiet Unternehmenskultur ist insofern immer von Bedeutung, wenn es darum geht, die Integration zu gestalten. Die

Forschung zu diesem Themengebiet muss also ergänzend zu den Ergebnissen dieser Arbeit gesehen werden.

In der vorliegenden Arbeit soll das Expertenwissen von Integrationsmanagern erhoben und konkretisiert werden. Ziel ist es, zentrale Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen zu identifizieren.

Zusätzlich soll überprüft werden, ob das bisherige Wissen zum Themengebiet Widerstand sich auf den Spezialfall „Widerstände bei der Integration neuer Mitarbeiter“ anwenden lässt. Deshalb wird im nächsten Kapitel zunächst das Konzept Widerstand näher untersucht.

4 Widerstand aus wissenschaftlicher Sicht

In Kapitel 3 dieser Arbeit wurde gezeigt, dass Fusionen häufig nicht die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen. Vielfach stellt der Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter für den Post-Deal-Manager ein großes Problem dar, für das bislang noch keine wissenschaftlich fundierten Handlungskonzepte vorliegen. Diese werden aber dringend benötigt: Eine Zielsetzung der in dieser Arbeit schwerpunktmäßig betrachteten horizontalen Fusionen mit anschließender Integration ist es nämlich, eine breite Basis an hochqualifizierten Mitarbeitern zu bekommen, die einen effektiven Informationsaustausch betreiben können. Grundlegend hierfür ist aber, dass Prozesse schnell synchronisiert werden und betroffene Bereiche schnell wieder in einen Arbeitsmodus finden. Auftretende Widerstände können hierbei den Fusionserfolg nachhaltig beeinträchtigen. Auch das Ausscheiden qualifizierter Mitarbeiter stellt ein gravierendes Problem bei der Erreichung des Deal-Ziels dar (Töpfer, 2000). Diese Arbeit beschäftigt sich hauptsächlich mit Mitarbeitern des gekauften (und zumeist kleineren) Unternehmens, da auftretende Widerstände bei dieser Zielgruppe am folgenschwersten sind. Allerdings gelten alle Ausführungen zumeist auch für Mitarbeiter des übernehmenden Unternehmens, da sich durch die Fusion auch hier Veränderungen ergeben.

In diesem Kapitel wird zunächst der Begriff Widerstand konzeptionell erhellt und dessen unterschiedliche Ausdrucksformen klassifiziert, um so schließlich den Begriff *individueller Widerstand bei Organisationsveränderungen* wie er in dieser Arbeit verwendet wird zu definieren (Kapitel 4.1). Dann werden verschiedene Erklärungs- und Prozessmodelle zum Auftreten von Widerständen (Kapitel 4.2) sowie Implementierungstheorien für Veränderungsprozesse (Kapitel 4.3) vorgestellt und hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit für den Spezialfall „Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen“ diskutiert.

4.1 Das Konzept Widerstand

Betrachtet man den *etymologischen Hintergrund* des Wortes Widerstand, so wird deutlich, dass dieser Begriff zunächst zwei Aspekte beinhaltet: „Einerseits ein sich widersetzen, andererseits etwas, was entgegenwirkt, hinderlich ist, d.h. zum einen das aktiv (gegen)wirkende Handeln eines Akteurs, zum anderen aber auch nur etwas passiv Hinderndes“ (Duden, 1989, S.812).

Bezogen auf den Menschen bezeichnet Widerstand sowohl Handlungen wie auch Erlebensweisen eines Subjektes. Insgesamt kann sich die Verwendung des Begriffs nach Häcker (1999) auf Handeln, Erleben sowie auf Ereignisse beziehen.

Die Verwendung des Begriffes *Widerstand* hat in der psychologischen Forschung eine lange Tradition, die allerdings eher auf die tiefenpsychologischen Theorien von Freud zurückgeht (vgl. Dent & Goldberg, 1999; Dorsch, 1994). In dieser Arbeit hingegen möchte ich mich auf das Konzept Widerstand in Zusammenhang mit organisationalen Veränderungen fokussieren, da Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen untersucht werden sollen – also der Widerstand aufgrund einer Organisationsveränderung.

Der Begriff *Widerstand bei Organisationsveränderungen* sowie Empfehlungen zum Umgang mit diesen Widerständen wurde erstmals von Kurt Lewin (1948) aufgegriffen. Lewin und seine Nachfolger (vgl. Robbins, 2003) gehen davon aus, dass Veränderungsvorhaben in der Regel Widerstände auslösen, weil durch sie die stabilisierten Gewohnheiten, Strukturen und Prozesse gestört werden. Nach Häcker (1999) würde das Ausbleiben von Widerstandshandlungen sogar darauf schließen lassen, dass ein Veränderungsmanagement nicht erfolgreich ist.

Lewins Arbeiten sind der Ausgangspunkt weiterführender theoretischer und empirischer Arbeiten im Rahmen der Organisationsentwicklung, die immer dem gleichen Credo folgen: Wandel erzeugt Widerstand, dessen Ursachen analysiert werden müssen. Lewin hat in diesem Zusammenhang ein einfaches Drei-Phasen-Modell zur Beschreibung von organisationalen Veränderungen vorgeschlagen,

das bis heute – mit leichten Abwandlungen – auch in den neuesten Lehrbüchern in diesem Feld als Implementierungstheorie vorgestellt (vgl. Greif, Runde & Seeburg, 2004) und in dieser Arbeit an späterer Stelle (Kapitel 4.3.2.1) behandelt wird.

Obwohl das Konzept Widerstand bei organisationalen Veränderungen schon auf eine lange Tradition zurückblicken kann (vgl. ausführliche Literaturrezeption bei Heinrich, 2004), gibt es bislang keine eindeutigen und konsistenten Definitionen. Dies liegt zum einen sicherlich daran, dass die meisten Publikationen eher den Charakter von praxisorientierten Fallstudien oder Management Summaries haben, ohne überhaupt den Begriff Widerstand genauer zu definieren (vgl. Hoffmann, 1989; Humpert, 1982; Kitching, 1973; Nadler & Tushman, 1990; Piderit, 2000).

Zum anderen wird Widerstand aus verschiedenen Perspektiven heraus untersucht (vgl. Kapitel 4.1.1). Einige Autoren nehmen eine Managementperspektive ein, in der Widerstand als Störung betrachtet wird, die einen geplanten Veränderungsablauf behindert und die demzufolge überwunden werden muss. So definieren Doppler & Lauterburg (1995, S.293) Widerstand beispielsweise folgendermaßen: „Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, „logisch“ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden“. Im Gegensatz dazu verstehen andere Autoren Widerstand als legitimes Handeln des betroffenen Mitarbeiters, seine eigenen Interessen zu verteidigen (vgl. Häcker, 1999).

Heinrich (2004, S.9ff.) kommt schließlich zu dem Schluss: „The existing definitions of resistance can be reduced to the following least denominator: Resistance to change is always characterised by a directedness towards an object of reference which is evaluated negatively, and resistance is thus described as an experienced

or expressed refusal, denial or rejection of something which is the object of resistance.”

- In dieser Arbeit bezieht sich der Begriff Widerstand auf Handeln und Erleben (Gefühlskorrelate). Auf der Ebene des Subjektes manifestiert sich Widerstand als ein Gegen bzw. ein Dagegen, das sich im Handeln oder nur im Gefühl ausdrücken kann.

Ziel dieser Arbeit ist es, Handlungsstrategien von erfahrenen Post-Deal-Managern zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen konzeptionell zu erhellen und zu erheben. Um organisationalen Widerstand wie genauer zu definieren, ist es zunächst notwendig, das verwendete Bezugssystem zu klären (Kapitel 4.1.1) sowie die verhaltensmäßigen Ausdrücke von Widerstand darzustellen und zusammenzufassen (Kapitel 4.1.2). Zudem wird ein Literaturüberblick über die verschiedenen Dimensionen von individuellem Widerstand in Veränderungsprozessen gegeben (Kapitel 4.1.3). Abschließend wird der Begriff individueller Widerstand bei organisationalen Veränderungen wie ich ihn in dieser Arbeit verstehe konkretisiert (Kapitel 4.1.4).

4.1.1 verwendetes Bezugssystem

Oft wird der Begriff Widerstand in der Literatur negativ konnotiert, als spezielle Form einer Störung verstanden, die es zu „bekämpfen“ gilt (vgl. Coch & French, 1948; Doppler & Lauterburg, 1995; Duncan, 1978; Kotter & Schlesinger, 1979). Dies ist aus Sicht des Integrationsmanagers (Managementperspektive) sicherlich zunächst auch der Fall. Widerstände sind für ihn unerwünscht, eventuell sogar inakzeptabel (*störungstheoretisches Bezugssystem*). Diese einseitige Sichtweise wäre aber für den Integrationsprozess zu eng gefasst: Versucht man Widerstände als „lästig“ zu unterdrücken, verhindert man, Erkenntnisse aus dem Auftreten von Widerständen zu gewinnen, die wertvolle Hinweise zur Optimierung des Verände-

rungsprozesses und zur Erreichung eines nachhaltigen Veränderungserfolges geben können (Dent & Goldberg, 1999; Krantz, 1999; Piderit, 2000).

Widerstand kann aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter nämlich auch dahingehend interpretiert werden, dass sie versuchen ihre bislang erfolgreichen Bilder der Welt (subjektive Rekonstruktionen über Zusammenhänge) aufrechtzuerhalten, um so angemessen handeln zu können (*widerstandstheoretisches Bezugssystem*). Widerstandserleben und Widerstandshandlungen würden also dann entstehen, wenn der Integrationsmanager die Stabilität des Subjekts real bedroht oder verletzt, d.h. durch Veränderungen das Subjekt direkt betroffen ist. Widerstandshandlungen sind somit als Indikator für erfolgreiche Umweltveränderungen (die ja im Rahmen von Fusionen gewünscht sind) zu werten. Somit sind sie für den Integrationsmanager durchaus positiv zu sehen. Wichtig ist es nur, die entstehenden Widerstände genau zu analysieren, um so angemessene Reaktionsweisen zeigen zu können.

Die folgende Tabelle 2 stellt die wichtigsten Aussagen zu der störungstheoretischen und der widerstandstheoretischen Perspektive noch einmal zusammenfassend einander gegenüber.

Tabelle 2: Widerstandsperspektiven

Perspektive	störungstheoretisch	widerstandstheoretisch
Phänomendeutung	Deutung als Störung, d.h. als Behinderung bzw. Verhinderung eines geplanten Ablaufes, wobei immer mögliches Scheitern, Misslingen und Verfehlen implizit mit thematisiert werden	Deutung als Widerstand, d.h. als subjektiv begründetes, sinnvolles und funktionales Erleben und Handeln
Fokussierung	zielführender Prozess, der durchgezogen werden soll	subjektive Interessen, die verstanden werden sollen
Umgang	Überwinden: häufig verbunden mit Unterwerfen, Ignorieren bzw. Verletzen von Subjektivität	Anknüpfung an Widerstand Ableiten von Maßnahmen

Quelle: eigene Darstellung, modifiziert nach Häcker (1999), S.51

Ein widerstandstheoretisches Bezugssystem hat den Vorteil, dass Ansatzpunkte generiert werden können, die dem Integrationsmanager beim angemessenen Umgang mit auftretenden Widerständen helfen können.

- Widerstand wird in dieser Arbeit nicht als etwas Negatives behandelt, das es zu unterdrücken gilt, sondern als Indikator und Anknüpfungspunkt für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement (subjektorientiertes, widerstandstheoretisches Bezugssystem).
- Widerstand kann als Versuch des Betroffenen verstanden werden, seine Integrität auf verschiedenen Ebenen zu wahren. Widerstandshandlungen können somit als „Treffer-Echos“ interpretiert werden, d.h. als Indikatoren dafür, dass die Integrität und Stabilität des Subjektes durch den Veränderungsprozess tatsächlich oder vermeintlich bedroht oder verletzt wird.

4.1.2 Ausdruck von Widerstand in Veränderungsprozessen

Widerstände aufgrund von Veränderungen manifestieren sich individuell unterschiedlich im Verhalten. In der Literatur werden viele Verhaltensbeispiele für den Ausdruck von Widerständen genannt. Diese werden auch als Gründe für den Misserfolg von Fusionen gesehen (vgl. Kapitel 3.2).

Bei Unternehmenszusammenschlüssen als Spezialfall einer Organisationsveränderung (Ashkenas, 1995; Rowlinson, 1995) sind besonders viele Widerstände zu erwarten, da hier im Gegensatz zu alltäglichen Organisationsveränderungen Veränderungen in fast allen Bereichen zu erwarten sind. Die wichtigsten sind dabei: Technologieveränderungen (Weinert, 1987), strukturelle Veränderungen (z.B. Umorganisation von Bereichen, Veränderungen der Arbeitsaufgaben, Veränderungen des Arbeitsteams, Möller, 1983) und vor allem Kulturveränderungen (Staudt, 1992). Ziel dieser Arbeit soll es allerdings nicht sein zu untersuchen, welche Auslöser Widerstände bei der Integration neuer Mitarbeiter haben oder welche Veränderungen die größten Widerstände erzeugen. Aber diese Auflistung von Widerstandsauslösern zeigt, dass vielfältige fusionsbedingte Widerstände beim

Einzelnen zu erwarten sind. Wie sich diese äußern können, soll im Weiteren exemplarisch skizziert werden.

Hermann (1984) beschreibt als Folge von Veränderungsmaßnahmen u.a. die folgenden Verhaltensformen als Indikator für Widerstände:

- Erhöhung der Fluktuationsrate
- Erhöhter Absentismus/Zunahme von Krankheiten
- Dienst nach Vorschrift
- Rückbesinnung auf „alte Traditionen und Werte“
- Sachliche Gründe der Einwandbehandlung
- Bildung von Gruppen gegen Veränderungen

Einschränkend bemerkt Hermann aber selber (1984, S.67), dass „die genannten Handlungen nicht unbedingt exakt Widerstand aufzeigen, sondern dass es sich vielfach um Symptome handelt, die zumindest auf Probleme im Unternehmen hindeuten“.

Doppler & Lauterburg (1995) nennen als typische Anzeichen für Widerstand:

- Arbeit wird zähflüssig, Entscheidungsprozesse geraten ins Stocken
- keiner hört dem anderen zu, es wird „geblödelt“
- Mitarbeiter, die sich sonst engagieren, halten sich zurück. Es herrscht Ratlosigkeit.
- Auf klare Fragen erhält man unklare Antworten. Das eine oder andere erscheint vordergründig plausibel, aber vieles lässt sich nicht richtig einordnen.
- Hoher Krankenstand, hohe Fehlzeiten und hohe Fluktuationsrate
- Unruhe, Intrigen, Gerüchtebildung
- Papierkrieg, interner Verkehr per E-mail mit ellenlangen Verteilern

Diese Auflistung lässt sich natürlich noch beliebig erweitern. Sie soll aber eine Idee vermitteln, wie vielfältig Reaktionen bei Fusionen sein können und in welcher Variabilität Widerstände ausgedrückt werden können.

In dieser Arbeit fokussiere ich mich auf Widerstände, die sich auf *individueller Ebene* äußern, obwohl Widerstände auch auf Gruppen- und Organisationsebene auftreten, da Unternehmensfusionen primär eine hohe Anpassung des Einzelnen (vgl. Böhnisch, 1979) erfordern. In der neueren psychologischen Forschung zum Bereich Organizational Change scheint sich zudem herauszukristallisieren, dass subjektive, kognitive Faktoren im Wesentlichen bestimmen, ob und in welchem Umfang der Einzelne auf Veränderungssituationen reagiert (Antoni & Bungard, 1989; Reiß, 1997; Schmidt, 1996). Porras & Robertson (1992, S.724) meinen in diesem Zusammenhang: „Finally and perhaps most important we view change in the behavior of individual organizational members as a necessary prerequisite for meaningful and lasting organizational change. In other words, organizational change that results from organizational development intentions [...] is mediated by change in members' work behavior. This premise leads to the conclusion that interventions need to be chosen according the likelihood that they will promote appropriate changes in employees behaviour.“

Indem der Fokus auf die individuelle Ebene gelegt wird, wird aber nicht gleichzeitig der Einfluss situativer Faktoren negiert (vgl. Katz & Kahn, 1978): Obwohl Widerstand unter der Perspektive des Einzelnen untersucht wird, bedeutet dies nicht, dass die Gründe für das Auftreten von Widerstand „in der Person“ zu suchen sind. Vielmehr soll das Auftreten von Widerstandshandlungen als Symptom einer Veränderung des Systems gesehen werden (Lewin, 1948).

4.1.3 Dimensionen von individuellem Widerstand in Veränderungsprozessen

Da Widerstände die unterschiedlichsten Formen und Ausprägungen (vgl. Kapitel 4.1.2) haben können, gibt es in der Literatur einige Versuche diese zu systematisieren. So unterscheidet beispielsweise Staehle (1991) zwei Kategorien voneinander: Einerseits Widerstände, die offen zu Tage treten (z.B. Streik, offene Ablehnung) und andererseits verdeckt auftretende Reaktionen (wie Leistungsminderung, erhöhte Fluktuation). Doppler & Lauterburg (1995) hingegen gliedern Symptome für Widerstand in aktive und passive Verhaltensweisen. Unter aktivem Widerstands-

verhalten verstehen sie beispielsweise Dienst nach Vorschrift, Streit und Gerüchte. Passives Widerstandsverhalten wird durch Schweigen, Bagatellisieren oder innerer Emigration charakterisiert.

Eine Systematisierung bestehender Ansätze zur Definition individuellen Widerstandes aus der Literatur gelingt Heinrich (2004). Sie unterscheidet die folgenden Dimensionen von Widerstand bei organisationalen Veränderungen (vgl. Tabelle 3): Widerstandsobjekt, Intensität des Widerstandes, Ort des Widerstandes, Beobachtbarkeit, Art des Widerstandes sowie Valenz des Widerstandes, die im Folgenden kurz beschrieben werden sollen.

Tabelle 3: Klassifikation von Widerständen nach Fusionen

Widerstandsobjekt	fusionsbedingte Änderungen				
Intensität des Widerstandes	variiert von schwach bis stark ausgeprägt/ bzw. Ausscheiden				
Ort des Widerstandes	offenes Verhalten		innere Reaktion		
Beobachtbarkeit	beobachtbar		nicht-beobachtbar		
Art des Widerstandes	verbal	nonverbal	emotional	kognitiv	intentional
Valenz des Widerstandes	variiert von konstruktiv bis destruktiv				

Quelle: eigene Darstellung modifiziert nach Heinrich (2004)

Widerstand nach Fusionen bezieht sich immer auf konkrete Auslöser - nämlich auf die fusionsbedingten Änderungen. Die gezeigten Widerstände können variieren von wenig ausgeprägt bis extrem - sogar Kündigungen sind möglich. Auch Art und Ort des Widerstandes können variieren: von verbalem oder nonverbalem, beobachtbarem Verhalten bis hin zu meist nicht beobachtbaren, emotionalen, kognitiven oder intentionalen inneren Reaktionen. Wichtig ist zudem noch die Unterscheidung in konstruktive (z.B. bessere neue Struktur vorschlagen und verteidigen) oder destruktive (allgemeines Blockieren von Veränderungen) Verhaltensweisen.

Behaviourale Dimension

In der Literatur liegt der Fokus der Definitionen von Widerstand aufgrund organisationaler Veränderungen auf den verbale und non-verbale Verhaltensweisen als Indikator für Widerstand. Einige dieser Verhaltensweisen sind in Kapitel 4.1.2 schon kurz beschrieben worden. Widerstand wird in diesem Zusammenhang als das Auftreten von beobachtbaren Verhaltensweisen (beispielsweise geringe Effektivität, erhöhter Absentismus) sowie negativen interpersonalen Verhaltensweisen definiert (beispielsweise Bildung von Gruppen, Intrigen) (vgl. Ashenkas, 1995; Coch & French, 1948; Doppler & Lauterburg, 1995; Hermann, 1984; King & Anderson, 1995). Das Hauptproblem der behaviouralen Definitionen von Widerstand ist, dass ein Verhalten als „Widerstand“ eigentlich nur dann klassifiziert werden kann, wenn beispielsweise auch die intentionale Dimension bekannt ist. Somit muss ein und dasselbe messbare Verhalten (z.B. geringe Effektivität) nicht notwendiger Weise ein Indikator für Widerstand sein (als individueller Ausdruck der eigenen negativen Einstellung zur Veränderung). Geringe Effektivität kann auch in einer Arbeitsüberlastung begründet oder Ausdruck eines motivationalen Problems sein (Heinrich, 2004).

Emotionale Dimension

In der Literatur wird Widerstand bei organisationalen Veränderungen auch als emotionales Phänomen aufgefasst (beispielsweise Ashford, 1988), das mittels der Emotionen Ärger, Angst oder Frustration beschrieben werden kann. Andere Autoren nennen noch Furcht, Enttäuschung, Hilflosigkeit, Wut, Zorn, Aggression oder Neid als allgemeine Ausdrucksformen von Widerstand (Kanter, 1983; Schweiger & DeNisi, 1991).

Widerstände zeigen sich also nicht nur im Verhalten, sondern haben auch emotionale Korrelate. Über die Aktualgenese, d.h. die Entstehung von Widerstandshandlungen, lässt sich vor dem Hintergrund der Verwendung und Bedeutung des Begriffes plausibel vermuten, dass sie zeitlich ihren Ursprung zunächst bei allgemeinen Gefühlen des Widerwillens, Unwillens und der Ablehnung haben, d.h. als

stark emotional fundierte Phänomene aufzufassen sind. Ein solches Widerstandserleben kann nach Häcker (1999) die Erfahrung eines Behindert- und Gebremst-Werdens im eigenen Handeln ebenso bezeichnen wie die Erfahrung des Gedrängt-Werdens. Die emotionalen Erlebensweisen von Widerstand unterscheiden sich natürlich je nachdem in welchem Zustand das Individuum glaubt sich zu befinden. Mit dem Gebremst-Werden sind eher Gefühle wie Ärger, Hilflosigkeit, Enttäuschung, Wut, Zorn, Aggression verbunden, während ein Gedrängt-Fühlen eher zu Reaktionen wie Angst, Furcht, Frustration oder Ablehnung führt. Widerstand kann sich auch in diesen Gefühlen erschöpfen, ohne dass es zu weiteren Handlungen kommen muss. Unabhängig von der Richtung der Dimension: Emotionen aktivieren Verhalten. Diese Aktivierung ist es, welche nach Mandl & Huber (1983, S.13) „die Voraussetzungen für die Orientierung und zielgerichtetes Handeln schafft“. Zudem hat sie einen selektiven Einfluss auf die kognitiven Prozesse (z.B. selektiver Filter bei der Informationsaufnahme, Interpretation von mehrdeutigen Situationen, Informationsverarbeitung, Denken und Urteilen). Einen Überblick hierzu gibt Bower (1981).

Besonders bei Fusionen treten Emotionen wie Angst, Unsicherheit, Aggression und Frustration auf (Fugate, Kinicki & Scheck, 2002) und können als Indikator für Widerstand gesehen werden. Allerdings ist der Zusammenhang zwischen Emotion und Handlungstendenz nicht rein deterministisch: Ein und dieselbe Emotion kann in unterschiedlichen Situationen zusammen mit unterschiedlichen Handlungstendenzen auftreten. Welche Emotion wann auftritt und welche Reaktion sie nach sich zieht ist wahrscheinlich abhängig von der individuellen Disposition, der spezifischen Situation und unternehmensspezifischer Emotions-Regulation. Einen Überblick über emotionsspezifische Handlungstendenzen geben Meyer, Schützwohl & Reizenzein (1999). Auch gibt es Hinweise darauf, dass die Art der Emotionsregulation neben individuellen Unterschieden von der Unternehmenskultur und der Landeskultur bestimmt wird (vgl. Bond, 1986; Hofstede, 1993; Parkinson, 1995).

- Für den angemessenen Umgang mit Widerständen im Prozess der Unternehmensintegration ist es deshalb grundsätzlich wichtig, sich nicht nur mit dem Widerstandshandeln zu beschäftigen, sondern auch mit dem Widerstandserleben.

Kognitive Dimension

Betrachtet man die einschlägige Literatur zum Themengebiet Change-Management, so werden verschiedene Kognitionen aufgelistet, die als entscheidend für das Entstehen von Widerstand gesehen werden (vgl. Kotter & Schlesinger, 1979). Auftretende Widerstandshandlungen eines Individuums hängen also auch von seinen individuellen kognitiven Strukturen ab. „Kognitiv“ meint allgemein, den intrapersonalen Ablauf zielgerichteter, problemlösender Prozesse zwischen der Aufnahme von Informationen aus der Umwelt und den äußeren Reaktionen. Nach Mandl & Huber (1983, S.55) verhilft „ein kognitives Kontrollsystem dem Handelnden zur Entwicklung von Handlungsplänen und zur Überwachung aktuell ablaufender Handlungen.“ Jedes Individuum in einer Organisation verarbeitet eine Fusionsankündigung und den Fusionsverlauf unter dem Gesichtspunkt der eigenen Betroffenheit. Fusionsbedingte Veränderungen führen nämlich häufig zur Notwendigkeit beim Einzelnen, sich neuen Bedingungen anzupassen (Arbeitsbereich/Arbeitsinhalte/soziale Kontakte). In diesem Zusammenhang wird dann die neue Situation bewertet. Ergebnis einer solchen Situationseinschätzung kann sein, die Fusion als Herausforderung oder Bedrohung zu sehen, die Gründe für einen Zusammenschluss zu verstehen oder auch nicht (vgl. Carnall, 1995; Klages & Schmidt, 1978; Scheck & Kinicki, 2000).

Fugate et al. (2002) nennen in ihrer Untersuchung die positive Bewertung der Fusion, das Verstehen des Deal-Zieles sowie wahrgenommene soziale Unterstützung als die wichtigsten Kognitionen, die über den Erfolg eines Unternehmenszusammenschlusses bestimmen.

Intentionale Dimension

Neben einer rein kognitiven Sichtweise spielen aber auch Intentionen des Einzelnen bei der Analyse von Widerständen im Kontext einer Organisationsveränderung eine wichtige Rolle. Sie können als der Versuch interpretiert werden, eine wahrgenommene Bedrohung oder ungewollte Veränderung zu verhindern (Ajzen, 1984). Der Widerstand gegenüber Veränderungen bei Fusionen kann also aus dem Versuch resultieren, Altes zu bewahren, um so Gefühle der eigenen Handlungskompetenz aufrecht zu erhalten. Hermann (1984) nennt in diesem Zusammenhang Kündigungen, Blaumachen oder verringerte Einsatzbereitschaft als intentionalen Widerstands Ausdruck. Erst die Intention qualifiziert eine Handlung als Widerstand (vgl. Ausführungen zur behaviouralen Dimension).

4.1.4 Konkretisierung des Begriffes individueller Widerstand bei Organisationsveränderungen

In den vorangegangenen Unterkapiteln wurde gezeigt, dass Widerstand seinen Ausdruck in vielfältigen beobachtbaren Verhaltensweisen (verbal und nonverbal) findet und als mehrdimensionales Konstrukt (emotional, kognitiv und intentional) zu verstehen ist. Deshalb erweist es sich zum einen als unmöglich, eine umfassende Auflistung aller Ausdrucksformen von Widerstand bei Organisationsveränderungen zu erstellen. Dies ist auch nicht Ziel der Arbeit, denn es sollen weder alle Widerstandsformen aufgezählt werden, noch soll untersucht werden warum oder wie welcher Widerstand entsteht.

Zum anderen wird klar, warum es keine einheitlichen Definitionen des Begriffes Widerstand bei Organisationsveränderungen gibt: Während einige Autoren den Begriff nutzen um beispielsweise offen auftretende Verhaltensweisen zu untersuchen (vgl. Doppler & Lauterburg, 1995; Hermann, 1984) fokussieren sich andere Untersuchungen eher auf die intentionale Dimension von Widerstandserleben, die sich nicht in sichtbarem Verhalten manifestieren muss (vgl. Piderit, 2000; Wanberg & Banas, 2000).

Für diese Arbeit ist es wichtig, den Begriff individueller Widerstand bei organisationalen Veränderungen konzeptionell zu erhellen, um so zunächst eine Basis zur Planung der Wissenserhebung zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter zu schaffen.

Konkretisierung des Begriffes individueller Widerstand bei Organisationsveränderungen

In dieser Arbeit wird individueller Widerstand bei Organisationsveränderungen als negative Einstellung zu spezifischen durch die Fusion ausgelösten Veränderungen verstanden, die aktiv oder passiv, offen oder verdeckt gezeigt werden kann. Das Konzept Widerstand, wie ich es in dieser Arbeit verwende, hat also einen beschreibenden Charakter: Widerstand wird als Ausdruck verstanden, der alle negativen verhaltensmäßigen, emotionalen, kognitiven und intentionalen Reaktionen auf einen Veränderungsprozess umfasst.

Die verschiedenen Facetten des Widerstands sind dabei nach Heinrich (2004) positiv wie negativ miteinander verbunden: Sobald dem Einzelnen klar wird, dass sich durch den Unternehmenszusammenschluss Veränderungen ergeben, wird er dazu Stellung nehmen. Resultiert die Situationseinschätzung eines Individuums in der Wahrnehmung einer Herausforderung, so wird erfolgsgerichtetes Handeln auch von positiven Emotionen wie Neugier, Freude, Hoffnung, Sensationssuche usw. begleitet. Diese positiven Emotionen können dazu beitragen, jemanden aufmerksam und wachsam für neue Impulse zu halten, die bewältigt werden müssen und für Transaktionen, die antizipiert und geplant werden müssen, um erfolgreich zu sein (Mandl & Huber, 1983, S.29). Negative Einschätzungen (emotionale Facette) hingegen führen zu einer subjektiv wahrgenommenen Bedrohung (kognitive Facette) und dem Bedürfnis des Individuums aktiv oder passiv die alte Situation wieder herzustellen (intentionale Facette). Die Verknüpfung dieser drei Dimensionen erfolgt dabei nach einem additiven Modell (Piderit, 2000). Nachdem das Konzept Widerstand näher erläutert worden ist, sollen im Weiteren bislang

vorliegende Erklärungs- und Prozessmodelle für das Auftreten von Widerständen und den Umgang mit diesen vorgestellt und hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit für den Spezialfall „Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Unternehmenszusammenschlüssen“ diskutiert werden.

4.2 Erklärungs- und Prozessmodelle für das Auftreten von Widerständen

4.2.1 Das Modell von Watson

In dem Modell von Watson haben Widerstände im Veränderungsprozess sowohl ihren Ursprung auf der individuellen als auch auf der organisatorischen Ebene. Als mögliche Ursachen für Widerstände, die auf der individuellen Ebene liegen, nennt Watson (1975, S. 418ff.):

- Gewohnheiten (Bekanntes wird bevorzugt)
- Prägung durch Vorerfahrungen
- Selektive Wahrnehmung (nicht akzeptable Informationen werden verdrängt)
- Abhängigkeiten (Beeinflussung durch die Wertvorstellungen, Einstellungen und Überzeugungen Dritter)
- Selbstzweifel
- Unsicherheit
- Regression (Erfahrungen aus der Vergangenheit geben Sicherheit)

Widerstände können aber nicht nur aufgrund von Ursachen entstehen, die auf der individuellen Seite liegen, sondern auch aufgrund von Umständen, die auf Ebene der Organisation bestehen. Dies können sein:

- Konformität von Normen (Normen sind durch Einzelne schwer veränderbar)
- Interdependenz von Subsystemen in Unternehmen
- Verlust von Privilegien
- Antasten von bisher tabuisierten Bereichen

- Abneigung gegen Veränderungsvorschläge von Externen bzw. Dritten

Das Modell von Watson liefert zwar einige Ideen zum Auftreten von Widerständen, gibt aber keine Hinweise auf den adäquaten Umgang mit diesen. Zudem ist das Erklärungsmodell von Watson rein empirisch generiert. Eine theoretische Fundierung, die als Basis für die Entwicklung einer Interventionsstrategie zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter dienen kann, fehlt völlig.

4.2.2 Das Modell von Duncan

Duncan (1978) hat in einer empirischen Studie zu Veränderungsprozessen unterschiedliche Gründe für das Auftreten von Widerständen gezeigt. Widerstände entstehen aufgrund von:

- Unwissenheit und fehlender Information
- Angst vor fehlender Akzeptanz der Veränderungen
- interpersonalen Gründen (alle anderen akzeptieren Veränderungen auch nicht)
- der Überzeugung, dass man es selbst besser weiß
- Erfahrung, dass man beim Ausprobieren von Neuem feststellt, dass man das Neue nicht mag
- irrigen Annahmen über die Veränderungen

Auch Duncan liefert einige sehr praktische Gründe für das Auftreten von Widerständen. Aber auch sein Modell beruht nicht auf einer wissenschaftlichen Theorie, sondern wurde qualitativ durch Befragungen von Lehrern an amerikanischen Grundschulen erstellt. Trotzdem kann dieses Modell hilfreich sein, Widerstände bei der Integration neuer Mitarbeiter erfolgreich zu managen, indem man die beschriebenen Gründe beachtet.

4.2.3 Das Modell von Klages & Schmidt

Klages & Schmidt (1978) haben ein Modell zum Auftreten von Widerständen veröffentlicht, das drei zentrale Ursachen für Widerstände in Unternehmen bei Veränderungen benennt; nämlich: 1. Lernaufwand, 2. Infragestellung erworbener Kompetenzen und Kommunikationsbeziehungen sowie 3. Statusverunsicherung und Statusverlust. Diese drei Kernursachen werden im Folgenden genauer vorgestellt.

1. Lernaufwand: Klages & Schmidt nennen als die wichtigste Ursache für das Auftreten von Widerständen den antizipierten und tatsächlichen Lernaufwand, der durch die Veränderung entsteht. Jede Veränderung bedeutet für den Einzelnen einen enormen Lernaufwand: Er muss sich an neue Prozesse, neue Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte, neue Standards etc. gewöhnen. Dieser Aufwand wird häufig schon als belastend empfunden, weil er mit zusätzlichem Zeitaufwand verbunden ist. Darüber hinaus allerdings müssen alte und gewohnte Verhaltensweisen aufgegeben und neue gelernt werden. Für den Einzelnen entstehen somit beachtliche „psychische Kosten“. Diese psychischen Belastungen können nur schwer aufgefangen werden, da M&A-Situationen ohnehin zumeist als „unsicher und belastend von betroffenen Mitarbeitern beschrieben werden“ (Staehe, 1991, S.97).

2. Infragestellen erworbener Kompetenzen und Kommunikationsbeziehungen: Veränderungen bedeuten für den einzelnen Mitarbeiter nicht nur die Notwendigkeit andere Verhaltenskompetenzen aufbauen zu müssen, sondern häufig auch den Verlust des alten Sozialgeflechtes innerhalb der Firma.

Mit Umstrukturierungsmaßnahmen im Rahmen der organisatorischen Veränderung bei Fusionen ist für die Mitarbeiter oft eine Veränderung des Tätigkeitsfeldes oder der Arbeitsaufgabe verbunden. Alte Verhaltenskompetenzen werden in einem solchen Fall in Frage gestellt, Neues muss gelernt werden (vgl. 1. Kernursache von Widerstand: *Lernaufwand*). Für den einzelnen Mitarbeiter bedeutet das Infragestellen erworbener Kompetenzen und Kommunikationsbeziehungen auch

eine Umstrukturierung des eigenen Rollenverständnisses (z.B. zuvor Fachmann, nun können eigene Verhaltenskompetenzen als irrelevant bewertet werden). Ein solcher Rollenwechsel ist immer mit gravierenden Auswirkungen verbunden. Das persönliche Gleichgewicht kann empfindlich gestört werden. Solche Rollenwechsel könnten nach Klages & Schmidt (1978, S.63) besser verarbeitet werden, wenn das soziale Umfeld unterstützend wirkt, denn „etablierte Kontakt- und Kommunikationsfelder dienen insbesondere zur Selbstbestätigung. Ihre Veränderung kann schwere Ängste und Unsicherheiten auslösen“. Gerade bei Fusionen wird dieses Netzwerk oft durch eine veränderte Aufbauorganisationen zerstört, da der Einzelne zumeist ein neues Beschäftigungsfeld bekommt oder in einer neuen Abteilung arbeiten muss. Gleichzeitig wird er deshalb auch einen anderen Kollegenkreis, neue Ansprechpartner, eventuell auch neue Führungskräfte sowie Mitarbeiter haben. Alte Unterstützungsnetzwerke funktionieren daher nicht mehr.

3. *Statusverunsicherung und Statusverlust*: Als dritte zentrale Ursache für auftretende Widerstände bei Veränderungen nennen Klages & Schmidt den mit den Veränderungsprozessen verbundenen möglichen Verlust von sozialem Status. Mit sozialem Status in einem Unternehmen ist „die Stellung, die ein Mitarbeiter im Vergleich zu einem anderen Mitarbeiter in einem Unternehmen einnimmt, gemeint“ (Kluth, 1957, S.23f.). Durch die hierarchische Gliederung in einem Unternehmen verfügt jeder Mitarbeiter über einen gewissen Status, der sich z.B. als Titel innerhalb des Unternehmens manifestiert. Problematisch bei Fusionen ist, dass Mitarbeiter nicht immer ihre ursprüngliche Funktion weiter ausüben können. Als Folge hiervon kann es sein, dass der Mitarbeiter in seinem Status „heruntergestuft“ wird. Solche Statusveränderungen sind für den Einzelnen natürlich mit weitreichenden Folgen verbunden: Diese Rollenveränderungen gehen nämlich mit gravierenden Selbstwertbedrohungen einher und können nur schwer kompensiert werden.

Die von Klages & Schmidt (1978) vorgestellten zentralen Ursachen für das Entstehen von Widerständen bei Veränderungsprozessen geben eine gute Heuristik für den Umgang mit Widerständen. Auch lassen sich die vorgeschlagenen Dimensionen gut in fusionsbedingte Änderungen einordnen, um darauf basierend erste Interventionsmaßnahmen abzuleiten. Als erste Autoren nehmen sie rollentheoretische Überlegungen in ein Modell zur Erklärung von Widerständen auf, so dass dieses Modell zumindest teilweise über eine theoretische Fundierung verfügt.

4.2.4 Das Modell von Häcker

Wenn Menschen über Widerstände sprechen, dann fällt dabei das gehäufte Auftreten der Modalverben „müssen“, „wollen“ und „können“ auf. Häcker (1999) hat aufbauend auf dieser Erkenntnis ein Widerstandsmodell aus der Triangulation der Modi des Sollens, Könnens und Wollens konstruiert. Widerstände können diesem Modell zufolge überall dort auftreten, wo Widersprüche bzw. Konflikte zwischen den einzelnen Modi im Selbsterleben auftreten.

Unter der Dimension des *Wollens* versteht Häcker eigene Interessen und Wünsche des Individuums, die Basis für einen möglichen Veränderungswunsch sein können. Die Dimension *Sollen* hingegen drückt die an ein Individuum gestellten Anforderungen und Erwartungen samt deren subjektiven Interpretationen aus. Die Dimension *Können* umfasst sämtliche Kompetenzen und Ressourcen des Einzelnen.

Nach Häcker (1999, S.84) hat das Subjekt prinzipiell drei Ansatzpunkte für das Entstehen von Widerständen, die in Tabelle 4 dargestellt sind:

1. Widersprüche, die zwischen eigenen Wünschen und Wollen bzw. eigenen Interessen und angesonnenen Anforderungen und Erwartungen auftreten (Sollen-Wollen-Konflikt)
2. Widersprüche, die zwischen eigenem Können (Kompetenzen) und angesonnenen Anforderungen oder Erwartungen auftreten (Sollen-Können)
3. Widersprüche, die zwischen eigenem Wollen bzw. eigenen Interessen und eigenem Können (Kompetenzen) auftreten (Können-Wollen-Konflikt)

Tabelle 4: Hypothetisch mögliche Sollen-Können-Wollen-Diskrepanzen

	nicht-sollen/ nicht-dürfen	nicht-können	nicht-wollen
sollen (müssen)		etwas sollen oder müssen, was man nicht kann	etwas sollen oder müssen, was man nicht will
können	etwas können, was man nicht soll bzw. darf		etwas können, was man nicht will
wollen	etwas wollen, was man nicht soll bzw. darf	etwas wollen, was man nicht kann	

Quelle: Häcker (1999, S.85)

Das Strukturierungsmodell von Häcker besticht durch seine Einfachheit und Nachvollziehbarkeit. Zudem beinhaltet es erste Anhaltspunkte für den angemessenen Umgang mit Widerständen. Je nach vorliegender Diskrepanz können gezielt Interventionsmöglichkeiten abgeleitet werden. Welche dies jeweils sind, hat bereits Reiß (1997) erarbeitet (vgl. Kapitel 4.3.1)

4.2.5 GEV-Modell von Heinrich

Den bislang vorgestellten Modellen fehlt oftmals eine theoretische Fundierung (oder diese wurde nicht explizit formuliert), Ergebnisse beziehen sich zumeist auf Einzelfallstudien, Widerstände bei Organisationsveränderungen werden eher unsystematisch untersucht. Insgesamt fehlen also Modelle, mit denen auftretende Widerstände nach organisationalen Veränderungen systematisch vorhergesagt und erklärt werden oder aus denen Interventionsmöglichkeiten abgeleitet werden können.

Heinrich (2004) ist es erstmals gelungen ein Modell zu entwickeln, welches das Auftreten von Widerständen bei Organisationsveränderungen zu erklären und vorherzusagen vermag. Dieses GEV-Modell (generalised expectancy-value model) basiert auf generalisierten individuellen Erwartungen und Valenzen, die Krampen (1987) in seinen Ausführungen zur handlungstheoretischen Persönlichkeitspsychologie vorgestellt hat. Charakteristisch für handlungstheoretische Ansätze, wie Krampen sie verwendet, ist die Beschränkung auf die Theorienfamilie der Erwar-

tungs-mal-Wert-Modelle. „Der Annahmekern dieses Forschungsprogramms lässt sich durch die Hypothese fassen, dass menschliches Handeln durch (1) subjektive Bewertungen von Handlungsergebnissen bzw. Handlungsfolgen und (2) subjektiven Erwartungen darüber, dass einer bestimmten (intendierten) Handlung ein Ereignis folgt oder nicht folgt, beschrieben, erklärt und vorhergesagt werden kann“ (Krampen, 1987, S.17). Valenzen (subjektive Ziel-, Ereignis-, Ergebnis- oder Folgebewertungen) und subjektive Erwartungen (bezeichnet als instrumentelle Überzeugungen oder Erwartungen) werden als handlungssteuernde Variablen postuliert. Krampen kombiniert dabei erstmals Handlungstheorien und Persönlichkeitsforschung zu einem übergreifenden Konzept. Dabei fokkuziert er sich – im Sinne einer persönlichkeitsorientierten Partialtheorie – auf Konstrukte generalisierter Erwartungshaltungen (Vertrauen, Kontrollüberzeugung, Selbstkonzepte eigener Fähigkeiten, Hoffnungslosigkeit). Unterschieden werden drei Ebenen der Generalisierbarkeit: situationsspezifische Variablen, bereichsspezifische Variablen (generalisiert über verschiedene Arbeitssituationen) und generalisierte Persönlichkeitsvariablen (stabil auch außerhalb der Arbeitsumgebung).

Aufbauend auf dieser Theorie identifiziert Heinrich (2004) in ihrer Dissertation das Selbstkonzept eigener Fähigkeiten (self-efficacy), Kontrollüberzeugungen (control beliefs), Konzeptualisierungsniveau (level of conceptualisation), Wertorientierung und Interessen (values and interest) sowie Vertrauen (trust) als relevante bereichsspezifische Variablen, die das Handeln in neuen Situationen mit hoher Ungewissheit (z.B. bei Organisationsveränderungen wie Fusionen) bestimmen.

Mittels Strukturgleichungsmodellen wurde die Angemessenheit des GEV-Modells für die deutsche Textilindustrie nachgewiesen. Empirische Validität erhält dieses Modell, da es Veränderungswiderstand besser erklärt als andere einschlägige Theorien. Im Weiteren soll das GEV-Modell mit seinen Variablen genauer beschrieben werden. Die folgende Abbildung 3 zeigt das GEV-Modell gemeinsam mit dem zugrunde liegenden Erwartungs-mal-Wert-Modell.

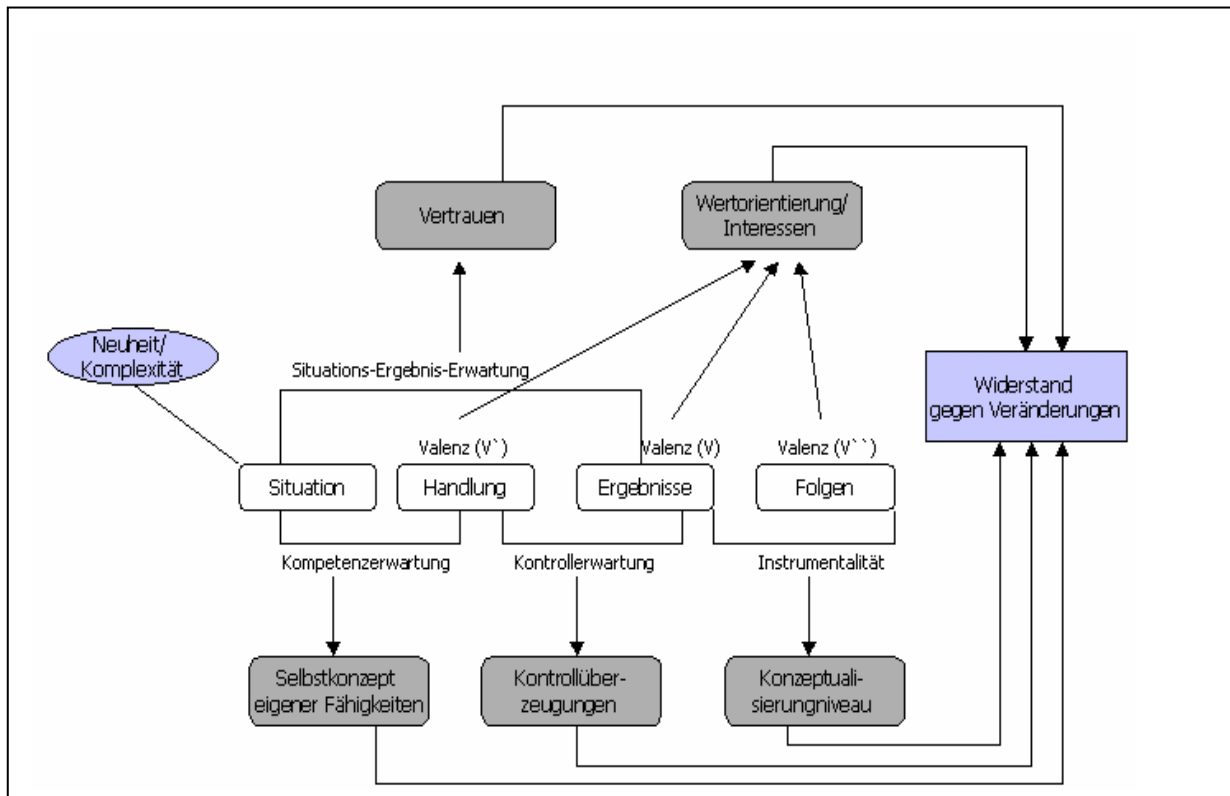


Abbildung 3: modifiziertes differenziertes Erwartungs-Wert-Modell mit zugeordneten persönlichkeitspsychologischen Konstrukten nach Krampen (1987, S.94)

Das GEV-Modell umfasst Variablen, die als additiv-lineares Modell konzipiert sind, d.h. die einzelnen Variablen, die im Folgenden genauer beschrieben werden sollen, können sich kompensatorisch ausgleichen.

Selbstkonzept eigener Fähigkeiten: Selbstkonzepte eigener Fähigkeiten werden handlungstheoretisch als Generalisierungen situationspezifischer Situations-Handlungs-Erwartungen konzipiert, die zeitlich und situativ relativ stabile Einstellungen darüber beinhalten, in welchem Maße in Situationen Handlungsalternativen zur Verfügung stehen, ob eine Person sich als kompetent erlebt oder nicht (Krampen, 1987, S.103). Im Zusammenhang mit auftretenden Widerständen bei organisationalen Veränderungen ist das Selbstkonzept insofern relevant, als dass Wanberg & Banas (2000) gezeigt haben, dass eine hohe wahrgenommene eigene Kompetenz positiv mit der Einstellung zu Organisationsveränderungen korreliert und dies wiederum negativ mit auftretenden Widerständen.

Kontrollüberzeugungen: Kontrollüberzeugungen sind handlungstheoretisch als Generalisierungen von situationsspezifischen Handlungs-Ergebnis-Erwartungen konzipiert. Sie beinhalten damit situativ und zeitlich relativ stabile Überzeugungen einer Person darüber, in welchem Maße Umweltereignisse („Ergebnisse“ und „Folgen“) durch eigenes Handeln beeinflusst werden (Krampen, 1987, S.109). Um konzeptionelle Überlappungen zum Konstrukt Selbst-Wirksamkeit zu vermeiden, wird in dem vorliegenden Modell die externale Kontrollüberzeugung einer Person fokussiert. Rotter (1966) versteht dabei unter externaler Kontrollüberzeugung die generalisierte Erwartungshaltung einer Person, wichtige Ereignisse im Leben nicht beeinflussen zu können. Relevant scheint dieses Konstrukt zu sein, da Organisationsveränderungen eine Re-Definition der Situation erfordern. Ob die neue Situation als Herausforderung oder Bedrohung wahrgenommen wird, ist wahrscheinlich davon abhängig über welche Kontrollüberzeugungen der Einzelne verfügt. Dabei korrelieren externale Kontrollüberzeugung und Widerstand positiv.

Konzeptualisierungsniveau: Das Konzeptualisierungsniveau einer Person gibt an, inwiefern der Einzelne Informationen über den Veränderungsprozess und seine Konsequenzen hat und inwieweit er die Ziele des Veränderungsprozesses verstanden hat. Dies ist wiederum relevant für Organisationsveränderungen: Nur wer die Veränderungsziele kennt und versteht, kann sein Verhalten dementsprechend ausrichten und zielorientiert Handlungsstrategien erarbeiten (Krathz, 1989). Darüber hinaus ist mit einem geringen Konzeptualisierungsniveau auch eine gewisse Unsicherheit über die Arbeitsplatzsicherheit und eigene Karrieremöglichkeiten gegeben. Dies korreliert dann natürlich positiv mit zu erwartendem Widerstand (Wanberg & Banas, 2000).

Wertorientierung und Interessen: Eigene Wertorientierungen und Interessen betreffen die erwarteten Ergebnisse der Organisationsveränderung und werden als generalisierte situationsspezifische Valenzen (generalisierte subjektive Bewertungen der eigenen Handlungen, Ergebnisse und/oder Konsequenzen) verstanden. Re-

sultat einer solchen Einschätzung können Hoffnung (generalisierte positive Einschätzung der Veränderung) oder Furcht (generalisierte negative Einschätzung) sein (Klusemann, 2003). Furcht wird dabei als positive Prediktorvariable für das Entstehen von Widerständen gesehen (Heinrich, 2004).

Vertrauen: Vertrauen wird als Persönlichkeitskonstrukt konzipiert, das aus der Generalisierung von Situations-Ergebnis-Erwartungen über verschiedene Situationen und Zeitpunkte entsteht. Grundlegend ist Vertrauen für die Überzeugung einer Person, dass in vielen Lebenssituationen auch ohne eigenes Handeln subjektiv angenehme, positiv bewertete Ereignisse und/oder Folgen auftreten (Krampen, 1987). Das gleiche Konstrukt wurde schon als „Sich-Verlassen-Dürfen auf die Glaubwürdigkeit anderer“ (Becker, 1982, S.67) oder bei Rotter (1967) „interpersonales Vertrauen“ genannt. Es ist definiert als „Erwartungen eines Individuums oder einer Gruppe, dass man sich auf das Wort, die Versprechen, die verbalen oder die geschriebenen Aussagen anderer Individuen oder Gruppen verlassen kann“ (übersetzt in Krampen, 1987, S.101). Dies betrifft bei Veränderungsprozessen vor allem die Glaubwürdigkeit des Top-Managements – je höher diese ist, desto geringer wird der Widerstand sein (Wanberg & Banas, 2000).

Mit dem GEV-Modell ist es erstmals gelungen, ein theoretisch fundiertes Modell zu entwickeln, das anhand von fünf Variablen - die auf recht einleuchtende Weise miteinander in Beziehung gesetzt werden - erlaubt, das Auftreten individueller Widerstände zu erklären und vorherzusagen. Es beinhaltet die in der einschlägigen Literatur als relevant erachteten Variablen, die sich deutlich vom Konstrukt Widerstand abheben, so dass tautologische Erklärungen vermieden werden. Neben dieser Erklärung wurde sogar ein - wenn auch eher unsystematischer - Versuch unternommen, Interventionsstrategien grob zu umschreiben. Dieses Modell kann also geeignet sein, als Basis für konkrete Interventionsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen zu dienen.

4.2.6 Fazit

In diesem Kapitel wurden verschiedene Erklärungs- und Prozessmodelle zum Auftreten von Widerständen vorgestellt und dahingehend untersucht, welchen Beitrag sie hinsichtlich einer Interventionsstrategie zum angemessenen Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen leisten können. Jedes der hier vorgestellten Modelle liefert Erklärungsansätze für das Auftreten von oder den Umgang mit Widerständen. Gerade den aus der empirischen Forschung stammenden Modellen fehlt aber eine theoretische Fundierung, aus der sich weitergehende Interventionsmaßnahmen zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter ableiten ließen. Allen Modellen ist gemeinsam, dass sie implizit die Wichtigkeit aufzeigen, eine systematische Handlungsstrategie für den Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter zu entwickeln, da sich die Ergebnisse der unterschiedlichen Forschungsarbeiten immer wieder auf den Bereich „integrationsprozessual-mitarbeiterorientierter Lösungsansatz“ (vgl. Kapitel 3.2) beziehen. Das Widerstands-Modell von Häcker bietet grundsätzliche Hinweise, um mit Widerständen im Integrationsprozess angemessen umgehen zu können. Es kann als Basis für die Planung von Interventionsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter dienen. Eine theoretische Fundierung fehlt aber auch hier. Das erste Modell, das über eine theoretische Einbettung verfügt, ist das von Heinrich vorgeschlagene GEV-Modell, welches ein systematisches Modell zur Vorhersage und Erklärung von auftretenden Widerständen bei organisationalen Veränderungen darstellt. Aber auch aus diesem Modell heraus lassen sich keine abgesicherten Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen ableiten.

Um erste Hinweise darauf zu erhalten, was Bestandteile einer solchen Handlungsstrategie sein können, möchte ich in dieser Arbeit zentrale Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter aus Sicht erfolgreicher Post-Deal-Manager identifizieren. Um diese in Zusammenhang mit den bisherigen Forschungsergebnissen diskutieren zu können und um die so ge-

wonnenen Ergebnisse besser einordnen zu können (vgl. *Fragestellung C*, Kapitel 5.5), sollen im Folgenden Implementierungsstrategien für Veränderungsprozesse vorgestellt werden. Im Gegensatz zu den bisher vorgestellten Erklärungs- und Prozesstheorien lassen sich aus den Implementierungstheorien heraus allgemeine Empfehlungen ableiten, die als Basis zur Planung konkreter Maßnahmen zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter genutzt werden können.

Und dies ist das Ziel dieser Arbeit: Es sollen allgemeine Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter identifiziert werden, die im Sinne eines Interventionsmodells zur Qualifizierung von Post-Deal-Managern genutzt werden können, ohne konkret auf einzelne Widerstände, deren Ausdrucksformen oder deren Entstehungsweise einzugehen (im Sinne eines Prozess- oder Erklärungsmodells).

4.3 Implementierungstheorien für Veränderungsprozesse

4.3.1 Akzeptanzmodell von Reiß

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Akzeptanzforschung hat Reiß (1997) ein Modell entwickelt, das als Basis für die Implementierung von Veränderungen dienen kann.

Exkurs: Zum Akzeptanzbegriff

Der Akzeptanzbegriff wird im unternehmerischen Kontext beispielsweise im Rahmen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen verwendet (Simon, 2001). Akzeptanz wird dabei als mehrdimensionales Konstrukt aufgefasst, das Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz umfasst (vgl. Müller-Böling & Müller, 1986). Die Einstellungsakzeptanz besteht aus einer affektiven und einer kognitiven Komponente. Die affektive Komponente berücksichtigt motivational-emotionale Ele-

mente. Der Mitarbeiter lehnt beispielsweise die Veränderung emotional ab (vgl. Anstadt, 1994). Die kognitive Komponente der Einstellungsakzeptanz bedingt die Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen einer Veränderung. Es werden also aufgrund persönlicher Ideen und Vorstellungen Vor- und Nachteile der Veränderung abgewogen. Die Einstellungsakzeptanz ist dabei nicht direkt beobachtbar (vgl. Kollmann, 2000; Moore & Benbasat, 1991; Simon, 2001). Müller-Böling & Müller haben 1986 den Akzeptanzbegriff durch einen Aktivitätsaspekt, die Verhaltensakzeptanz, erweitert. Von dieser wird gesprochen, wenn Veränderungen in Form beobachtbaren Verhaltens angenommen werden. In der Akzeptanzforschung wird somit zwischen einem Einstellungsaspekt und einem Verhaltensaspekt unterschieden. Akzeptanz beinhaltet demnach die Einstellung gegenüber einem Verhalten und das Verhalten selbst.

Um Veränderungen in einer Organisation erfolgreich implementieren zu können, muss von Seiten des Mitarbeiters die Akzeptanz gegeben sein. Akzeptanz wird in verschiedenen Implementierungsansätzen als ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Implementierung angesehen (vgl. Back, Bendel & Stoller-Schai, 2001; Hinkofer & Mandl, 2003; Kraemer & Sprenger, 2003; Tarlatt, 2001).

Vergleicht man die Ausführungen zur Akzeptanzforschung (Akzeptanz als Konstrukt aus Einstellungsakzeptanz mit affektiver und kognitiver Komponente, sowie Verhaltensakzeptanz) mit den Ausführungen zum Konzept individueller Widerstand bei organisationalen Veränderungen (Widerstand als Ausdruck, der alle negativen verhaltensmäßigen, emotionalen, kognitiven und intentionalen Reaktionen auf einen Veränderungsprozess umfasst), so fällt der hohe konzeptionelle Überlappingsgrad beider Konzepte auf. Tarlatt (2001) zeigt zudem, dass mit höherer Akzeptanz der Veränderung gleichzeitig ein verringerter Widerstand einhergeht - oder umgekehrt: höherer Widerstand bei geringer Akzeptanz der Veränderung zu erwarten ist.

Bei der Planung einer Implementierungsstrategie für einen Veränderungsprozess sollte also darauf geachtet werden, Akzeptanz zu erreichen. Akzeptanz kann nach

Reiß (1997, S.93) „dadurch gefördert werden, wenn die Betroffenen die Veränderungen kennen, sie wollen, mit ihnen umgehen können und die Veränderungen und die damit verbundenen Handlungen auch durchführen können.“ Abbildung 4 gibt das Modell von Reiß zur Akzeptanz von Veränderungen wieder, das im Folgenden kurz erläutert werden soll.

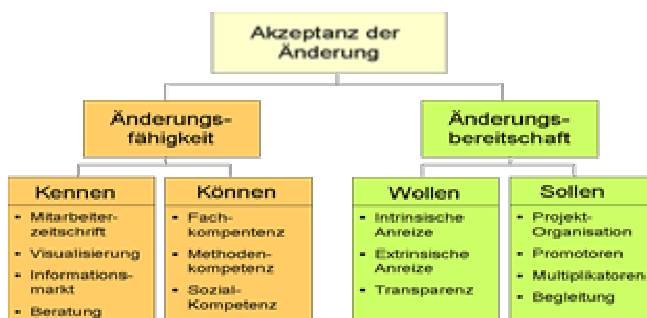


Abbildung 4: Akzeptanzfaktoren nach Reiß (1997, S.93)

Die Akzeptanz von Veränderungen – wie beispielsweise einer neuen Teamstruktur nach einer fusionsbedingten Umstrukturierung der Aufbaustruktur – setzt sich aus zwei zentralen Dimensionen zusammen: Der Änderungsfähigkeit und der Änderungsbereitschaft.

Die *Änderungsfähigkeit* bezieht sich primär auf das *Kennen* der Veränderung (z.B. Sinn des Deal-Ziels, neue Anforderungen an den Einzelnen, etc.) und *Fertigkeiten zur Umsetzung* der neuen Anforderungen. Grundvoraussetzung für das *Kennen* ist primär eine intensive Kommunikation innerhalb des Unternehmens sowie mit allen anderen wichtigen Stakeholdern. Viele Studien zum Erfolg (vgl. Möller, 1983; Schmidt, 1996 und Watson Wyatt Management Consultants, 2001) von Unternehmenszusammenschlüssen haben die Kommunikation als einen zentralen Erfolgsfaktor für Deals herausgestellt. Für das *Können* – also das kompetente Agieren unter veränderten Umständen – ist entsprechende Fachkompetenz erforderlich (z.B. neue EDV-Anwendungen sind unbekannt: es müssen Schulungen angeboten werden). Da gerade nach Fusionen zumeist noch unklar ist, welche neuen

Aufgaben der Einzelne bewältigen soll, muss dem Betroffenen zumindest ein Lern-Potential zur Verfügung stehen.

Die zweite Dimension zur Akzeptanz von Veränderungen ist die *Bereitschaft zur Veränderung*. Das *Wollen* Veränderungen auszuführen ist nämlich elementar für den Erfolg von Fusionen. Aus der Motivationspsychologie ist bekannt, dass der Wille einerseits intrinsisch angelegt sein kann (Person ist ein sensation seeker) oder er kann extrinsisch motiviert werden (bessere Bezahlung, andere Karriere-chancen). Gleser (1999, S.42) hebt beispielsweise hervor, dass „mittels Transparenz von angestrebten Veränderungen die Änderungsbereitschaft erhöht werden kann. Widerstände, die eher auf einem Nicht-Wollen beruhen, muss dahingegen auf Ebene von Information und Partizipation entgegengekommen werden.“

Neben dem *Wollen* von Veränderungen ist nach Reiß (1997, S.93f.) auch das *Sollen* von wichtiger Bedeutung für die Änderungsbereitschaft. Im Unternehmen ist seiner Meinung nach dafür zu sorgen, dass möglichst viele Mitarbeiter durch Übernahme bestimmter Rollen im Prozess der Veränderung die neuen Verhaltensweisen praktizieren.

Das Interventionsmodell von Reiß besticht durch seine Einfachheit und Nachvollziehbarkeit. Es lassen sich konkrete Interventionsmaßnahmen zum Umgang mit bzw. zur Vermeidung von Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen ableiten. Allerdings fehlt diesem Modell ein klarer Bezug zu bereits bestehenden psychologischen Theorien. In der Facette des Wollens werden zwar motivationstheoretische Ideen verfolgt, insgesamt fehlt allerdings ein nachvollziehbarer Rahmen, so dass auch den von dem Autor genannten Einflussfaktoren und Interventionsmöglichkeiten eher der Status von Einzelfallstudien zugeschrieben werden muss.

4.3.2 Sozialpsychologische Modelle zu Veränderungen

Um mit Widerständen in Veränderungsprozessen angemessen umzugehen und eine erfolgreiche Handlungsstrategie zu entwickeln, benötigt man eine Imple-

mentierungsstrategie. Eine Implementierungsstrategie ist nach Bach (2000) eine geplante Vorgehensweise zur Durchsetzung eines Wandlungskonzeptes. Implementierung umfasst dabei (Bach, 2000, S.31ff.) „alle Aktivitäten und Maßnahmen, die der Umsetzung (Sachaspekte der Implementierung) und Durchsetzung (personale Aspekte) eines Wandlungskonzeptes dienen. [...] Implementierung beginnt schon bei der Definition des Wandlungsbedarfs“.

In dieser Arbeit stehen die personellen Aspekte im Vordergrund, denn die technisch-strukturellen Sachaspekte sind es nicht, die Unternehmenszusammenschlüsse oftmals scheitern lassen (vgl. Kapitel 3). Eine Implementierungsstrategie zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen muss allerdings schon bei der Planung der Veränderungsmaßnahmen einsetzen.

Wie Veränderungen grundsätzlich von betroffenen Mitarbeitern aufgenommen werden und welche Reaktionen zu erwarten sind, damit hat sich die sozialpsychologische Forschung beschäftigt. Die historischen Wurzeln der Konzepte und Theorien zur Organisationsentwicklung durch geplanten Wandel sind in den 40er Jahren des letzten Jahrhunderts entstanden. Im Folgenden werden Modelle zum Umgang mit Veränderungen dargestellt, die bei der Erhebung relevanter Handlungsstrategien und bei der Ableitung konkreter Interventionsstrategien berücksichtigt werden sollten.

4.3.2.1 Das Phasenmodell von Lewin

Schon 1946 entwickelte Lewin im Rahmen der von ihm entworfenen Feldtheorie ein 3-Phasen-Modell des Wandels, welches in Abbildung 5 dargestellt wird. Grundsätzlich unterscheidet er drei Phasen, die während eines Veränderungsprozesses durchlaufen werden müssen, um einen nachhaltigen Erfolg zu erzielen. Diese drei Phasen sind: Unfreezing, Moving und Refreezing.

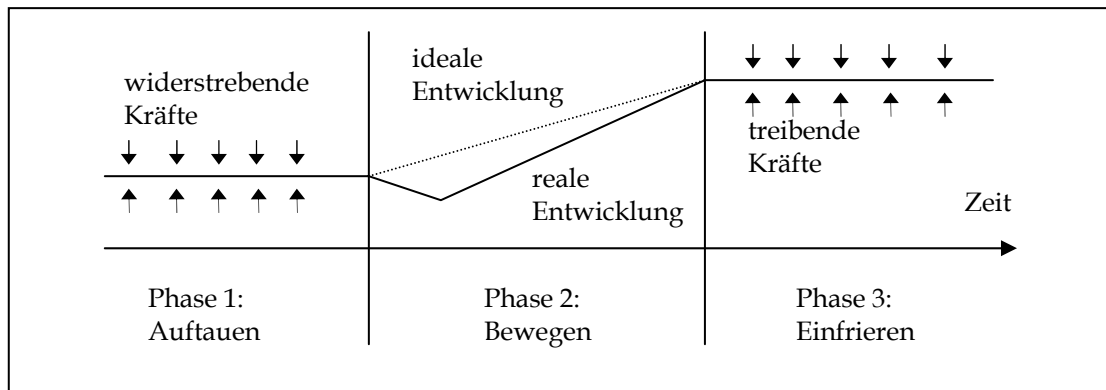


Abbildung 5: 3-Phasen-Modell des Wandels nach Lewin (1946)

In der ersten Phase – dem Auftauen (*Unfreezing*) – müssen nach Lewin zunächst alte Verhaltensweisen, Regeln, Vorschriften und Gewohnheiten aufgebrochen werden. Bei einzelnen Mitarbeitern muss grundsätzlich die Bereitschaft erzeugt werden, dass Veränderungen wichtig und auch notwendig sind. Erst wenn bei Mitarbeitern eine solche Veränderungsbereitschaft erzeugt ist, kann es gelingen in der zweiten Phase Veränderungsprozesse zu gestalten.

In der zweiten Phase – dem Bewegen (*Moving*) – können dann Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden. Neue Verhaltensweisen und Umstrukturierungen werden implementiert und müssen in dieser Phase von den Mitarbeitern internalisiert werden.

In der dritten und letzten Phase – dem Einfrieren (*Refreezing*) – schließlich sollen neue Verhaltensweisen und organisatorische Strukturen stabilisiert werden. Es wird also wieder ein neuer Gleichgewichtszustand erreicht, der allerdings auf einer anderen Ebene als zu Beginn der Veränderungen liegt.

Das Modell von Lewin zum Wandel ist eines der grundlegenden Modelle zum organisatorischen Wandel und wurde vielfach überprüft. Die Tabelle 5 soll einen Überblick über 3-Phasenmodelle geben, deren Basis das Lewin'sche Modell ist.

Tabelle 5: Auflistung von 3-Phasenmodellen des Wandels und der Veränderung

Modell	Phasen des Veränderungsprozesses		
Beckhard & Harris (1977)	Present State	Transition State	Future State
Beer (1980)	Dissatisfaction	X Prozess	X Model
Kanter (1983)	Departures From Tradition and Crisis	Strategic Decisions and Prime Movers	Action Vehicles and Internationalization
Tichy (1993), Tichy & Devanna (1986)	Act 1 Awakening	Act 2 Mobilizing/ Envisioning	Act 3 Reinforcing/ Rearchitecting
Nadler & Tushman (1990)	Energizing	Envisioning	Enabling
Czichos (1993)	Ende	Übergangsphase	Neuer Anfang

Quelle: Gleser (1999, S.31).

4.3.2.2 Das Phasenmodell von Czichos

Ein Phasenmodell für Veränderungen aus der jüngeren Zeit stammt von Czichos (1993) und soll an dieser Stelle kurz vorgestellt werden. Wie Lewin grenzt auch er in seinem Modell drei Phasen voneinander ab: Das Ende, die *Übergangsphase* und den *Neuen Anfang*, deren Verlauf in Abbildung 6 dargestellt ist.

In der ersten Phase, *dem Ende*, werden laut Czichos alte Verhaltensweisen beendet. In der *Übergangsphase* werden neue Verhaltensweisen vermittelt, erarbeitet und erprobt. An diese Phase schließt sich der *Neue Anfang* an: Vermittelte neue Verhaltensweisen werden hier stabilisiert und gehen in den Alltag über.

Ende und Neuer Anfang sind nach Czichos (1993) dadurch gekennzeichnet, dass relative Klarheit über die bestehenden bzw. neuen Verhältnisse sowie die neuen Arbeitsaufgaben besteht. Die Übergangsphase hingegen ist durch Instabilität und Unklarheit über die neuen Bedingungen gekennzeichnet.

Gerade die Übergangsphase ist für betroffene Mitarbeiter deshalb kritisch: Großer emotionaler Stress kann durch diese ungewissen Rahmenbedingungen entstehen.

Als Reaktion findet sich häufig, dass alte Verhaltensprogramme oder frühere organisationale Strukturen hochgeschätzt werden. Ein weiteres Kennzeichen dieser Phase kann auch das Aufkommen von Konflikten sein, die dann aufgrund der angespannten Situation schnell eskalieren können.

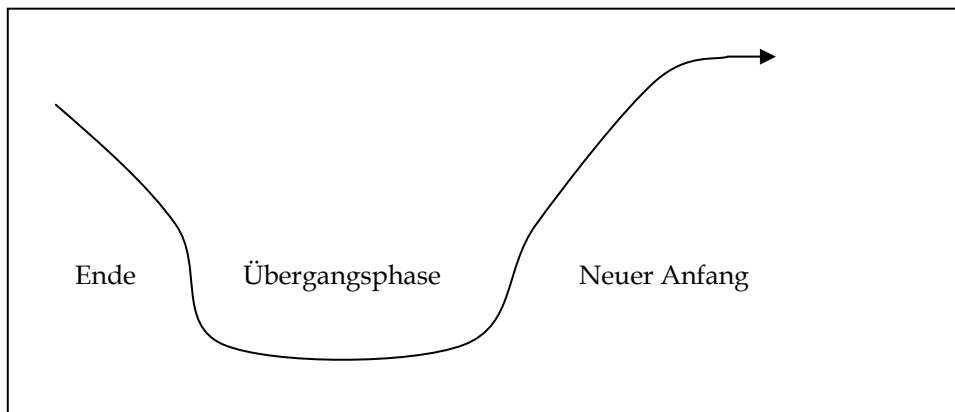


Abbildung 6: Der Veränderungsprozess nach Czichos (1993, S.430)

4.3.2.3 Das Phasenmodell von Streich

Streich (1997) hat verglichen mit den bereits dargestellten 3-Phasenmodellen ein etwas differenziertes Stufenmodell der Veränderung entwickelt. Er stellt den Veränderungsprozess in den folgenden sieben Phasen dar:

- Phase 1: Schock
- Phase 2: Verneinung
- Phase 3: Einsicht
- Phase 4: Akzeptanz
- Phase 5: Ausprobieren
- Phase 6: Erkenntnis
- Phase 7: Integration

Dieses Phasenmodell beruht auf der Grundidee, dass Fähigkeiten zur Veränderung und der Umgang damit von der persönlich wahrgenommenen Kompetenz zur Veränderungssteuerung abhängig sind. Insofern kann mit diesem Modell so-

wohl das Verhalten einzelner Personen, von Teams als auch von ganzen Organisationen erklärt werden. Ich beschränke mich in dieser Arbeit auf die Darstellung der Auswirkungen auf einzelne Personen, da hier die besten Ansatzpunkte für den Umgang mit Widerständen zu finden sind (vgl. Porras & Robertson, 1992 und Kapitel 4.1.2).

Phase 1: Schock. Während der ersten Phase eines Veränderungsprozesses (beispielsweise einer Fusion) muss sich der betroffene Mitarbeiter zum ersten Mal mit der neuen Situation auseinandersetzen. Wichtig ist es in diesem Zusammenhang zu erwähnen, dass der Mitarbeiter über keine etablierten Handlungsmuster für diese Situation verfügt. Unterscheidet sich die neue Situation mit ihren Anforderungen von dem, was die Person bislang kennt, so kann es bei ihr zu großer Überraschung oder zu einem Schock kommen. Der Einzelne kann feststellen, dass Veränderungen Handlungskompetenzen erfordern, über die er nicht verfügt. In diesem Zusammenhang nimmt die wahrgenommene eigene Handlungskompetenz ab, d.h. es kommt zu einer geringeren Selbstwirksamkeitsschätzung. Als Folge davon kann es zu einer Lähmung des Einzelnen im Hinblick auf die Bewältigung der neuen Situation kommen, bzw. zur Glorifizierung in Bezug auf alte Verhaltensweisen/alte Strukturen.

Phase 2: Verneinung. In dieser Phase geht es nun um das Auseinandersetzen mit der neuen Situation. Charakteristisch für diese Phase ist, dass der Einzelne über ein falsches Sicherheitsgefühl verfügt. Häufig wird in dieser Phase auf bewährte Verhaltensmuster zurückgegriffen, die in früherer Zeit (vor der Fusion/ Umstrukturierung) erfolgreich waren. Dies genau ist aber kritisch: denn zumeist sind neue Verhaltenskonzepte in der neuen Situation erfolgreicher. Als Prozessbegleiter muss man in dieser Phase deshalb darauf achten, die Lernbereitschaft der Mitarbeiter zu erhöhen, um so den Boden für neue Verhaltensweisen/ Organisationsstrukturen zu ebnet. Einfach ist dies nicht, da die Mitarbeiter der Meinung sind,

über notwendige Kompetenzen zu verfügen, obwohl diese objektiv nicht vorhanden sind.

Phase 3: Einsicht. Nachdem Personen zuvor der Meinung waren, ausreichende Kompetenzen für das Bewältigen der neuen Situation zu haben, folgt in einer dritten Phase die Einsicht, dass neue Verhaltensweisen erlernt werden müssen und neue Verfahrensweisen sinnvoll sind. Dies geht einher mit einer geringen Selbstwirksamkeits- und Kontrollüberzeugung, da bewusst wird, dass nur durch eine Änderung der Verhaltensweisen die veränderte Rahmensituation gemeistert werden kann. Dementsprechend treten in dieser Phase auch häufig Frustrationsgefühle auf.

Phase 4: Akzeptanz. In der vierten Phase des Modells von Streich erreicht die wahrgenommene Kompetenz bezüglich der Veränderungssteuerung einen Tiefpunkt. Es wird erkannt, dass einerseits neue Verhaltensweisen notwendig sind, um sich den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen, dass aber andererseits noch keine diesbezüglichen Kompetenzen aufgebaut sind. Nun ist es notwendig schnellstmöglich neues Verhaltensrepertoire aufzubauen. Als sinnvoll hat es sich dabei erwiesen auf fremde Hilfe zurückzugreifen (externe Berater, Vorgesetzte), die Klarheit in den neuen Prozess und den daraus resultierenden neuen Anforderungen bringen können.

Phase 5: Ausprobieren. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter in dieser Phase die Gelegenheit haben, die neu gelernten Verhaltensweisen auszuprobieren. Sinnvoll kann es dazu sein, dass man ein Lernen in einem anderen Lernumfeld ermöglicht (z.B. Seminare) oder aber andere Unterstützung (Mentoren, Hotlines) zur Verfügung stellt. Wichtig ist es, die einzelnen Mitarbeiter in dieser Phase zu unterstützen, da sonst die Gefahr besteht, dass sie wieder in die zweite Phase (Verneinung) zurückfallen. Allein ein erfolgreiches Absolvieren der Phase Ausprobieren ist allerdings Voraussetzung für eine dauerhafte Stabilisierung neuer Verhaltensweisen.

Phase 6: Erkenntnis. Aus den Try-and-Error-Versuchen in Phase 5 hat die Person nun gelernt, welches Verhalten in welcher Situation zum Erfolg führt. In dieser sechsten Phase baut sie weiter ihr Handlungswissen auf, um zu entscheiden in welcher Situation neue Verhaltensweisen erforderlich sind und angewendet werden sollten.

Phase 7: Integration. In der letzten Phase findet die Integration des neu aufgebauten Handlungsrepertoires in das vorhandene statt. Die neuen Verhaltens- und Verfahrensweisen sind von nun an voll akzeptiert, die wahrgenommene Handlungskompetenz nimmt wieder deutlich zu. Die neue Situation wird so stabilisiert und das normale Tagesgeschäft kann wieder aufgenommen werden.

Abbildung 7 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die von Streich postulierten Phasen eines Veränderungsprozesses.

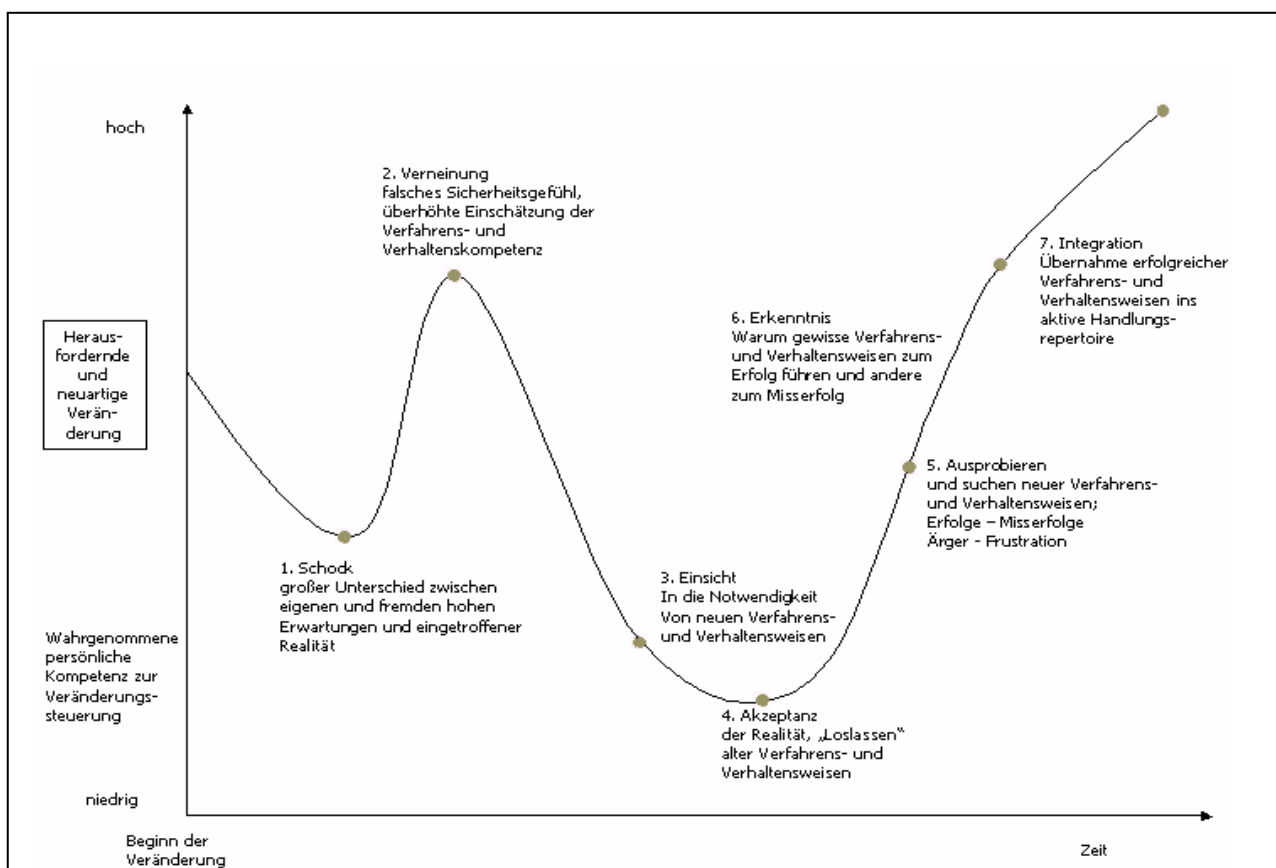


Abbildung 7: 7-Phasen Modell über die Bedeutung von Veränderungen nach Streich (1997, S.243)

4.3.3 Zusammenfassende Diskussion der Modelle

Lewins Phasenmodell war Ausgangspunkt vieler weitergehender theoretischer und empirischer Arbeiten zur Organisationsentwicklung. Nahezu alle Autoren in diesem Feld beziehen sich auf das Lewin'sche Modell. Die Grundlogik wird dabei aufrecht erhalten: Veränderungen folgen bestimmten Phasen, wobei stets ein definierter Startpunkt als notwendig angesehen wird. Lewin und seine Nachfolger gehen davon aus, dass Veränderungsvorhaben in der Regel Widerstände auslösen, weil durch sie die stabilisierten Gewohnheiten, Strukturen und Prozesse gestört werden. Diese verhindernden Barrieren müssen überwunden werden (Greif et al., 2004, S.57). Zuletzt müssen die Veränderungen stabilisiert werden, damit sie nachhaltig wirken können.

Die in den vorangegangenen Unterkapiteln vorgestellten sozialpsychologischen Modelle aus der Organisationsentwicklung können wertvolle Hinweise darauf geben, wie Veränderungsprozesse nach Fusionen sinnvoll gestaltet werden können und welche zeitliche Struktur Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen haben sollen. Allerdings ist zu beachten, dass die Modelle von Lewin und Czichos eher theoretische Konstruktionen sind denn empirisch belegte Heuristiken. Empirische Unterstützung gibt allerdings das 7-Phasen-Modell von Streich, das in groben Zügen dem Modell von Lewin folgt (Phase 1: Unfreezing [Schock, Verneinung, Einsicht, Akzeptanz], Phase 2: Moving [Ausprobieren, Erkenntnis], Phase 3: Refreezing [Integration]). Es beruht auf einer europaweiten Leadership-Studie eines Großkonzerns, die allerdings nicht veröffentlicht worden ist. Streich gibt einen sehr detaillierten Einblick in die Bedeutung der Veränderung für den Einzelnen. Da er in seiner Konzeption von der Grundüberlegung ausgeht, dass die Fähigkeit zur Veränderung und der Umgang damit von der persönlich wahrgenommenen Kompetenz zur Verhaltenssteuerung abhängig ist, und diese von Person zu Person oder in Bezug auf verschiedene Teams stark voneinander abweichen kann, ist dieses Modell für die vorliegende Fragestellung allerdings zu detailliert, um als zeitliche

Strukturierung für eine Handlungsstrategie zu dienen. Besser geeignet sind in diesem Zusammenhang die gröberen Modelle von Lewin und Czichos.

Für die Erarbeitung von Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen sollten also folgende Punkte beachtet werden:

- Eine Implementierungsstrategie für Veränderungsprozesse muss schon bei der Planung der Veränderungsmaßnahmen einsetzen (Bach, 2000).
- Für die zeitliche Strukturierung der Interventionsmaßnahmen bietet sich folgender Rahmen an (Czichos, 1993/ Lewin, 1946, 1982):
 - In einer ersten Phase muss zunächst ein Lernklima geschaffen werden, in dem alte Verhaltensweisen beendet werden und der Einzelne darauf vorbereitet wird, Neues zu lernen.
 - In der darauf folgenden Übergangsphase müssen dann neue Verhaltensweisen gelernt / neue Verfahrenskonzepte akzeptiert werden.
 - Schließlich sollte die neue Situation akzeptiert sein, angemessene Verhaltensweisen aufgebaut und stabilisiert werden sowie das Tagesgeschäft wieder in den Vordergrund gestellt sein.

Ziel dieser Arbeit ist es, zentrale Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter zu identifizieren. Dazu wurden bislang das Konzept Widerstand im Allgemeinen sowie grundlegende Rahmenmodelle für die Gestaltung von Implementierungsstrategien diskutiert.

Da sich aufgrund der theoretischen Befunde keine eindeutigen Hinweise auf zentrale Handlungskonzepte ableiten lassen, sollen Experten zum Themengebiet „Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen“ befragt werden. Welches Wissen in diesem Zusammenhang relevant ist, soll im nächsten Kapitel geklärt werden.

5 Wissensrepräsentation

Im Kapitel 4 dieser Arbeit sind Modelle zum Auftreten von und zum Umgang mit Widerständen vorgestellt und hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit für den Spezialfall „Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen“ diskutiert worden. Da sich keine eindeutigen Hinweise ableiten lassen, welche Maßnahmen geeignet sind, erfolgreich mit auftretenden Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen umzugehen, sollen zu diesem Themenkomplex Experten befragt werden.

In diesem Kapitel wird die Frage geklärt, welches Wissen von Experten erhoben werden soll, wie dieses kognitiv repräsentiert ist und auf welche Weise man es geeignet erheben kann. Mit der Formulierung der forschungsleitenden Fragestellungen endet schließlich der theoretische Teil dieser Arbeit.

5.1 Mentale Modelle

Mentale Modelle sind nach Brauner (1994) eines der in der Wissenspsychologie diskutierten Modelle der Repräsentation von Wissen. Mentale Modelle können dabei als Arbeitsmodelle verstanden werden, die der Benutzer verwendet, um Phänomene seiner Umwelt zu verstehen, zu erklären und vorherzusagen bzw. um eigene Aktionen im Umgang mit den realen Phänomenen zu steuern (Tergan, 1986).

Mentale Modelle stellen somit die naiven Theorien zu einem Gegenstandsbereich dar. Dieses Wissen wird dabei in Form von Begriffen repräsentiert. Es umfasst deklaratives und prozedurales Wissen sowie Wissen um das Zusammenwirken der genannten Komponenten bezogen auf ein bestimmtes Bezugssystem (Bortz & Döring, 1995; Hofmann, 1992).

Der Begriff mentales Modell wird für eine Vielzahl verschiedener Untersuchungen mit unterschiedlichen Fragestellungen verwendet. Entsprechend unterschiedlich sind deshalb auch die korrespondierenden konzeptionellen Operationalisierungen und methodischen Erhebungen. Auf die verschiedenen Begrifflichkeiten soll an

dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden - einen umfassenden Überblick hierzu geben die Arbeiten von Tergan (1986) und von Brauner (1994).

So unterschiedlich die verschiedenen Untersuchungen sind, allen gemeinsam ist der praktische Nutzen, den die Annahme mentaler Modelle hat: Mentale Modelle sind als kognitive Konstrukte anzusehen, aus denen heraus Pläne für Handlungen entwickelt werden können (Seel, 1991). Sie ermöglichen dem Einzelnen Wissen zu organisieren, Sachverhalte zu erklären und den Umgang mit Sachverhalten subjektiv plausibel zu strukturieren (Hacker, 1996, S.187ff.). Das mentale Modell einer Person dürfte daher einerseits leitend und bestimmend sein für den Umgang mit anderen Personen, andererseits kann aber auch davon ausgegangen werden, dass das mentale Modell im Verlauf dieses Umgangs in irgendeiner Weise modifiziert und unter Umständen den äußeren Gegebenheiten angepasst wird (Brauner, 1994, S.14). Diese handlungsleitende Funktion mentaler Modelle zeigen unter anderem die Untersuchungen von Gentner & Gentner (1983) und von Brauner (1994).

- In Anlehnung an Johnson-Laird (1983), Seel (1991) und Brauner (1994) möchte ich mentale Modelle als analoge Repräsentationen von bestimmten Gegenstandsbereichen auffassen, die als Grundlage und als Ergebnisse der kognitiven Aktivitäten einzelner Individuen zur Bewältigung einer Anforderungssituation verstanden werden. Sie eignen sich somit Handlungswissen von Experten systematisch zu erheben und gleichzeitig komplexe Sachverhalte zu strukturieren.

Für den konkreten Untersuchungsbereich muss noch geklärt werden, welche Art von Wissen abgefragt werden soll.

5.2 Repräsentation von Wissen in mentalen Modellen

Spricht man von kognitiver Repräsentation von Wissen, so ist noch nichts über den Inhalt und die Form der Wissensrepräsentation gesagt. Nach von Cranach, Kalbermatten, Indermühle & Gugler (1980) sowie von Cranach & Bangerter (2000) lassen sich drei verschiedene Formen von Wissensklassen unterscheiden: deklaratives Wissen (im Gedächtnis gespeichertes, bewusstseinsfähiges Faktenwissen), prozedurales Wissen (versetzt Person in die Lage komplexe kognitive und motorische Handlungen auszuführen) sowie episodisches Wissen (Ereignisse und Folgen vorangegangener Handlungen).

Alle drei Wissensklassen weisen nach von Cranach & Bangerter (2000) einen Zusammenhang zum Handeln auf und sind somit geeignet zur Analyse individueller Handlungsstrategien: Direkt handlungsbezogenes Wissen ist zumeist prozedural abgespeichert (z.B. als Skript bzw. schematisiertes Handlungswissen). Deklaratives Wissen ist eher indirekt handlungsleitend, da es erst in Motive und handlungsbezogene Kognitionen umgewandelt werden muss. Episodisches Wissen ist in beiden Formen enthalten und besonders in der Phase der Handlungsregulation bedeutsam.

Neben den verschiedenen Wissensklassen ist noch ein weiterer Punkt wichtig: Mentale Modelle bilden kognitive Prozesse in Bezug auf eine konkrete Anforderungssituation ab. Die Inhalte und die Relationen von Wissen müssen demzufolge nicht unbedingt dem zugrundeliegenden Wissen entsprechen, da die Generierung der kognitiven Repräsentation unter anderem von der externen Anforderung der Situation, den individuellen Zielen und den eigenen Ansprüchen abhängig ist (vgl. Johnson-Laird, 1983). Tergan (1989a) hat hierzu zwischen Typ- und Token-Repräsentationen unterschieden. Typ-Repräsentationen versteht er als Wissensstrukturen, die im Langzeitgedächtnis gespeichert sind. Diese bilden die Basis für die Generierung konkreter anforderungsspezifischer Token-Repräsentationen. Bei Typ-Repräsentationen handelt es sich nach LeNy (1988, S.116ff.) um zeitlich kaum begrenzte prototypische Repräsentationen (z.B. Schemata, Skripte).

Ziel dieser Arbeit ist es, Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen konzeptionell zu erhellen, die unabhängig von einer konkreten Situation sein sollen (Typ-Repräsentationen). Solches strategisches Wissen kann als Teil des deklarativen Wissens differenziert werden in gegenstandsspezifisches und relationales Wissen. Relationales Wissen besteht nach Seel (1991) bei strategischem Wissen nicht nur in statischen Ähnlichkeitsbeziehungen zwischen Sachverhalten, sondern auch aus statischen Kontingenzbeziehungen. Nach Tergan (1989a) besteht Strategiewissen zudem aus allgemeinem Zielwissen und konkretem Handlungswissen zur Zielerreichung. Dieses konkrete Wissen beschreibt u.a. pragmatisch einzelne Zwischenschritte zur generellen Zielerreichung. Wichtig festzuhalten ist, dass strategisches Wissen alle zuvor genannten Wissensarten repräsentiert. Strategien sind also Typ-Repräsentationen von Wissensstrukturen, die vielfältige Wissensinhalte und -arten umfassen. Dies ist besonders relevant, da bereits in Kapitel 4 herausgearbeitet worden ist, dass der Begriff Widerstand die unterschiedlichsten Formen und Ausprägungen hat.

Es ist aber nicht Ziel dieser Arbeit im Sinne eines Erklärungsmodells konkrete Handlungsstrategien für spezifische Widerstände herauszuarbeiten (dies ist aufgrund der Unterschiedlichkeit der Unternehmenszusammenschlüsse fast unmöglich), sondern es sollen übergreifende Handlungsstrategien zum generellen Umgang mit auftretenden Widerständen nach Fusionen identifiziert werden. Die konkrete jeweilige Repräsentation (Token-Repräsentation) ist dann abhängig von den wahrgenommenen Anforderungen, Ressourcen, Kompetenzen und Zielen einer Person.

- Mentale Modelle von Strategien eignen sich zur Darstellung des individuellen Handlungswissens, da sie strategisches Wissen mit verschiedenen Wissensarten repräsentieren und dies unabhängig von einer konkreten Anforderungssituation. Neben der externen Wirklichkeit wird auch das subjektive Erleben der Person berücksichtigt. Individuelle Lernerfahrungen und Subjektive Theorien über Zusammenhänge werden so miterhoben. Unabhängig von konkret defi-

nierten Widerständen können also generelle Handlungsstrategien abgefragt werden, um so die Basis für ein Interventionsmodell zu schaffen.

Nachdem nun herausgearbeitet worden ist, dass mentale Modelle von Strategien geeignet sind, individuelle Wissensstrukturen zum Themengebiet „Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Unternehmenszusammenschlüssen“ abzubilden, soll in einem nächsten Schritt geprüft werden, inwieweit sich mentale Modelle verschiedener Personen zusammenfassen lassen, um die Frage zu klären, ob eine interindividuell generalisierbare Handlungsstrategie identifiziert werden kann.

5.3 Mentale Modelle als „Modalstrukturen“

Bislang wurden mentale Modelle unter der Prämisse des einzelnen Untersuchungsobjektes behandelt. In diesem Unterkapitel soll gezeigt werden, dass mentale Modelle verschiedener Personen zusammengefasst werden können.

LeNy (1988) kommt bei ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, dass verallgemeinernde Aussagen über Merkmale der mentalen Repräsentation von Wissen bei einer Gruppe vergleichbarer Individuen getroffen werden können. Auch die Arbeiten von Bougon, Weick & Binkhorst (1977) sowie Bougon, Baird, Komocar & Ross (1990) lassen darauf schließen, dass mentale Modelle unterschiedlicher Personen miteinander vergleichbar bzw. aneinander ankoppelbar sind. Sie untersuchten mentale Modelle von Mitgliedern einer Organisation. Dabei gelang es ihnen, Strategiekarten verschiedener Personen über gemeinsame Konzepte miteinander zu verknüpfen. Das Ergebnis ist eine „congregate cognitiv map“, eine kollektive kognitive Struktur der Organisation.

Bach (2000) zeigte, dass sich die mentalen Modelle von in ihrer Arbeit aufeinander bezogenen Kollegen hinsichtlich der die gemeinsamen Arbeitsabläufe betreffenden (Teil-)Modelle ähneln und deshalb zusammenfassen lassen.

Für die hier vorliegende Arbeit bedeuten diese Ergebnisse: Die Befunde zur Erfassung interindividueller Typ-Repräsentationen bieten bedeutsame Hinweise auf überindividuelle allgemeine Strukturen und Organisationsprinzipien der mentalen Repräsentation von Informationen. Diese Modalstrukturen (Stössel & Scheele, 1992) enthalten die häufigsten Verknüpfungen einer Gruppe von Netzwerken und bilden somit gewissermaßen die geteilte Meinung einer Gruppe ab (Eckert, 1998, S.96). Die so gewonnenen Erkenntnisse stellen nach Tergan (1989b, S.195) eine Grundlage dar, auf der spezifische psychologische Modelle als theoretische Rahmenmodelle für die Beschreibung individueller Wissensstrukturen entwickelt werden können.

- Individuelle Strategien (mentale Modelle) verschiedener Befragter können miteinander verglichen werden. Aus diesen Ergebnissen lassen sich allgemeingültige Strukturen (Typ-Repräsentationen) ermitteln.

In den nächsten Abschnitten werden Handlungsstrategien unter der Perspektive handlungstheoretischer Ansätze behandelt, um so später die empirischen Fragestellungen dieser Arbeit konkretisieren zu können.

5.4 Handlungsstrategien

Handlungstheorien betrachten Handeln insofern, dass sie Handlungen als von der Person bewusst wählbare, willkürliche und als Mittel für ein Ziel interpretierbare Verhaltensweisen ansehen (Werbik, 1978, S.8). Das Wort *bewusst* soll dabei ausdrücken, dass mit der objektiven Ausführung der Handlung subjektive, dem Handelnden zugängliche, auf die Handlung bezogene Erlebnisse verbunden sind: Die Handlung ist kognitiv repräsentiert (vgl. von Cranach et al., 1980, S.24). Diese kognitive Repräsentation von Handlungen erfolgt vor allem in Zielen und Plänen. Sie ist Voraussetzung für die Aktivierung, Planung und Regulierung von Handlungen. Das Aufstellen von Zielen mit einer hierarchischen Organisation in Ober-

ziele, Ziele und Teilziele mit Handlungsplänen ist durch die individuellen Lernerfahrungen des Einzelnen beeinflusst. Erfahrungsbasierte Strategien beeinflussen dabei die Zielauswahl und den Einsatz entsprechender Handlungspläne. Diese Handlungspläne wiederum regulieren nach von Cranach et al. (1980) die Handlungsausführung. Handlungsstrategien beeinflussen das Handeln also direkt (durch das Aufstellen von Handlungsplänen) und indirekt (durch Entwickeln von Zielhierarchien). Sie sind dabei immer mit der individuellen Lernerfahrung verknüpft.

In diesem Zusammenhang möchte ich kurz auf das Forschungsprogramm Subjektive Theorien verweisen (Dann, 1983; Groeben & Scheele, 1977; Groeben, Wahl, Schlee & Scheele, 1988). Subjektive Theorien sind komplexe Aggregate von Kognitionen der Selbst- und Weltsicht. Die Funktionen von Subjektiven Theorien sind dabei die Erklärung und die Prognose sowie die der Handlungsregulation (als Ursache-Wirkungs-Kette). Sie werden nach Obliers & Vogel (1992, S.298) aufgefasst als „aktivierbare und relativ überdauernde Wissensbestände, die über das Medium Sprache mitteilbar und potentiell handlungsleitend als auch handlungsrechtfertigend sind“. Die Erhebung solcher Subjektiven Theorien geschieht durch spezielle Verfahren, den Dialog-Konsens-Verfahren. Diese werden im Methodenkapitel (Kapitel 6) näher beschrieben.

Handlungsstrategien können grundsätzlich hinsichtlich ihrer Detailliertheit, dem Abstraktionsniveau und der Reichweite variieren. Die Reichweite einer Theorie ist laut Dann (1992, S.8) umso größer, je breiter der von ihr abgedeckte Gegenstandsbereich und je größer die Anzahl ihrer Erklärungsschritte sind. Theorien kurzer Reichweite beziehen sich etwa auf eng umschriebene Ereignisse oder Handlungen. Als Beschreibungsmerkmale einer Handlungsstrategie dienen ihre Bestandteile: Ziele, Handlungen diese Ziele zu erreichen und Rahmenbedingungen (äußere Wirkfaktoren). Diese werden innerhalb einer Handlungsstrategie untereinander hinsichtlich ihrer Wirkweise miteinander vernetzt.

Für diese Arbeit interessieren Strategien von Post-Deal-Managern zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter. Diese Strategien können Theorien hoher Reichweite (dienen zur Erklärung und Prognose) oder Theorien mit einer mittleren Reichweite (konkrete Handlungsvorschläge) sein. Besonders interessieren dabei die Strategien großer bis mittlerer Reichweite, da diese auf einer intellektuellen Ebene die kontextspezifische Wahl von Teilzielen mit entsprechenden Handlungsplänen bestimmen und unabhängig einer konkreten Anforderungssituation/konkreten spezifischen Widerstandshandlung erhoben werden können (vgl. Kapitel 4.1.4). Somit eignen diese sich besonders für die Identifizierung interindividuell generalisierbarer Handlungsstrategien. Ausgehend von solchen Handlungsplänen wird dann die spezifische Handlung ausgeführt. Die bisherige Forschung in diesem Bereich bezieht sich überwiegend auf konkrete Handlungen; längerfristige Interventionsstrategien sind bislang kaum erforscht. Zudem finden sich kaum Studien, die den zeitlichen Aspekt des Integrationsprozesses explizit mitaufnehmen.

Die einzelnen Merkmale von Handlungsstrategien werden im Folgenden kurz dargestellt und dienen dazu, Kategorien zur konkreten Erhebung der relevanten Strategien zu definieren.

5.4.1 Ziele

Nach Tolman (1932) sind Ziele von einer Person gewünschte Endzustände von Handeln. Ein Ziel ist die Vorstellung von einem Sollzustand. Das Ziel hat somit eine Handlungsregulationsfunktion: Der Handelnde beobachtet permanent seine Handlungen und vergleicht diese mit dem angestrebten Zielzustand. Werden Abweichungen registriert, so wird er andere Handlungen vornehmen, um sein Ziel doch noch zu erreichen (Aebli, 1980). Ziele lassen sich ebenso wie Strategien hinsichtlich ihrer Reichweite und Komplexität unterscheiden. Zeitlich entfernte Ober-Ziele sind zumeist auf einem abstrakten Niveau repräsentiert. Zur Zielerreichung wird dieses Oberziel dann in verschiedene Zwischenziele unterteilt. Je nach Rahmenbedingungen und Kompetenzen der handelnden Person variieren dabei die Wege der Zielerreichung und die eingesetzten Mittel.

5.4.2 Handlungen

Handlungen dienen dazu, einen gewünschten Zielzustand zu erreichen. Den Ausgangspunkt jeder Handlung bildet dabei das Handlungsziel. Dabei gibt es zwei extreme Fälle: Zum einen den Fall, dass dem Handelnden der ganze Handlungsablauf bekannt und in seinem Wissen verfügbar ist. Der Handelnde springt dann von der Zielvorstellung direkt zu den ersten Handlungsschritten und beginnt diese auszuführen. Bei komplexen Handlungsabläufen verbindet der Handelnde Zielvorstellungen mit der Vorstellung der notwendigen Ausgangselemente und er weiß, welche Handlungen er hintereinander ausführen muss. Anders ist es, wenn der Weg zum Ziel und die dazu notwendigen Elemente nicht von vornherein klar sind. In diesem Fall ist eine Handlungsplanung notwendig. Diese erfolgt oft über bekannte Handlungsschemata, die an die neue Situation angepasst werden. Bei beiden Extremen erfolgt die Handlungsplanung aber immer vom Ziel her. Nur mit Hilfe klar beschriebener Ziele wird man in der Folge in der Lage sein, konkrete Handlungen zu beschreiben und zu analysieren (Aebli, 1980).

5.4.3 Bedingungen

Die Rahmenbedingungen haben an zwei Stellen Einfluss auf die Handlungen. Zum einen beeinflussen sie die Zielauswahl und zum anderen die konkrete Handlungsausführung.

5.4.4 Inhaltsstrukturen

Bislang sind die drei Bestandteile einer Handlungsstrategie einzeln behandelt worden. Wichtig für die Identifizierung einer Handlungsstrategie sind aber nicht nur die einzelnen Elemente, sondern auch deren Beziehungen zueinander. Solche Inhaltsstrukturen in Form von „kognitiven Netzstrukturen“ (vgl. Aebli, 1980, S.127) beinhalten die Verknüpfung der einzelnen Elemente untereinander. Diese Relationen basieren zumeist auf spezifischen Lernerfahrungen des Individuums (z.B. Wissen über Systemzusammenhänge, Wissen über Handlungskontexte und Handlungswissen). Betrachtet man ein einzelnes Element einer Handlungsstrate-

gie, so wird anhand seiner Verortung innerhalb des kognitiven Netzes dessen Wirkzusammenhang für die befragte Person sichtbar.

5.5 Forschungsleitende Fragestellungen

In den vorherigen Kapiteln wurde erarbeitet, dass mentale Modelle von Handlungsstrategien geeignet sind, um grundlegendes Wissen (Handlungsstrategien) zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Unternehmenszusammenschlüssen von verschiedenen Experten systematisch zu erheben. Bisher gibt es zwar schon einige Untersuchungen in diesem Bereich; diese beziehen sich aber zumeist auf einzelne Fallberichte. Auch eine zeitliche Gliederung der einzelnen Interventionsschritte wurde bislang nicht vorgenommen. Hier bieten sich für diese Arbeit die in Kapitel 4.3 diskutierten sozialpsychologischen Interventionsmodelle an.

Zur Erhebung der mentalen Modelle eignen sich die handlungstheoretisch abgeleiteten Kategorien Ziele, Handlungen und Bedingungen sowie deren Vernetzung untereinander (vgl. Kapitel 5.4: Handlungsstrategien). Wissen zum Themenkomplex „Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter“ muss deshalb folgende Fragen beantworten:

1. Welche Ziele verfolgen Experten bei der Integration neuer Mitarbeiter?
2. Mit welchen Handlungen verfolgen Sie diese Ziele?
3. Welche Bedingungen sind für die Ziele und die Handlungen relevant?
4. Wie sind diese Elemente miteinander vernetzt?

Ziel dieser Arbeit ist es, grundlegende Handlungsstrategien für den Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter zu identifizieren. In diesem Zusammenhang sollen die einzelnen Handlungsstrategien zunächst explorativ beschrieben werden:

Fragestellung A: Welche Handlungsstrategien existieren zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter?

- Welche Ziele werden angestrebt?
- Welche Handlungen sind dazu notwendig?
- Welche Bedingungen sind relevant?

Fragestellung B: Neben der rein beschreibenden Darstellung der Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter soll aber auch geklärt werden, ob sich über verschiedene Personen hinweg generalisierbare Handlungsstrategien identifizieren lassen und welche Strukturen diese aufweisen.

Hierzu soll zunächst untersucht werden, ob eine Handlungsstruktur den erhobenen Handlungsstrategien zugrunde liegt, oder ob sich die theoretisch zu erwartenden drei Handlungsstrategien (für t_0 vor dem Deal, t_1 in den ersten zwei Monaten und t_2 innerhalb des ersten Jahres; vgl. Kapitel 4.3.3 und 6.3.4) finden lassen. Nach Klärung dieser Frage sollen dann die generalisierten modalen Expertennetze ermittelt werden.

Fragestellung C: Die identifizierten generalisierten Handlungsstrukturen sollen in einem letzten Schritt genauer untersucht und die zentralen Konzepte in Zusammenhang mit den bereits vorliegenden Forschungsbefunden diskutiert werden.

Ziel ist zu klären,

- inwiefern die erarbeiteten Handlungsstrategien mit dem bisherigen Forschungsstand zum Thema Widerstand zusammenhängen,
- welche Elemente spezifisch für den Umgang mit Widerständen nach Fusionen sind,
- ob die bereits bestehenden Befunde zeitlich neu strukturiert werden können.

Letztendlich sollen Empfehlungen für den Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Unternehmenszusammenschlüssen gegeben werden.

Diese forschungsleitenden Fragestellungen sind Grundlage für die konkrete Operationalisierung der zu erhebenden Variablen sowie zur Planung des Untersuchungsdesigns. Darüber hinaus bilden sie den Rahmen für die Auswahl konkreter Methoden zur Datenerhebung und zur Datenanalyse. Diese sollen im folgenden Methodenkapitel dargestellt werden.

6 Empirisches Vorgehen und Methodenwahl

Ziel dieser Arbeit ist es, grundlegende Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen zu identifizieren. Dazu werden Experten zu diesem Themenkomplex befragt. Wie dieses Wissen mental repräsentiert ist und welches Wissen erhoben werden soll, wurde im vorherigen Kapitel erarbeitet. Wie relevantes Wissen erhoben und ausgewertet werden soll, ist Inhalt dieses Kapitels.

Qualitativ oder quantitativ?

Zunächst stellt sich die Frage, ob das Expertenwissen qualitativ (mittels eines offenen/teilstrukturierten Interviews) oder quantitativ (standardisiert mittels eines Fragebogens) erhoben werden soll.

Der empirisch-analytische, quantitative Ansatz verfolgt das Ziel, Musterläufigkeiten im Erleben und Verhalten von Menschen zu ermitteln. Dass solche Gesetzmäßigkeiten existieren, wird dabei vorausgesetzt. Kritiker vermuten, dass im quantitativen Ansatz „durch standardisierte Fragebogen, Beobachtungsschemata usw. das soziale Feld in seiner Vielfalt eingeschränkt, nur sehr ausschnittsweise erfasst und komplexe Strukturen zu sehr vereinfacht und zu reduziert dargestellt werden“ (Lamnek, 1993, S.4). Demgegenüber treten die Anhänger einer interpretativen Sozialwissenschaft für ein Bild des selbstbestimmenden, sinnvoll handelnden Menschen ein, dessen Erleben und Verhalten man nicht durch Benennen äußerer, objektiv beobachtbarer Wirkfaktoren erklären kann, sondern nur durch kommunikatives Nachvollziehen der subjektiven Weltsicht und inneren Gründe der Akteure (Bortz & Döring, 1995, S.276). Zielt die quantitative Methodologie darauf ab, zu Aussagen über Häufigkeiten, Lage-, Verteilungs- und Streuungsparametern zu gelangen, Maße für Sicherheit und Stärke von Zusammenhängen zu finden und theoretische Modelle zu überprüfen, so interessiert sich eine qualitative Methodenforschung primär für das „Wie“ dieser Zusammenhänge und deren innere Struktur vor allem aus Sicht der jeweils Betroffenen (Kiefl & Lamnek, 1984).

Qualitative Befragungen arbeiten deshalb mit offenen Fragen und lassen dem Befragten viel Spielraum beim Antworten. Wichtig für den Erhebungsprozess ist, zu verstehen welche Inhalte der Befragte vermitteln möchte. Im Gegensatz dazu sind rein quantitative Befragungen zumeist hoch standardisiert und fordern vom Befragten festgelegte Antworten auf vorgegebene Fragen (Bortz & Döring, 1995, S.283). Die individuellen Erfahrungen des Einzelnen lassen sich mit einem solchen Vorgehen deshalb schlechter abfragen.

Das Thema und die Fragestellung dieser Untersuchung bringen es mit sich, dass ein experimentell ausgerichtetes Untersuchungsdesign nicht in Frage kommt, da schon die Formulierung von experimentell überprüfbareren Hypothesen kaum möglich ist. Es soll deshalb vielmehr versucht werden, das Handeln der Personen bzw. deren Handlungsstrategien möglichst umfassend zu beschreiben (vgl. Kapitel 5.5). Qualitative Methoden eignen sich nach Berg (1989, S.2) dazu besonders, „da sie im Gegensatz zu quantitativen Verfahren mit Verbalisierungen der Erfahrungswirklichkeit, die interpretativ ausgewertet werden, operieren“. Die Steuerung des Untersuchungsvorganges erfolgt dabei so offen, dass die Befragten die Möglichkeit haben, sich individuell zu artikulieren. Ergebnis eines solchen Vorgehens ist laut Bortz & Döring (1995) ein höherer Informationsgehalt im Vergleich zu einem festen Fragebogenschema. Da aber die Daten auch interindividuell vergleichbar sein müssen, ist es notwendig die Fragestellung so zu gliedern und zu strukturieren, dass die Gedanken- und Handlungswelt der Befragten transparent wird. Solche Hintergrundstrukturen sind dann auch vergleichbar.

- Da es Ziel dieser Arbeit ist, möglichst umfassend Wissen zu ermitteln, um so eine breite Datenbasis zur Identifikation generalisierbarer Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter zu erhalten, werden die Daten qualitativ erhoben. So wird ermöglicht, dass der Interviewpartner sich zu allen für ihn wichtigen Bereichen äußern kann, ohne durch Forschungshypothesen des Interviewers in der Reichweite eingeschränkt zu werden. Gerade auch die für diese Arbeit wichtigen Verknüpfun-

gen der verschiedenen Elemente können ebenfalls nur qualitativ erhoben werden.

- Ein Leitfaden-Interview ist die gängigste Form qualitativer Befragungen. Durch den Leitfaden und die darin angesprochenen Themen erhält man ein Gerüst für die Datenerhebung und Datenanalyse, das Ergebnisse unterschiedlicher Interviews vergleichbar macht. Dennoch lässt es genügend Spielraum, spontan aus der Interviewsituation heraus neue Fragen und Themen einzubeziehen oder auch bei der Interviewauswertung Themen herauszufiltern, die bei der Leitfaden-Konzeption nicht antizipiert wurden.

Angesichts der Vielzahl von Varianten qualitativer Methoden stellt sich die Frage, nach welchen Kriterien für diesen konkreten Untersuchungsfall eine Technik auszuwählen ist. Wiedemann (1987) nennt folgende Auswahlkriterien für qualitative Interviews:

- Ist der interessierende Sachverhalt überhaupt im subjektiven Erleben repräsentiert?
- Welche Art von Wissen soll wie erhoben werden?
- Sind Zeitaufwand, Rollenstruktur und Kontext für den Befragten akzeptabel?
- Sind die Art der Datenauswertung und -dokumentation sowie die relevanten Gütekriterien im Voraus geklärt?

Diese von Wiedemann genannten Auswahlkriterien sind die Basis für die folgenden Unterkapitel, in denen sukzessive weitere methodische Anforderungen zur Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit definiert werden, um so schließlich ein geeignetes Verfahren auswählen zu können.

6.1 Wissensrepräsentation

Zunächst stellt sich die Frage inwiefern das Wissen zum Thema „Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter“ überhaupt im subjektiven Erleben repräsentiert ist oder ob dieses erst aktiviert werden muss. Ziel dieser Ar-

beit ist es, dieses Handlungswissen zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter zu konkretisieren und empirisch zu erheben, um so zentrale Handlungsstrategien zu identifizieren. Die so konzeptionell begründeten Zusammenhänge können dann Hinweise für grundlegende Interventionsstrategien geben. In Kapitel 5 ist erarbeitet worden, dass mentale Modelle von Handlungsstrategien geeignet sind, strategisches Wissen mit verschiedenen Wissensarten (Handlungswissen) systematisch zu erheben und gleichzeitig komplexe Sachverhalte zu strukturieren. Neben der externen Wirklichkeit wird dabei auch das subjektive Erleben der Person berücksichtigt.

- Mentale Modelle von Handlungsstrategien sind geeignete Konzepte, in denen individuelles Wissen repräsentiert ist. Die Methode, mit der die mentalen Modelle erhoben werden, muss demnach geeignet sein, relevantes Wissen zu aktivieren.

6.2 Wissensdiagnose

In einem zweiten Schritt stellt sich die Frage, wie diese mentalen Modelle zu aktivieren und darzustellen sind. Die psychologische Diagnostik verfügt über eine Reihe von Standardverfahren, die zur Wissensdiagnose eingesetzt werden können.

Folgende Punkte sind für die vorliegende Arbeit zur Wissenserhebung wichtig (vgl. Merton & Kendall, 1979, S.178f.):

- Es muss sichergestellt werden, dass relevantes Expertenwissen kontextspezifisch, aber nicht auf Basis eines konkreten Unternehmenszusammenschlusses abgerufen wird, um so generalisierte Handlungsstrategien zu erheben.
- Die gewählte Methode soll zur Reflexion anregen, um das bewusste Beschreiben der Wissensinhalte zu fördern.
- Neben Wissensinhalten müssen auch die Verknüpfungen der genannten Konzepte untereinander erhoben werden.

Im Folgenden sollen nun drei Verfahren vorgestellt und hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit für die vorliegende Fragestellung diskutiert werden.

6.2.1 Verfahren des Lauten Denkens

Ein in der Kognitionspsychologie häufig eingesetztes Datenerhebungsverfahren besteht darin, eine Person bei der Ausführung einer Tätigkeit laut aussprechen zu lassen, was sie gerade denkt. Dieses Verfahren beruht auf der Annahme, dass auf Denkprozesse und Wissensstrukturen bewusst zugegriffen werden kann und damit deren Verbalisierung möglich ist (Eckert, 1998; Hewson & Hamlin, 1984). Aufgrund kontrollierter Abrufprozesse soll so das im Fokus stehende kognitive Geschehen abgebildet werden. Dazu bearbeitet der Proband eine Aufgabenstellung und verbalisiert das ablaufende kognitive Geschehen. Die Aufgabenstellung sollte so konzipiert werden, dass die Reaktionen unterschiedlich kompetenter Probanden aus der Theorie antizipiert werden können. Der Versuchsleiter ordnet dann einzelne Aussagen des Probanden in ein nach theoretischen Gesichtspunkten konstruiertes Kategoriensystem ein. Auswerten lassen sich die Ergebnisse beispielsweise anhand der Häufigkeit der Nennung bestimmter Gedankengänge (Kluwe, 1998, S.365f.).

Bewertung hinsichtlich der Anwendbarkeit für diese Arbeit

Die Gestaltung der Arbeitsaufgabe und die Gestaltung des Kategoriensystems muss sich an der Analyse der kognitiven Anforderungen des zu bearbeitenden Problems einerseits und den theoretischen Annahmen über wissensstrukturelle und prozessuale Aspekte der Informationsverarbeitung andererseits orientieren (vgl. Eckert, 1998). Nur so kann nämlich gewährleistet werden, dass sich Aussagen, die auf vergleichbaren kognitiven Prozessen und Strukturen beruhen, in der gleichen Kategorie wiederfinden lassen und dass diese sich von Äußerungen zu anderen Kategorien zumindest theoretisch abgrenzen. Da für den vorliegenden Fall explorativ an das Themengebiet „Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen“ herangegangen werden soll und die theoretische Fundierung nicht ausgereift ist, sind sowohl die theoriegeleitete Auswahl

einer Arbeitsaufgabe als auch die Gestaltung eines Kategoriensystems nicht möglich.

6.2.2 Cognitiv-Mapping Methoden

Eine weitere Methode zur Wissenserhebung sind die Cognitiv-Mapping Methoden. Das Verfahren des Cognitiv-Mappings wurde von Axelrod (1976) zur Analyse außenpolitischer Entscheidungen und Entscheidungsprozesse entwickelt. Ziel war es, eine nicht-reaktive, valide und reliable Methode zu entwickeln, die keine a-priori Annahmen des Forschers an die Daten heranträgt und die zur Evaluation von Entscheidungen verwandt werden kann. Grundlage des Verfahrens ist die Erfassung von Konzepten, die von einer Person verwendet werden, und die Bestimmung von Relationen zwischen diesen Konzepten. Zentrales Anliegen der Cognitiv-Mapping Methoden ist es also, Inhalte und Konzepte aus dem Bereich der organisationalen Kognitionen zu erfassen und graphisch abzubilden. Mentale Modelle (oder kausale Konzeptnetzwerke nach Bougon et al., 1977) werden in Form von Knoten oder Elementen dargestellt, und deren Bezüge untereinander als Relationen in Form graphischer Netzwerke (cognitiv maps). Einen zusammenfassenden Überblick über die verschiedenen Methoden des Cognitiv-Mappings gibt Huff (1990). Alle Methoden werden dabei nach dem Anteil des Interpretationsaufwandes des Forschenden bei der Identifizierung der kognitiven Strukturen geordnet: Auf der einen Seite des Kontinuums stehen Methoden, die auf einer direkten Darstellung der kognitiven Strukturen basieren (z.B. Interviews mit Auswerten von Häufigkeiten gemeinsam verwandter Begriffe als Zeichen konzeptioneller Nähe). Die andere Seite des Kontinuums bilden Methoden, bei denen der Forscher Inhalte erst interpretieren muss, bevor er eine kognitive Struktur erstellen kann (z.B. Beobachtungen: Inhalte werden erst zusammengefasst bevor zugrundeliegende Strukturen aufgezeichnet werden können). Entsprechend kommen als Erhebungsmethoden für die Verfahren des Cognitiv-Mappings sowohl aktive (d.h. die Datenerhebung beinhaltet eine Interaktion Forscher-Be-

forscher z.B. Interview, Fragebogen) als auch nonreaktive Verfahren zum Einsatz (z.B. Beobachtung, Dokumentenanalyse) (Bortz & Döring, 1995, S.300f.).

Bewertung hinsichtlich der Anwendbarkeit für diese Arbeit

Die relativ einfache Darstellung der kausalen Konzeptnetzwerke ermöglicht die Einsetzbarkeit dieses Verfahrens zu den unterschiedlichsten Fragestellungen. Auch ist die Methode leicht erlernbar und somit auch von den Befragten gut akzeptiert.

Allerdings sind unter dem Begriff Cognitiv-Mapping derartig unterschiedliche Verfahren subsumiert, dass eine Bewertung hinsichtlich der Gütekriterien qualitativer Verfahren nicht möglich ist (vgl. hierzu die Arbeit von Jenkins, 1998). Insgesamt kann man ohnehin eher von einer Verfahrenssammlung sprechen, da die verschiedenen Methoden auch auf jeweils unterschiedlichen Theorien beruhen.

Allen gemeinsam ist, dass sie konzipiert wurden, um die Reflexion über management-relevante Themenbereiche anzuregen. Dies scheint mittels des Cognitiv-Mappings auch gut zu gelingen. Zur konkreten Wissensdiagnose fehlen aber theoretisch fundierte Vorgehensweisen. Dies bezieht sich sowohl auf die Wissenserhebung (unklar bleibt welches Wissen abgefragt wird; Forschungshypothesen im Sinne einer Vorgabe von Kategorien/eines Basisvokabulars sind nicht möglich) als auch auf die Auswertung der erhaltenen kognitiven Wissenskarten. Die Verfahren des Cognitiv-Mappings kommen deshalb als Methoden zur Erhebung von Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nicht in Frage.

6.2.3 Struktur-Legeverfahren

Einen anderen Ansatz verfolgen die Struktur-Legeverfahren. Auf den ersten Blick sind sie den Cognitiv-Mapping Methoden recht ähnlich und werden in der Literatur diesen oftmals auch zugerechnet (vgl. Eckert, 1998): Mit ihnen werden auch Mentale Modelle graphisch dargestellt. Ebenfalls werden bei den Struktur-Lege-Verfahren dazu Elemente verwendet, die über Relationen zu Netzwerken verknüpft werden. Allerdings eignen sich Struktur-Lege-Verfahren zur Wissenserhe-

bung besser als Verfahren des Cognitiv-Mappings, denn sie sind entwickelt worden, um im Rahmen einer dialogischen Hermeneutik Subjektive Theorien bzw. Handlungsstrategien (vgl. Kapitel 5.4) zu rekonstruieren und darzustellen, d.h. sie verfügen über eine theoretisch fundierte Vorgehensweise. Dabei geht es um die verstehende Beschreibung von Handlungen nicht aus der Perspektive eines außenstehenden Beobachters, sondern aus Sicht der handelnden Person, des Akteurs selber. In jedem Fall werden Handlungen durch einen Akt der Bedeutungsverleihung oder der Sinngebung konstituiert. Handlungen stellen nach Dann (1992) also „Interpretationskonstrukte“ dar. Struktur-Legeverfahren sind dabei graphische Verfahren, mit deren Hilfe Schaubilder der Subjektiven Theorien erstellt werden können. Diese Strukturabbildungen bestehen zum einen aus inhaltlichen Konzepten und zum anderen aus formalen Relationen, mit denen die Konzepte verknüpft werden. Im Rahmen der dialogischen Hermeneutik erfüllen solche Verfahren nach Dann (1992, S.3ff.) mehrere Funktionen:

- a. *Veranschaulichung der Struktur*: Durch das Medium der bildhaften (ikonischen) Darstellung wird eine Veranschaulichung der Struktur mit ihren Begriffen und Relationen erreicht.
- b. *Präzisierung der Struktur*: Durch diese Verfahren wird nicht nur vorhandenes Wissen abgefragt, sondern Wissen durch den Erhebungsprozess explizierter und präziser „konstruiert“.
- c. *Direktheit der Wissensrepräsentation*: Die direkte Darstellung der Beziehung zwischen Konzepten ohne interpretative Verarbeitungsschritte ermöglicht ein direktes Vorliegen der Wissensrepräsentation und auch deren Erstellung durch das Untersuchungsobjekt selber.
- d. *Korrigierbarkeit des Strukturbildes*: Die Wissensstruktur kann durch Umordnen von Strukturkarten jederzeit leicht verändert werden. Dadurch sind Korrekturen, Erweiterungen, Differenzierungen und Reduktionen bis zur abschließenden Fertigstellung möglich.
- e. *Auswertungsfähigkeit der Struktur-Darstellung*: Zum einen wird sichergestellt, welchen Sinn eine Person mit bestimmten Handlungen verbindet (dialog-kon-

senstheoretisches Wahrheitskriterium). Zum anderen geht es um die Frage, ob die Beschreibung einer Person der Realität angemessen ist und inwiefern durch die Berücksichtigung der Subjektiven Theorie einer Person eine bessere Erklärung ihrer Handlungen gelingt. Dies lässt sich durch die Beobachtung aus der Außenperspektive prüfen (falsifikatorisches Wahrheitskriterium).

- f. *Ansatzpunkt zur Modifikation von Handlungen*: Das Konzept Subjektive Theorie trägt nicht nur zur Beschreibung, Prognose und Erklärung von Handlungen bei, sondern ist auch Ausgangspunkt zur Modifikation von Handlungen. Durch die Bestandsaufnahme von Handlungsmöglichkeiten und Problemlösekapazitäten werden beteiligte Vorgänge vergegenwärtigt und systematisiert.
- Die gerade genannten Funktionen zeigen, dass Struktur-Lege-Verfahren grundsätzlich als Methode geeignet sind, mentale Modelle von Handlungsstrategien zu erheben (vgl. Forderungen aus Kapitel 6.2).

Oberstes Prinzip bei der Verwendung von Struktur-Lege-Verfahren ist, dass die Anwender mit dem Regelsystem gut umgehen können. Das Regelsystem sollte deshalb so beschaffen sein, dass die Interviewpartner selber in der Lage sind, ihre Subjektiven Theorien (z.B. Handlungsstrategien) aus dem jeweiligen Untersuchungsbereich angemessen darzustellen. Es ist dabei nach Dann (1992) notwendig, das Verfahren auf den jeweiligen Untersuchungszweck sorgfältig abzustimmen.

Anforderungen an das auszuwählende Verfahren in dieser Arbeit

Es wird ein Verfahren benötigt, das dem Kompetenzniveau des Untersuchungspartners (Abstraktionsvermögen, Verbalisierungs- und Kommunikationsfähigkeit) entspricht (vgl. Tergan, 1989b). Zudem muss auch das Regelwerk dem Untersuchungsbereich angepasst sein. Wie schon in Kapitel 5 gezeigt, benötigt man zur Erfassung von Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter Handlungsstrategien mittlerer bis hoher Reichweite. Dementsprechend differenziert muss das Regelwerk beschaffen sein, um das Ni-

veau der zu rekonstruierenden Subjektiven Theorien nicht zu unterschreiten. Als Anforderung an die Erhebungsmethode muss die Struktur-Lege-Technik zur Rekonstruktion der Handlungsstrategien als Elemente situationsübergreifende Ziele, Handlungen und Bedingungen beinhalten (vgl. Kapitel 5). Diese Elemente müssen zudem über gerichtete Relationen miteinander verbunden werden können, um so Subjektive Theorien (Handlungsstrategien) über kausale Wirkzusammenhänge intersubjektiv nachvollziehbar darstellen zu können. Entsprechend der Forderung der Inhalts-Struktur-Trennung als Dialog-Konsens-Prinzip (Groeben, 1992, S.42) sollte die Erhebung der Inhalte getrennt von deren Strukturierung geschehen.

Die wichtigsten Struktur-Lege-Verfahren zur Wissensdiagnose werden im Folgenden hinsichtlich der gerade definierten Anforderungen untersucht und anhand der Merkmale Untersuchungsbereich und Durchführung sowie Elemente, Relationen und Schwierigkeit des Regelwerks vorgestellt. So kann schließlich ein geeignetes Verfahren für die Fragestellung dieser Arbeit ausgewählt werden.

6.2.3.1 Methode zur Erfassung der Alltagstheorien von Professionellen (MEAP)

Untersuchungsbereich und Durchführung: Feldmann (1979) hat die MEAP entwickelt, um es Personen (Lehrkräften) zu ermöglichen, ihre Erklärungsmuster für bestimmte Situationen, Ereignisse oder Verhaltensweisen direkt zu rekonstruieren. In einer Voruntersuchung wird ein allgemeiner Erklärungswortschatz gewonnen, der vom Interviewpartner während des gesamten Rekonstruktionsprozesses reduziert und/oder erweitert werden kann. In einem zweiten Schritt werden Kausaldiagramme mittels des veränderbaren Basisvokabulars gemeinsam vom Interviewpartner und Untersuchungsleiter rekonstruiert. So wird Funktionswissen als relativ einfache Ursache-Wirkungsbeziehung ermittelt. Es handelt sich dabei eher um Theorien geringer Reichweite. Für die präzise Beschreibung und Definition von Phänomenen liefert die Methode keine Regeln.

Elemente, Relationen und Schwierigkeit des Regelwerks: Als Elemente wird dem Interviewpartner ein allgemeiner Erklärungswortschatz im Sinne eines Basisvokabulars angeboten. Aus diesem wählt er Elemente aus, die über einseitige und wechselseitige Wirkungsrichtungen miteinander verbunden werden. Die MEAP stellt

an die Kompetenz der Interviewpartner dabei vergleichsweise geringe Anforderungen: Die Bedeutsamkeit des jeweiligen Erklärungsfaktors bzw. die Wichtigkeit der Kausalbeziehung wird lediglich zusätzlich durch die Pfeilstärke oder durch hinzugefügte Zahlen (1-3) zum Ausdruck gebracht.

6.2.3.2 Weingartener Appraisal Legetechnik (WAL)

Untersuchungsbereich und Durchführung: Wahl (1991) hat dieses Verfahren im Rahmen eines Forschungsprojektes über rasches Reagieren von Lehrern entwickelt. Er geht dabei unmittelbar von konkreten Handlungen aus. Diese Methode zielt darauf ab, in einem bestimmten Handlungsbereich die Situationsauffassung (primary appraisal) und die Handlungsauffassung (secondary appraisal) einer Person zu rekonstruieren und miteinander zu verknüpfen. Diese Situations-Handlungsverknüpfungen sind prognosetauglich und überprüfbar. Ein strukturierter Dialog nach einer realen Situation führt zu Verbalprotokollen. Diese werden zu ähnlichen Situations- und Handlungsklassen zusammengefasst, benannt und nach Bewertungsdimensionen sortiert. Verknüpfungen der Klassen durch ungerichtete Linien können durch Gedanken und Gefühle präzisiert werden und zeigen eine Verhaltenstendenz. Das gesamte Rekonstruktionsverfahren wird zunächst unabhängig vom Interviewpartner und dem Untersuchungsleiter durchgeführt und anschließend in einem Dialog-Konsens-Verfahren kommunikativ validiert. Das WAL hat sich für die Darstellung Subjektiver Theorien kürzerer Reichweite in Form des Herstellungswissens bewährt. Es erscheint möglich, damit zumindest Aspekte von sehr handlungsnahen Gedächtnisstrukturen abzubilden, die für die Bewältigung spezieller Wirklichkeitsausschnitte notwendig sind. Der Differenzierungsgrad der Handlungsstruktur ist allerdings eher gering, da Situationsklassen nicht weiter aufgeschlüsselt werden und Handlungsklassen keine Sequenzen von aufeinander folgenden Handlungsschritten beinhalten. Dafür ist der Handlungsbereich, der mit einer einzigen Struktur erfasst werden kann, relativ breit.

Elemente, Relationen und Schwierigkeit des Regelwerks: Das Ausgangsmaterial für die Rekonstruktion der Subjektiven Theorien wird post-aktional, d.h. in unmittelbarem Anschluss an eine reale Situation erhoben. Ergebnis eines recht aufwendigen Verfahrens sind die Elemente Situations- und Handlungsklassen. Diese werden recht einfach mittels ungerichteter Linien verknüpft (eine Präzisierung durch Gedanken/Gefühle und Verhaltensbeobachtung ist dabei möglich).

6.2.3.3 Die Interview- und Legetechnik zur Rekonstruktion kognitiver Handlungsstrukturen (ILKHA)

Untersuchungsbereich und Durchführung: Dann & Krause (1988) haben die ILKHA ursprünglich im Rahmen eines Forschungsprojektes über Aggressions- und Störungssituationen im Unterricht entwickelt. Mit diesem Verfahren werden Subjektive Theorien von Personen über ihr eigenes Handeln rekonstruiert und dargestellt. Ausgehend von einer konkreten Situation wird versucht, die für die Handlung ausschlaggebenden Situationsaspekte differenziert zu erfassen und dabei auch Sequenzen von Handlungsschritten oder aufeinander folgenden Handlungen mit einzubeziehen. Im Einzelnen soll erfasst werden, welche Handlungen dem Akteur zur Verfügung stehen, welche Ziele er damit verfolgt, von welchen Entscheidungsbedingungen er die Handlungsschritte abhängig macht, welche Ergebnisse und Folgen seines Handelns er berücksichtigt und wie er diese Konzepte miteinander verknüpft. In einem Interview wird eine konkrete Handlungssituation aktualisiert und verallgemeinert, bevor die eigentliche Rekonstruktion der Subjektiven Theorien mit Hilfe der Struktur-Lege-Technik erfolgen kann. Hier geht es im Kern darum, die für diese Situationsklasse möglichen Handlungsschritte in Abhängigkeit von kognizierten Entscheidungsbedingungen im zeitlichen Verlauf darzustellen. Die Handlungswirksamkeit der rekonstruierten Subjektiven Theorien wird in ähnlichen Situationen am beobachtbaren Verhalten überprüft (gemeinsame Validierung). Erfasst wird so Herstellungswissen als Situations-Handlungs-Ergebnis-Erwartung, das einer Person als prototypischer Situationsablauf zur Verfügung steht. ILKHA eignet sich somit um differenzierte Theo-

rien kürzerer bis mittlerer Reichweite sowohl über eigenes Handeln als auch über komplexe Interaktionssequenzen zu rekonstruieren.

Elemente, Relationen und Schwierigkeit des Regelwerks: Die mit der ILKHA erstellte Subjektive Theoriestructur enthält vier Arten von inhaltlichen Konzepten: Entscheidungsbedingungen, Handlungen, Handlungsziele und Handlungsergebnisse. Hinzu kommen Relationen, die Verknüpfungen zwischen Entscheidungsbedingungen und Handlungen sowie zwischen Handlungen und Handlungsergebnissen darstellen. Solche Verknüpfungen haben folgende Grundstruktur: Entscheidungsbedingung (ja/nein), Handlung, Relation zu neuer Entscheidungsbedingung oder Folge.

ILKHA stellt mittlere Anforderung an den Interviewpartner durch den Einsatz von differenzierten Elementen und Regeln. Die Rekonstruktion der Handlungsstruktur erfolgt aber gemeinsam durch den Interviewpartner und den Untersuchungsleiter.

6.2.3.4 Action-Strategy-Mapping (ASM)

Untersuchungsbereich und Durchführung: Mit der Methode des ASM von Scheffler & Antoni (2001) werden Handlungsstrategien (mentale Modelle) mittels eines leitfadengestützten, teilstrukturierten Interviews zum Bereich interdisziplinärer Kooperation in Sonderforschungsbereichen erhoben. Sie beruht auf Prinzipien der Dialog-Konsens-Methodik zur Rekonstruktion Subjektiver Theorien (Groeben et al., 1988) und zur Diagnose von Expertenwissen nach Hacker (1996). Als neues Struktur-Lege-Verfahren kombiniert sie Aspekte bereits bestehender Verfahren (MEAP, ILKHA). Ziel ist es, mit möglichst geringem Aufwand eine Dialogsituation zu ermöglichen, in der anhand einfacher Elemente und Relationen intersubjektiv sinnvolle Handlungsstrategien rekonstruiert und validiert werden können (Scheffler, 2005). Ausgangspunkt ist dabei eine konkrete Fragestellung. Die Reflexion der eigenen Handlungsstrategie wird durch standardisierte Leitfragen strukturiert und sorgt für das Aktivieren wesentlicher Wissensinhalte (Ziele, Handlungen und Bedingungen). Der Interviewpartner wird darauf hingewiesen, dass es alleine darauf ankommt die für den Themenbereich für ihn persönlich bedeutsa-

men Elemente zu sammeln. Was als Text auf den Elementekarten notiert wird, entscheidet allein der Interviewte. Für den Untersuchungsleiter muss es lediglich nachvollziehbar und stichwortartig auf einer Karte notierbar sein. Bei Verständnisschwierigkeiten fragt der Interviewer offen nach.

Diese als wichtig benannten Elemente werden in einem zweiten Schritt mittels Relationen zu einem Wissensnetzwerk verknüpft. Das Ergebnis ist eine Strategiekarte, die auf dem Tisch real mit Karten vom Interviewpartner gemeinsam mit dem Untersuchungsleiter gelegt und mittels Dialog-Konsens-Verfahren kommunikativ validiert wird. Vom Untersuchungsleiter können später die genannten Stichworte inhaltsanalytisch ausgewertet werden, um so standardisierte Elemente zu erhalten. Ausgehend von einer konkreten Fragestellung wird also sowohl Herstellungs- als auch Funktionswissen erfasst. Die Methode eignet sich, differenzierte Theorien mittlerer bis hoher Reichweite abzubilden.

Elemente, Relationen und Schwierigkeit des Regelwerks: Die mit dem ASM erstellten Strukturkarten beinhalten drei Arten von Elementen (Ziel, das erreicht werden soll; Handlungen, um das Ziel zu erreichen sowie Bedingungen, die einen wichtigen Einfluss haben), die der Interviewpartner durch Reflexion zu einer konkreten Fragestellung selber nennen muss. In einem zweiten Schritt werden diese Elemente dann ausgehend von den genannten Zielen über gerichtete Verknüpfungen miteinander verbunden (hat einen positiven Einfluss auf, hat einen negativen Einfluss auf, wechselseitig positiver Einfluss, wechselseitig negativer Einfluss). ASM stellt eher geringe Anforderungen an den Interviewpartner durch den Einsatz von relativ einfachen Regeln. Zudem erleichtert eine vorgeschaltete Übungssequenz das Verwenden des Regelsatzes. Die Rekonstruktion der Handlungsstruktur erfolgt gemeinsam durch den Interviewpartner und den Untersuchungsleiter mittels kommunikativer Validierung.

6.2.3.5 Auswahl der Forschungsmethode

Um mentale Modelle von Handlungsstrukturen zu erheben, sind Struktur-Lege-Verfahren grundsätzlich geeignet (vgl. Anforderungen von Merton & Kendall in Kapitel 6.2), da diese Methoden strategisches Wissen (relevantes Expertenwissen)

systematisch erheben und visualisieren können. Sie regen auch zur Reflexion über den spezifischen Wissensbereich an (siehe Dann, 1992). Darüber hinaus liefern sie Ansatzpunkte für eine Interventionsstrategie. Die Anwendung der dialogischen Hermeneutik und die Beziehung zu nomothetischen Forschungsansätzen (hierbei insbesondere die Zusammenfassung individueller Subjektiver Theorien zu komplexen Modalstrukturen) erlauben eine stringente Wissensdiagnose und eine abgesicherte Weiterverwendung des erhaltenen Datenmaterials.

Von den vorgestellten Verfahren erfüllt das Action Strategy Mapping weitestgehend die Forderungen, die sich durch die Fragestellung dieser Arbeit an das auszuwählende Struktur-Legeverfahren ergeben (vgl. Kapitel 6.2.3). Um Handlungsstrategien zum Themengebiet „Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen“ zu erheben, bietet sich ASM aus verschiedenen Gründen an:

1. ASM entspricht dem Kompetenzniveau der Zielgruppe: Die Anforderungen hinsichtlich des Abstraktionsniveaus, der Verbalisierungs- und der Kommunikationsfähigkeit sind mit der Zielgruppe der gut ausgebildeten Post-Deal-Manager vereinbar.
2. ASM ist wegen seines übersichtlichen und verständlichen Regelwerkes ebenso leicht erlernbar wie MEA und WAL und wird wahrscheinlich von der befragten Zielgruppe der Post-Deal-Manager gut akzeptiert werden.
3. Im Gegensatz zur MEA und WAL kann man mit ASM aber differenzierte Handlungsstrategien zum Herstellungs- und Funktionswissen mittlerer bis hoher Reichweite erfassen. Dies ist notwendig zur Erhebung von generalisierbaren Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter (vgl. Kapitel 5).
4. ASM beinhaltet als Elemente situationsübergreifende Ziele, Handlungen und Bedingungen, die in einem zweiten Schritt über gerichtete Relationen verbunden werden. So gelingt es situationsübergreifende Handlungsstrategien strukturiert und zielbezogen zu erheben und darzustellen. Möglich ist es so auch

komplexe Strukturen ohne konkret beobachtbares Verhalten (wie bei der ILHKA) zu identifizieren.

Der bislang vorgeschlagene Weg der selbstständigen Formulierung wichtiger Inhalte mit einer anschließenden inhaltsanalytischen Auswertung durch den Untersuchungsleiter soll in dieser Arbeit modifiziert werden: Ein Grund ist die *Inhaltsvalidität*. Die Zusammenfassung der verwendeten Begriffe muss bei Vorgabe eines Basisvokabulars nicht mehr durch den Untersuchungsleiter geschehen, sondern die Interviewpartner legen gleich die ihrer Meinung nach gültigen Handlungsstrategien. Dies hat Auswirkungen auf die *Durchführungsökonomie*. Durch die Verwendung eines definierten Basisvokabulars sinkt die Durchführungszeit für die Interviewpartner und die Auswertungszeit für die Untersuchungsleiter.

Für diese Arbeit schlage ich deshalb folgendes Vorgehen vor: In einer Voruntersuchung wird ein Basisvokabular definiert (vgl. MEAP, Kapitel 6.2.3.1), welches dann in der Hauptuntersuchung von den befragten Personen erweitert oder reduziert werden kann. Mit dieser Modifikation wird gleichzeitig eine wichtige theoretische Entscheidung getroffen. Bei völlig freier Wahl der Begriffe wird von den Testpersonen deren Generierung sowie eine Entscheidung über die Richtigkeit der Begriffe und deren Verknüpfung unter einer bestimmten Aufgabenstellung verlangt. Werden aber Begriffe schon vorgegeben, so hat dies eine entscheidende Bedeutung für die Aussagekraft der Testergebnisse. Insbesondere ist zu gewährleisten, dass die für die Untersuchungszielsetzung wichtigen Wissensgebiete angemessen in der Begriffswahl repräsentiert sind, um so relevantes Wissen umfassend erheben zu können. (vgl. Eckert, 1998, S.70; Weber, 1994, S.31). Allerdings kann ein Problem darin bestehen, dass die Begriffe, mit denen die Probanden arbeiten, nicht ihre eigenen sind. Bei freier Wählbarkeit der Begriffe stellt sich hingegen das Problem der Relevanz der Begriffszusammenhänge für den zu untersuchenden Gegenstandsbereich.

- Für diese Arbeit ist es wichtig zu untersuchen, wie welche Begriffe zusammenhängen und welche Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter genannt werden. Eine Begriffsvorgabe erscheint deshalb vorteilhaft, weil erzeugte Netzwerke verschiedener Probanden direkt miteinander verglichen werden können. Um sicherzugehen, dass alle relevanten Begriffe als Basisvokabular zur Verfügung stehen, soll in einer Voruntersuchung das Begriffe-Universum erhoben werden. Darüber hinaus sollen die Probanden in der Hauptuntersuchung noch die Möglichkeit erhalten, Begriffe dem Basisvokabular hinzuzufügen. Inhaltliche Nachfragen zu einzelnen Begriffen sollen ebenfalls mit erfasst werden. Um Reihenfolgeeffekte durch die Vorgabe des Basisvokabulars zu vermeiden, sollen dessen Elemente randomisiert vorgegeben werden.

6.3 Datenerhebung

6.3.1 Gütekriterien qualitativer Datenerhebung

Um die Qualität des Weges zur wissenschaftlichen Erkenntnisgewinnung durch bestimmte Methoden feststellen zu können, sind generelle Kriterien notwendig, die die verschiedenen Aspekte aller Methoden erfassen und untereinander vergleichbar machen. Diese Kriterien dienen nach Lamnek (1993) als Zielvorgabe und Prüfsteine einer Forschungsmethode, an denen der Grad der Wissenschaftlichkeit gemessen werden kann. Tergan (1989b) stellt fest, dass eine einfache Übertragung psychometrischer Methoden der Gütebestimmung auf wissensdiagnostische Verfahren wenig sinnvoll ist. Gleichzeitig konstatiert er, dass vergleichbare Kriterien für diesen Bereich noch kaum entwickelt wurden, so dass dem Diagnostiker allein die Aufgabe der Sicherung der Qualität der diagnostischen Aussage zukommt. Altheide & Johnson (1994) nennen für qualitative Verfahren vor allem die Objektivität und die Validität als wichtige Gütekriterien.

Objektivität meint bei qualitativen Verfahren interpersonalen Konsens, d.h. unterschiedliche Forscher müssen bei der Untersuchung desselben Sachverhalts mit denselben Methoden zu vergleichbaren Resultaten kommen können. Dies erfordert nach Bortz & Döring (1995, S.302) eine genaue Beschreibung des methodischen Vorgehens (Transparenz) und eine gewisse Standardisierung. Standardisierung bedeutet bei qualitativem Vorgehen allerdings nicht Standardisierung der äußeren Bedingungen, sondern Erzeugen von vergleichbaren Situationen für die Befragten (individuelle Anpassung der Fragestellung, um so ein gleiches Frageverständnis für alle zu erreichen). Um Objektivität zu erreichen, bedarf es bei qualitativen Verfahren einer weitgehenden Verfahrensdokumentation, d.h. einer sehr detaillierten und umfassenden Darstellung des Vorgehens, damit der Forschungsprozess überhaupt intersubjektiv nachvollziehbar wird (Mayring, 1990, S.104f.). Objektivität ist demnach verletzt, wenn der Forscher sich nur auf seine langjährige Erfahrung beruft ohne genau anzugeben wie er eigentlich vorgeht.

Reliabilität: Qualitative Forscher, die den Grad der Einzigartigkeit, Individualität und historischen Unwiederholbarkeit von Situationen und ihrer kontextabhängigen Bedeutung betonen, können das Konzept der Reliabilität nur grundsätzlich ablehnen (Lamnek, 1993). Bogumil & Immerfall (1985, S. 71f.) haben deshalb alternative Gütekriterien entwickelt:

- Stimmigkeit statt Reliabilität: die Vereinbarkeit von Zielen und Methoden der Forschungsarbeit statt Aufstülpung methodologischer Modelle
- Offenheit statt Variablenkontrolle: Angemessenheit gegenüber der Komplexität der sozialen Forschungssituation statt Verbieten möglicher alternativer Handlungsverläufe
- Diskurs statt Intersubjektivität: Forscher und Feldsubjekte interpretieren ihre Daten gemeinsam und hinterfragen Geltung, Hintergrund und Konsequenzen ihrer Ergebnisse statt Vertrauen in die Fiktion der scientific community zu haben

Das wichtigste Gütekriterium ist allerdings die *Validität* (Gültigkeit). Diese gibt Auskunft darüber, ob die verbalen Daten wirklich das zum Ausdruck bringen, was sie zu sagen vorgeben bzw. was man erfassen möchte. In der vorliegenden Untersuchung ist gerade die Gültigkeit genau zu untersuchen: Möglicherweise können die in Kapitel 4 vorgestellten Modelle zu Widerstandsauslösern das weitere Vorgehen der Datensammlung und Datenauswertung als a-priori-Hypothese beeinflussen und so die Gültigkeit massiv gefährden.

Um die Validität sicherzustellen müssen folgende Forderungen erfüllt sein (Filstead, 1979, S.35):

- Der Befragte muss ehrlich und authentisch antworten.
- Der Interviewer muss in der Lage sein, relevante Äußerungen zu erarbeiten.
- Beobachtungsprotokolle müssen das Geschehen unverzerrt abbilden (keine Verfälschung durch Forschungshypothesen oder Unaufmerksamkeiten der Protokollanten).

Bei der Validierung qualitativer Daten spielen Vergleiche unterschiedlicher Teile des gleichen Materials (widersprüchliche Äußerungen), Vergleiche zwischen Personen (unglaublich wirkende Äußerungen von einer Person, während andere übereinstimmend Gegenteiliges berichten) sowie Hintergrundinformationen aus der Literatur oder von Experten eine Rolle. Das wichtigste Kriterium ist jedoch die interpersonale Konsensbildung (*konsensuelle Validierung*). Können sich mehrere Personen auf die Glaubwürdigkeit und den Bedeutungsgehalt des Materials einigen, gilt dies als Indiz für seine Validität. Zur Absicherung ist demnach die Frage zentral, inwieweit Diagnostiker und Proband über die Interpretation der graphischen Re-Repräsentation des Wissens des Probanden zu einem übereinstimmenden Urteil gelangen (vgl. Birkhan, 1987, S.238; Eckert, 1998, S.25). Die Konsensbildung kann nach Bortz & Döring (1995, S.303f.) sowie Groeben (1992) nicht nur zwischen Forschern und Beforschten stattfinden (*kommunikative Validierung, Dialog-hermeneutisches Wahrheitskriterium*: Adäquatheit des Verstandenen muss im

Dialog konsensual validiert werden) sondern auch mit außenstehenden Laien und Kollegen (*argumentative Validierung*). Dabei kann gerade die kommunikative Validierung als Rückkopplung der Interpretation an den Befragten zur Absicherung der Rekonstruktion subjektiver Bedeutungen wertvoll sein – insbesondere wenn aus diesem Dialog wichtige Argumente zur Relevanz der Ergebnisse gewonnen werden können (Mayring, 1990). Gescheiterte Konsensbildung muss demzufolge zu einem Ausschluss des fraglichen Materials führen, da keine Übereinstimmung erzeugt werden kann.

In einem letzten Schritt kann die Validität der erhobenen Daten auch noch bezüglich der *Konstruktvalidität/ konvergenten Validität* abgesichert werden. Konvergente Validität liegt nach Bortz & Döring (1995, S.187) vor, wenn „mehrere Methoden dasselbe Konstrukt übereinstimmend messen, d.h. wenn verschiedene Operationalisierungen desselben Konstruktes zu ähnlichen Ergebnissen führen“. Hierfür schlagen Campbell & Fiske (1959) die sogenannte Monotrait-Heteromethod-Korrelation vor: Das Maß an Übereinstimmung zweier Einschätzungen desselben Konstruktes ist indikativ für die konvergente Validität. Für die vorliegende Arbeit bedeutet dies zu überprüfen, ob das graphentheoretische Maß der Zentralität den subjektiv wahrgenommenen Wichtigkeiten der Befragten entspricht. Ist dies der Fall, dann können zentrale Elemente als wichtige Elemente interpretiert werden; Konstruktvalidität ist in diesem Fall gegeben.

Die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität sind Grundvoraussetzungen für eine Generalisierbarkeit der gefundenen Ergebnisse.

6.3.2 Weitere Forderungen an die Erhebungsmethode

Möchte man Handlungsstrukturen zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter erheben, so bietet es sich an, Experten aus dem Bereich Post-Merger-Integration zu befragen (siehe Auswahl der Untersuchungsgruppe, Kapitel 6.3.3).

Um dieser sehr anspruchsvollen Zielgruppe gerecht zu werden (Akzeptanz der Zielgruppe), muss eine Methode zur Datenerhebung gewählt werden, die gewährleistet, dass (a) der Zeitaufwand angemessen ist und (b) die Rollenstruktur sowie der Kontext für die Befragten akzeptabel sind (vgl. Wiedemann, 1987).

Zudem muss die Methode auch die Möglichkeit bieten, interindividuell vergleichbare Daten zu liefern. Nur so können Gemeinsamkeiten und Unterschiede der einzelnen mentalen Modelle (Handlungsstrategien) identifiziert und generalisierte Handlungsstrategien erarbeitet werden.

6.3.3 Auswahl der Untersuchungsgruppe

Während Generalisierbarkeit in der quantitativen Forschung durch den wahrscheinlichkeits-theoretisch abgesicherten Schluss von Zufallsstichproben auf Populationen erreicht wird, bedient sich die qualitative Sozialforschung des Konzeptes der „exemplarischen Verallgemeinerung“ (Wahl, Honig & Gravenhorst, 1982, S.206) oder dem Begriff des „Typischen“ (Lamnek, 1993). Die Auswahl der zu untersuchenden Fälle für diese Arbeit soll also nicht nach dem Zufallsprinzip, sondern theoriegeleitet gezielt vom Forscher selbst getroffen werden (theoretisch-systematische Auswahl; vgl. Bortz & Döring, 1995). Die Auswahlkriterien sind dabei nach Witzel (1982, S.37) qualitativer Art. „Sie bestimmen sich nach der inhaltlichen Problematik und der Absicht, eine Reichhaltigkeit, Tiefe und Breite der Daten zu gewährleisten.“

Für die Untersuchung der Handlungsstrukturen zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen sollen Personen anhand folgender Voraussetzungen ausgewählt werden:

- Expertentum (operationalisiert durch Fusions-Erfahrung: Interviewpartner muss mehr als 3 Deals begleitet haben).
- Erfahrungen sollen überwiegend im deutschen Raum gesammelt worden sein (vgl. Kapitel 2.3: Eingrenzung des Untersuchungsbereiches).

- Ausbildung (bestimmtes Studium) spielt keine Rolle (um Variabilität der Sichtweisen zu ermöglichen).
- Die Befragten sollen aus verschiedenen Branchen stammen (um höhere Generalisierbarkeit der gefundenen Ergebnisse zu sichern).

6.3.4 Empirisches Vorgehen und Erhebungsinstrumente

Zur Erhebung der mentalen Modelle zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter wird in dieser Arbeit folgendes modifizierte Vorgehen des ASM gewählt:

1. *Voruntersuchung zur Bestimmung des Basisvokabulars:* In der Voruntersuchung werden die Begriffe erhoben, die als Ausgangselemente für die Erstellung der Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter dienen. Dabei werden die interessierenden Elemente möglichst offen erhoben, indem durch Nachfragen und Aussagenspiegelung auch unbewusste Wissensstrukturen aktiviert werden. In einer Expertenbefragung werden 12 Personen hinsichtlich der relevanten Konzepte und Elemente des Untersuchungsgebietes befragt (vgl. Anhang A: Leitfaden Voruntersuchung). Die Ergebnisse werden vom Interviewpartner jeweils auf Moderationskarten verschriftlicht. Die so erhaltenen Elemente aller befragten Personen werden von zwei Auswerterinnen zunächst getrennt zusammengefasst, um dann in einem zweiten Schritt gemeinsam im Konsens zu einer Gesamtliste integriert zu werden. Als Ergebnis erhält man dann das Basisvokabular, das alle von den Interviewpartnern genannten Elemente beinhaltet. Ziel ist die Reduzierung der genannten Begrifflichkeiten auf zentrale bzw. relevante Konzepte, die aber hinreichend heterogen sein sollen. Diese Gesamtliste dient dann zur Anregung (Schemainduktion) für die Reflexion und Rekonstruktion der Handlungsstrategien in der Hauptuntersuchung. Mit einem solchen Vorgehen soll sichergestellt werden, dass situationsübergreifende Handlungsstrategien in der Hauptuntersuchung erhoben werden. Zum anderen dient

dieses Vorgehen einer ökonomischen Gestaltung der Hauptuntersuchung (geringerer Zeitaufwand für den Interviewpartner und bessere Vergleichbarkeit der Handlungsstrategien für den Untersuchungsleiter).

2. *Hauptuntersuchung*: Die Erhebung von mentalen Modellen zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen wird als schemainduzierende Struktur-Lege-Technik realisiert. Die Interviewpartner werden gebeten, die für sie relevanten Strategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen darzustellen und zwar für jeweils drei verschiedene Zeitpunkte: Vor der Fusion, innerhalb der ersten zwei Monate und innerhalb des ersten Jahres.

Diese drei Zeitpunkte werden wegen folgender theoretischer Annahmen und Erkenntnisse gewählt (vgl. Kapitel 4.3.3):

t_0 : Bach (2000) hat in seiner Untersuchung gezeigt, dass mentale Modelle als Basis von Implementierungsstrategien schon bei der Planung von Veränderungsmaßnahmen einsetzen müssen. Deshalb wähle ich t_0 als Zeitpunkt zur Rekonstruktion von Handlungsstrategien *vor Bekannt werden* des Unternehmenszusammenschlusses.

t_1 und t_2 : Aus der Sozialpsychologie stammen verschiedene Rahmenmodelle (Czichos, 1993; Lewin, 1946, 1982), um mit Veränderungen angemessen umgehen zu können. Diese legen nahe, dass bei Veränderungsprozessen verschiedene Phasen des Wandels durchlaufen werden, in denen jeweils unterschiedliche Handlungsstrategien erfolgreich sind. Leider machen diese Modelle keine Aussage darüber, wann welche Phase beginnt oder wie lange sie dauert. Aufgrund mündlicher Einschätzungen von Experten zu diesem Themengebiet habe ich als weitere Zeitpunkte für die Rekonstruktion von Handlungsstrategien t_1 (*in den ersten zwei Monaten*) und t_2 (*innerhalb des ersten Jahres*) gewählt. Dabei entspricht t_1 ungefähr der Phase des Aufbrechens alter Verhaltensweisen und dem Verstehen des Unternehmenszusammenschlusses von Czichos und Lewin sowie t_2 der Übergangs-

phase, in der neue Verhaltensweisen gelernt werden und deren Ziel es ist, die neue Situation zu stabilisieren und angemessene Verhaltensweisen aufgebaut zu haben.

Zur Erhebung der mentalen Modelle wird die Methode des Action Strategy Mappings (Scheffler & Antoni, 2001) eingesetzt. Ergänzend wird den Untersuchungspartnern noch ein Fragebogen zur Bewertung des Interviews und der Methode (Anhang D) vorgelegt. Der Vorteil dieser Methode für die vorliegende Untersuchung liegt darin, dass die erhobenen Handlungsstrategien direkt in verbalisierter Form vorliegen. Dieser Umstand ermöglicht dann eine weitere vergleichende Analyse der Unterschiede und Gemeinsamkeiten der verschiedenen individuellen mentalen Modelle.

Im Folgenden soll das genaue Vorgehen der Hauptuntersuchung differenzierter vorgestellt werden (vgl. auch Anhang C).

1. Ein kurzes teilstrukturiertes Interview soll in das Themengebiet einführen und durch Nachfragen zur Reflexion anregen. So sollen die verschiedenen Wissensinhalte der befragten Person aktiviert werden.
2. Anhand eines Beispielthemas wird die ASM-Technik vorgestellt (Elemente, Relationen, Legeprinzipien und Zweck). Durch ein Probelegen der Strategiekarte an einem erweiterten Beispielthema eignet sich der Interviewpartner die Technik selber an. Unklarheiten können so aus dem Weg geschaffen werden.
3. Es schließt sich dann die Erhebungsphase an:
 - a. Als erstes werden Ziele zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter gesammelt, und zwar getrennt je nach gewählter Zeitperspektive. (t_0 : vor Bekannt werden des Deals; t_1 : In den ersten zwei Monaten; t_2 : Im ersten Jahr; Leitfragen: Welche Ziele verfolgen Sie beim Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter? Bitte beschränken Sie sich bei Ihren Überlegungen auf die Zeit vor Bekannt werden des Deals (oder t_1 oder t_2). Als Hilfe und zu Ihrer Anregung habe ich eine Liste vorbereitet, die einige mögliche Ziele beinhaltet. Nicht alle

Ziele müssen in Ihren Augen relevant sein. Wählen Sie bitte die Ziele aus, die für Sie am wichtigsten sind. Fehlt ein Ziel in Ihren Augen, dann können wir es gerne aufnehmen. Die vom Interviewpartner ausgewählten Ziel-Elementekarten werden dann offen von diesem ausgelegt.

- b. Entsprechend werden zielbezogen die tatsächlichen Handlungen erfragt und analog zu den Ziel-Elementekarten die Handlungs-Elementekarten ausgewählt (Leitfrage: Was tun Sie, um die einzelnen Ziele zu erreichen?). Die Handlungen sollen möglichst beobachtbar oder auf einem mittleren Abstraktionsniveau als Tätigkeit formuliert sein. Als Anregungsliste dienen dabei ebenfalls die in der Voruntersuchung definierten Basishandlungen, die wie die Ziele erweitert werden können.
 - c. Zuletzt werden wichtige Rahmenbedingungen zu Auslösern und zum Umgang mit Widerständen gesammelt (Leitfrage: Welche Rahmenbedingungen sind hinderlich oder förderlich?). Auch für Bedingungen wurde in der Voruntersuchung ein Basisvokabular als Anregungsliste definiert, die der Befragte für seine Antworten nutzen kann.
4. Nach der Sammlungsphase liegen alle inhaltlichen Bestandteile der Handlungsstrategie als beschriftete Elementekarten vor. In einem nächsten Schritt werden diese einzelnen Karten mittels gerichteter Pfeile zu einer Strategiekarte verbunden. Wichtig ist, dass der Interviewer selber keine Elementekarten oder Relationen legt, also nicht in den Reflexionsprozess der befragten Person eingreift. Lediglich bei Verständnisfragen ist ein offenes Nachfragen erlaubt.
 5. Es schließt sich die kommunikative Validierung der gelegten Strategiekarte an: Ist die Strategiekarte gelegt, liest die Interviewerin die Strategiekarte ihrem Verständnis entsprechend vor (reformuliert die Karte). Auftretende Verständnisschwierigkeiten werden solange mit dem Interviewpartner besprochen, bis diese geklärt sind und ein gemeinsames Verständnis der Strategiekarte im Dialog-Konsens hergestellt ist. Seitens des Interviewpartners können bis zuletzt Änderungen jeglicher Art (Inhalt + Struktur) an der Strategiekarte vorgenommen werden.

6. Nachdem die Strategiekarte für den Zeitpunkt vor Closing des Deals (t_0) gelegt worden ist schließen sich noch zwei weitere Durchgänge ab Punkt 3 an: Einmal für die ersten zwei Monate (3a t_1) und dann noch für das erste Jahr (3a t_2).
7. Ein Methodenfragebogen erfragt zuletzt wie der Befragte das Interview erlebte, wie er mit der ASM-Technik zurecht kam und wie sehr die Strategiekarten mit seinen tatsächlichen Handlungsstrategien übereinstimmen.

Tabelle 6 fasst das Vorgehen der Hauptuntersuchung nochmals zusammen und zeigt die einzelnen Schritte sowie deren Zielsetzung.

Tabelle 6: Schritte und Zielsetzung der ASM-Technik dieser Arbeit

Schritte	Zielsetzung	Dauer
Einstiegs-Interview	Kontaktaufbau und Themenaktivierung	15 Min.
Instruktions-Legen	Vorstellen der ASM-Technik	5 Min.
Probe-Legen	Aneignung der ASM-Technik durch Interviewpartner	10 Min.
Reflexion der Handlungsstrategie (HS)	Sammlung subjektiv wichtiger Elemente (Ziele, Handlungen, Bedingungen) zu t_0 ; Inhalte werden vor Struktur erhoben	30 Min.
Struktur-Legen	Vernetzung der gesammelten Elemente zur Strategiekarte t_0 , Unterstützung des Interviewpartners bei Technik-Anwendung	20 Min.
Reformulierung der Strategiekarte	Kommunikative Validierung der Strategiekarte t_0 durch Reformulierung dieser durch den Untersuchungsleiter; offene Fragen werden geklärt, letzte Änderungen vorgenommen	15 Min.
Reflexion der HS	Sammlung subjektiv wichtiger Elemente (Ziele, Handlungen, Bedingungen) zu t_1	20 Min.
Struktur-Legen	Vernetzung der gesammelten Elemente zur Strategiekarte t_1	10 Min.
Reformulierung der Strategiekarte	Kommunikative Validierung der Strategiekarte t_1 durch Reformulierung dieser durch den Untersuchungsleiter; letzte Änderungen können vorgenommen werden	10 Min.
Reflexion der HS	Sammlung subjektiv wichtiger Elemente (Ziele, Handlungen, Bedingungen) zu t_2	20 Min.
Struktur-Legen	Vernetzung der gesammelten Elemente zur Strategiekarte t_2	10 Min.
Reformulierung der Strategiekarte	Kommunikative Validierung der Strategiekarte t_2 durch Reformulierung dieser durch den Untersuchungsleiter; letzte Änderungen können vorgenommen werden	10 Min.
Methoden-Befragung	Validierung des ASM-Interviews, Übereinstimmung der Strategiekarte mit eigener Vorstellung	10 Min.
Gesamtergebnis	Strategiekarte und Bewertung der Methode sowie der gewonnenen Inhalte	185 Min.

Quelle: eigene Darstellung modifiziert nach Scheffler (2005)

6.4 Datenauswertung

6.4.1 Gütekriterien qualitativer Datenauswertung

Auch für die qualitative Datenauswertung sind Gütekriterien formuliert worden. Zum einen müssen die Deutungen *objektiv* (intersubjektiv nachvollziehbar) und zum anderen *reliabel* (wiederholbar) sein. Bei der Validierung von Interpretationsergebnissen sind laut Bortz & Döring (1995) die *interne Validität* (Lässt sich Ergebnis plausibel aus den Daten ableiten?) und *externe Validität* (Sind Interpretationen generalisierbar?) wichtig. Ebenso wie bei der Validierung der Datenerhebung wird auch bei der Validierung von Interpretationen der interpersonale Konsens als Gütekriterium herangezogen. Nur wenn intersubjektiver Konsens zwischen Auswertern besteht, kann eine Interpretation als gültig (valide) und wissenschaftlich abgesichert angesehen werden. Fehlender Konsens bei der Validitätsprüfung der Interpretation muss eine Überarbeitung und Veränderung der fraglichen Interpretation einleiten.

6.4.2 Empirisches Vorgehen und Methoden der Datenauswertung

In Kapitel 5.5 wurden die forschungsleitenden Fragestellungen dieser Arbeit expliziert. Nun soll geklärt werden, mit welchem empirischen Vorgehen und mit welchen Methoden der Datenauswertung Antworten gegeben werden können.

Für eine wissenschaftliche Untersuchung zum Thema „Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen“ ist es zunächst wichtig zu erheben, welche Handlungsstrategien die einzelnen befragten Experten verfolgen. Solche Handlungsstrategien lassen sich nach Eckert (1998, S.87f.) hinsichtlich verschiedener Indizes, die aus der Graphentheorie stammen, *deskriptiv charakterisieren*, nämlich: Umfang U (Anzahl der tatsächlich vorgenommenen Verknüpfungen), Verknüpfungsdichte V (Verhältnis von vorgenommenen zu möglichen Verknüpfungen), Zerklüftetheit R (Anzahl unverbundener Teilnetze) sowie Distanzen (Abstand zweier Knoten als Summe der sie auf dem kürzesten Weg verknüpfenden Relationen). Bei der Distanz wird betrachtet, welche Anzahl an Verknüpfun-

gen mindestens zwischen zwei Begriffen liegen, also über wie viele Zwischenstationen der Weg von einem Begriff zu einem anderen Begriff zurückgelegt werden muss. Der kürzeste Weg zwischen zwei Begriffen wird dann als Distanz bezeichnet.

Es werden dabei die Distanzen zwischen allen Begriffen paarweise bestimmt und der jeweils größte Wert des gesamten Netzes soll berichtet werden. Dabei unterscheidet man noch zwischen gerichteten und ungerichteten Distanzen. Diese Unterscheidung beruht darauf, ob die Wege nur in Pfeilrichtung (gerichtet) oder auch gegen die Pfeilrichtung (ungerichtet) verlaufen können. Distanzen sind somit ein Indikator über die kausalen Verknüpfungen innerhalb eines Netzes und geben den Durchmesser des untersuchten Netzes an (Eckert, 1998).

Alle gerade dargestellten Indizes beschreiben die identifizierten Handlungsstrategien. Für diese Arbeit sind die Merkmale Umfang und Distanzen aus folgenden Gründen am wichtigsten: Handlungsstrategien werden in dieser Untersuchung aufgrund eines Basisvokabulars entwickelt. Da die Interviewpartner aus dieser Liste lediglich die wichtigsten Elemente ausgewählt haben, existiert eine recht hohe Anzahl nicht verbundener Elemente (nämlich die der nicht ausgewählten). Dies führt zu geringen Werten der Verknüpfungsdichte. Zudem können kognitive Stile der Komplexitätsbewältigung Einfluss auf Dichte und Zerklüftetheit einer Handlungsstrategie nehmen. Die Indizes Dichte und Zerklüftetheit sind deshalb nur sehr eingeschränkt interpretierbar. Der Umfang hingegen gibt an, wie viele Verknüpfungen eine Person gemacht hat und kann gegebenenfalls eine Aussage darüber erlauben, wie differenziert sich eine Person Gedanken zu dem Themengebiet gemacht hat bzw. wie umfangreich ihr Wissen ist. Allerdings gibt es keinen Vergleichsstandard anhand dessen eine angemessene Komplexität der Handlungsstrategie festzustellen wäre. Beide Indizes (Umfang und Zerklüftetheit) sind aber im Weiteren noch wichtig, wenn es um die Vergleichbarkeit und Zusammenfassbarkeit verschiedener Handlungsstrategien geht (*Fragestellung B*). Bei unterschiedlich umfangreichen und unterschiedlich stark verknüpften Netzen kann eine ungewichtete Berechnung des Modalnetzes dazu führen, dass Häufigkeits-

werte überschätzt werden (Eckert, 1998). Um dies zu verhindern, wird in einem solchen Fall für jede Verknüpfungsart, die zwischen zwei Begriffen vorgenommen wird, eine gewichtete Häufigkeit berechnet, indem die Verknüpfungstendenz des jeweiligen Netzes als Gewichtungsfaktor genutzt wird.

Neben der formalen Beschreibung der genannten Handlungsstrategien sollen diese aber auch noch inhaltlich analysiert werden. Hierzu wird rein beschreibend dargestellt, welches die wichtigsten Elemente (Ziele, Handlungen und Bedingungen) sind (*Fragestellung A*). Die Wichtigkeit eines Elementes wird in dieser Arbeit zunächst über die Häufigkeit der gewählten Elemente ermittelt: Je mehr Personen ein Element ausgewählt haben, desto wichtiger ist es. Darüber hinaus gibt es noch zwei weitere Werte, die Hinweise auf die Wichtigkeit eines verwendeten Elements geben können: Die Knotenzentralität und die von der Person selber eingeschätzte subjektive Wichtigkeit eines Elementes.

Die Zentralität weist nach Eckert (1998, S.87) und Bonato (1990, S.67) auf die strukturelle Bedeutung eines Konzeptes in der Wissensstruktur hin. Zentralität kann über den Index Grad (degree) ermittelt werden und drückt aus mit wie vielen Knoten im Netz eine direkte Verknüpfung besteht und zwar unterschieden nach eingehenden Relationen (indegree) und ausgehenden Relationen (outdegree). Ungerichtete Verknüpfungen werden als bidirektional behandelt (Nenninger, 1980, S.91). Allerdings muss die Zentralität eines Elements nicht gleich der subjektiven empfundenen Wichtigkeit sein. Diese ist nämlich auch vom Inhalt und Wert des damit dargestellten Konzeptes oder Gegenstandes abhängig. Aufschlussreich ist deshalb die subjektive Bewertung der Elemente direkt von den Experten, um so den Zentralitätsindex in seiner Bedeutung besser einschätzen zu können. Hierzu soll verglichen werden, ob subjektiv wichtige Elemente auch die ranghöchsten Elemente des Zentralitätsindex widerspiegeln. Für jede Person wird deshalb eine Rangreihenfolge der verwendeten Elemente hinsichtlich der Gradzahlen gebildet. In einem zweiten Schritt wird dann überprüft, wie oft sich die von der Person als wichtig genannten Elemente in den drei obersten Rangplätzen wiederfin-

den lassen. Berichtet wird die Übereinstimmung von subjektiver Wichtigkeit und hohen Zentralitätsindex (Rangplatz 1-3) in Form eines Prozentwertes.

Die genannten Handlungsstrukturen der einzelnen Personen sollen also mittels folgender Indizes beschrieben werden:

- Umfang der Handlungsstruktur
- Verknüpfungsdichte
- Zerklüftetheit
- Größte Distanzen innerhalb der Handlungsstruktur

Zur inhaltlichen Analyse sind darzustellen und zu berechnen:

- Häufigkeit der Nennung der einzelnen Elemente
- Prozentwert der Übereinstimmung subjektiver Wichtigkeit und Zentralität

Ziel dieser Arbeit ist aber nicht nur individuelle Handlungsstrukturen zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen zu erheben, sondern auch zu überprüfen, ob sich generelle Strategien (Modalstrukturen) identifizieren lassen (*Fragestellung B*). In diesem Zusammenhang muss zunächst die Frage geklärt werden, ob sich die von den Interviewpartnern für die drei Zeitpunkte gelegten Handlungsstrategien inhaltlich voneinander unterscheiden, oder ob eine allgemeine Handlungsstrategie den erhobenen Daten zugrunde liegt.

Überprüft werden soll deshalb die Verteilung der einzelnen Elemente zu den drei Zeitpunkten. Dies geschieht mittels des ein-dimensionalen Chi-Quadrat-Testes (Bortz, 1993, S. 153). Generell ist der Chi-Quadrat-Anpassungstest eine Methode, mit der man feststellen kann, ob eine empirische vorgefundene Häufigkeitsverteilung mit einer theoretisch erwarteten Verteilung übereinstimmt oder ob die Abweichungen von der theoretisch festgelegten erwarteten Verteilung überzufällig sind. Im vorliegenden Fall wird getestet, ob die Begriffsnennungen – unabhängig von ihrer absoluten Häufigkeit insgesamt – sich unterschiedlich über die ver-

schiedenen Zeitpunkte verteilen. Das gedankliche Modell, was dabei herangezogen wird, ist: Wenn es keine deutliche Assoziation von bestimmten Begriffen mit bestimmten Zeitpunkten gibt, dann müssten die Begriffe über diese drei Zeitpunkte exakt gleich verteilt sein. Wenn sie nicht gleich verteilt sind, sondern es unterschiedliche empirische Häufigkeiten gibt, dann ist das eine Abweichung von der theoretisch erwarteten Verteilung, die darauf hin überprüft wird, ob sie rein zufällig entstanden sein könnte, wenn man annimmt, dass die Gleichverteilung „eigentlich“ richtig ist und in der Grundgesamtheit auch eine Gleichverteilung vorliegt.

- H_0 : Alle drei Phasen haben die gleiche Häufigkeit, nämlich $1/3$ der Anzahl der Nennungen des Begriffs insgesamt
- H_1 : Die Häufigkeiten der Nennungen eines Begriffs zu den drei Phasen ist nicht gleich

Voraussetzungen des Chi-Quadrat-Tests und verschiedene Signifikanzmaße

Der Chi-Quadrat-Test verwendet normalerweise eine Berechnungsweise für den Signifikanzwert, der als „Pearson Chi-Quadrat“ oder als „asymptotische Signifikanz“ bezeichnet wird.

Diese Form der Signifikanzberechnung führt nur dann zu richtigen Berechnungen der Signifikanz, wenn die folgenden Bedingungen gegeben sind (Bortz, 1993, S.163):

- Jede untersuchte Einheit muss eindeutig einer Kategorie zugeordnet sein
- Nicht mehr als 20% der Zellen haben eine erwartete Häufigkeit von < 5
- Die kleinste erwartete Häufigkeit in einer Zelle ist > 1

Im vorliegenden Fall wird von einer Gleichverteilungsannahme ausgegangen, d.h., alle Zellen haben identische Erwartungswerte. Die erste Bedingung trifft also immer entweder auf alle Zellen oder auf gar keine zu. Da alle erwarteten Häufigkeiten gleich sind, und es deshalb keine Unterschiede in den Zellen gibt, vereinfacht sich das im vorliegenden Fall zu der Bedingung: Der Erwartungswert ist ≥ 5 .

Das ist offensichtlich dann der Fall, wenn minimal 15 Nennungen über alle drei Zeitpunkte hinweg erfolgt sind. Die standardmäßige Chi-Quadrat-Signifikanzberechnung kann also nur bei Stichproben oberhalb dieses bestimmten minimalen Umfangs erfolgen. Wird die Anzahl der Nennungen zu klein, ist der errechnete Signifikanzwert nicht mehr genau genug.

Für die statistische Analyse der Verteilungen mit kleineren Anzahlen an Häufigkeiten (Anzahl der Nennungen pro Element < 15) soll deshalb eine alternative Form der Berechnung eingesetzt werden: die Monte-Carlo-Simulation. Für die Monte-Carlo Simulation werden die Standardwerte von 99% Vertrauensintervall und 10.000 Simulationen verwendet.

- Als Ergebnis dieser Analysen kann man dann feststellen, ob sich die Begriffs-nennungen unabhängig von ihrer absoluten Häufigkeit insgesamt unterschiedlich über die verschiedenen Zeitpunkte verteilen. Ist dies der Fall geht man davon aus, dass sich die für die drei Zeitpunkte gelegten Handlungsstrategien inhaltlich voneinander unterscheiden.

Wenn diese Frage geklärt ist, sollen die einzelnen individuellen Strategien verschiedener Befragter zu jeweils einer Modalstruktur zusammengefasst werden. Bereits in Kapitel 5.3 wurde die Möglichkeit der Erstellung von aggregierten Netzwerken diskutiert, die die häufigsten Verknüpfungen einer Gruppe von Netzwerken enthalten und gewissermaßen die geteilte Meinung einer Gruppe darstellen.

Variieren die einzelnen Netze hinsichtlich der Indizes Umfang, Verknüpfungsdichte und Zerklüftetheit stark, so müssen die modalen Netze gewichtet bestimmt werden. Die Berechnung der für die in ein modales Netz aufgenommenen Verknüpfungen orientiert sich dann an den insgesamt vorgenommenen Verknüpfungen (arithmetisches Cut-Off-Kriterium). Die Verknüpfungen werden nach ihrer Nennhäufigkeit in den Einzelnetzen in das modale Netz aufgenommen, bis der berechnete Cut-Off erreicht ist (genaues Vorgehen: siehe Eckert, 1998, S.96f.).

Hierzu soll die MaNET (Mannheimer Netzwerk Elaborations Technik, Eckert, 1998) verwendet werden.

Sind die modalen Netze berechnet, kann man diese, wenn genügend inhaltliche Übereinstimmungen vorliegen, hinsichtlich der strukturellen Übereinstimmung der verwendeten Elemente untersuchen. Dazu wird die Kohärenz betrachtet. So können Aussagen darüber getroffen werden, welche Elemente auf gleiche Art und Weise zu unterschiedlichen Zeitpunkten miteinander verbunden sind (Thargad, 2000). Zwei Strategiekarten sind kohärent, wenn die gleichen Elemente strukturell mit den gleichen Relationen verbunden sind (Strukturkohärenz). Zur Feststellung der Kohärenz sind sowohl besonders zentrale einzelne Elemente als auch die Übereinstimmung der gesamten Inhaltsstruktur der Handlungsstrategien aussagekräftig. Neben der Übereinstimmung der Ziele, Handlungen und Bedingungen (Inhaltskohärenz) wird als strengeres Globalmaß die Übereinstimmung der gesamten Inhaltsstruktur der Handlungsstrategien berechnet. Dazu werden deren Adjanzenmatrizen, die die Informationen über wechselseitige Verbindungen sowie Relationsarten und Ausrichtungen der Karten enthalten, mittels einer Korrespondenzanalyse verglichen. Voraussetzung für die Korrespondenzberechnung ist, dass die verglichenen Netze aus den gleichen Begriffen und Relationsarten geknüpft sind.

Die einfache Korrespondenz zweier Netzwerke wird über einen Korrespondenzkoeffizienten C ausgedrückt, in dessen Berechnung sämtliche Übereinstimmungen und Nichtübereinstimmungen zwischen Verknüpfungen und Nichtverknüpfungen der in zwei Netzwerken korrespondierenden Begriffspaare eingehen (Eckert, 1998, S.88f.).

Zur Berechnung von C wird auf den G -Koeffizienten zurückgegriffen (Lienert, 1973):

$$p = \frac{p_{00} + p_{11} - (p_{01} + p_{10})}{p}$$

C kann Werte zwischen -1 und 1 annehmen, wobei 1 eine vollständige Korrespondenz beider Netzwerke ausdrückt. Je nach Definition dessen, was als Übereinstimmung gewertet werden soll, ist ein unterschiedlich strenger Vergleich zweier

Netzwerke möglich: Im einfachsten Falle werden die Informationen über Art und Richtung der Relation außer Acht gelassen und Verknüpfungen als ungerichtete und unbenannte Kanten angesehen (C1). Ein strengerer Vergleich ergibt sich, wenn Kanten nur als übereinstimmend akzeptiert werden, sofern sie in beiden Netzwerken gleich gerichtet sind.

Nachdem untersucht worden ist, ob eine Handlungsstrategie zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter existiert oder ob eher drei Handlungsstrategien den angemessenen Umgang mit Widerständen besser erklären, soll für die berechneten modalen Strukturen geklärt werden, welches die wichtigsten Elemente (Ziele, Handlungen und Bedingungen) sind und wie diese miteinander in Zusammenhang stehen. Zentrale Elemente im Sinne eines common ground (vgl. Bortz & Döring, 1995) stellen nämlich die geteilte Meinung der befragten Experten zu einem Themengebiet dar und eignen sich somit zur Diskussion bzw. Einordnung der vorliegenden Forschungsbefunde zum Themengebiet Widerstand und Post-Merger-Integration-Management. Darüber hinaus lassen sich auf Grundlage dieser Ergebnisse Empfehlungen für eine Interventionsplanung bzw. Qualifizierung von Post-Deal-Managern ableiten (*Fragestellung C*).

Für die einzelnen modalen Netze wird jeweils errechnet, wie viel Prozent aller Verknüpfungen der eingegangenen individuellen Netze sie enthalten. Dieser als Abbildungsleistung A bezeichnete Index errechnet sich als Verhältnis der Anzahl der in dem modalen Netz berücksichtigten Verknüpfungen an der Anzahl der insgesamt in allen Einzelnetzen vorgenommenen Verknüpfungen. Eine hohe Abbildungsleistung resultiert aus einer hohen Übereinstimmung in den unbenannten Verknüpfungen zwischen den individuellen Netzen. Die Abbildungsleistung kann demnach als Kennwert für die Homogenität der individuellen Netze verstanden werden (Weber, 1994, S.129).

Die Abbildungsleistung setzt voraus, dass zwei Strategiekarten semantisch gleiche, analoge Elemente und Relationen haben (Inhaltskohärenz). Relevant ist Kohä-

renz, da inhaltlich und strukturell gleiche Handlungsstrategien als eine Art gesichertes, situationsübergreifendes Wissen gesehen werden können. Allerdings ist in der vorliegenden Arbeit keine allzu hohe Homogenität zu erwarten, da die befragten Experten nicht in einem aufeinander bezogenen Arbeitskontext tätig sind, sondern lediglich in ähnlichen Bereichen. Eine zu hohe Homogenität würde aber auch Risiken bergen: Erst ein Mindestmaß an genetischer Vielfalt ermöglicht sowohl Reaktionsfähigkeit auf verschiedene Umweltentwicklungen als auch kreatives Potential zur Gestaltung des Wettbewerbs (Leonard & Strauss, 1998, S.27ff.).

Vergleicht man die genannten *Ziele* verschiedener Personen und findet man hier gemeinsame Ziele, so deutet dies auf die Wichtigkeit des genannten Themenkomplexes hin. Interessant zu untersuchen ist auch, inwieweit die Mittel zur Zielerreichung sich gleichen, bzw. in welche Unterziele abstrakte Oberziele heruntergebrochen werden. Finden sich hier Übereinstimmungen, so deutet dies ebenfalls auf deren Generalisierbarkeit hin.

Die spezifischen *Handlungen* zur Zielerreichung werden als Teil der Handlungsstrategie immer miterhoben, da diese den Weg zur konkreten Zielereichung genauer beschrieben.

Die Analyse der genannten *Bedingungen* ergibt ebenfalls interessante Ergebnisse: Nennen mehrere Befragte gleiche Bedingungen, so können diese als wichtige Rahmenbedingung gelten.

Interessant ist auch die *Analyse gleicher Elementepaare* verschiedener Personen. Treten gleiche Elementepaare auf (d.h. gleiche Elemente sind in der gleichen Richtung miteinander verbunden), so wird damit ein gerichteter Wirkzusammenhang nachgewiesen. Bei der Strukturanalyse der Handlungsstrategien unterschiedlicher Personen soll deshalb ausgewertet werden, welche Elementepaare sich gleichen. Die einzelnen Elementepaare einer Handlungsstrategie lassen sich nämlich als Hypothesen des Einzelnen verstehen, die Aussagen darüber treffen, welche Handlung

zu welchem Ziel führt und welche Bedingungen einen Einfluss darauf haben. Mit den Einzelaussagen können deshalb beispielsweise wesentliche Strategien abgebildet werden: Gibt es übereinstimmende Einzelaussagen über Elementepaare, so ist die Wirkung für die beiden Interviewpartner gleich.

Die berechneten modalen Netze sollen – ähnlich den einzelnen Handlungsstrukturen der befragten Experten - hinsichtlich folgender Indizes beschrieben werden:

- Umfang
- Verknüpfungsdichte
- Zerklüftetheit
- Distanzen
- Abbildungsleistung

Zur inhaltlichen Analyse sind darzustellen und zu berechnen:

- Häufigkeit der Elementepaare in den einzelnen Expertennetzen
- Zentralität einzelner Elemente

Die so identifizierten relevanten Elemente der Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Mergern sollen in einem letzten Schritt in Zusammenhang mit der einschlägigen Literatur (vgl. Kapitel 4) diskutiert werden, um zu überprüfen inwiefern diese mit dem bisherigen Forschungsstand zum Thema Widerstand zusammenhängen.

7 Ergebnisse

Der relativ unbekannter bzw. sehr unsystematischer Erkenntnisstand zu dem Themengebiet und das Ziel dieser Arbeit bringen es mit sich, dass die Daten qualitativ zu erheben waren. Bevor die vorliegenden Handlungsstrukturen analysiert werden, soll zunächst das empirische Vorgehen bzw. die Untersuchungsgruppe kurz dargestellt sowie die Güte der Datenerhebung untersucht werden.

Geeignete Kandidaten (vgl. Kapitel 6.3.3) habe ich telefonisch oder per E-Mail kontaktiert und um ein Gespräch gebeten. Die Anfrage ist auf sehr großes Interesse gestoßen. Von den 25 angesprochenen Personen waren lediglich 4 nicht zu einem Interview bereit.

Allen befragten Personen ist gemeinsam, dass sie für größere Konzerne arbeiten und dies vor allem in den Bereichen Telekommunikation, Buchwesen oder Chemie. So möchte ich sicherstellen, dass nicht nur branchenspezifisches Handlungswissen erhoben wird, sondern eine allgemeine Strategie zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter erarbeitet werden kann.

Alle befragten Experten sind Männer im Alter zwischen 37-58 Jahren. 10 der befragten Personen haben mehr als 3 Fusionen begleitet, 6 mehr als 5, 3 mehr als 7 und 2 haben jeweils 11 Fusionen im deutschsprachigem Raum begleitet. Von ihrer Ausbildung her, sind die meisten Befragten (12 Personen) Betriebswirte. 4 Experten sind Wirtschaftsingenieure. Je eine Person ist Chemiker, Jurist, Pädagoge, Psychologe sowie Informatiker.

12 der insgesamt 21 Interviewpartner wurden zufällig ausgewählt und sind zunächst in der Voruntersuchung hinsichtlich relevanter Konzepte und Elemente des Untersuchungsbereichs befragt worden, um so das Basisvokabular zu bestimmen. Diese Experten haben ebenfalls in der Hauptuntersuchung ihre mentalen Modelle zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen dargestellt.

7.1 Analyse der Datenerhebung

Zur Bewertung der mittels der ASM-Technik erhobenen Daten werden die in Kapitel 6.3.1 dargestellten modifizierten Gütekriterien für die qualitative Datenerhebung untersucht. Dies sind die Objektivität, Reliabilität und die Validität.

7.1.1 Objektivität

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Objektivitätsanalyse vorgestellt. Untersucht werden in diesem Zusammenhang Transparenz und Standardisierung.

Transparenz: Das verwendete methodische Vorgehen ist genau beschrieben und dokumentiert (vgl. Kapitel 6). Die Handlungsstrategien werden anhand handlungstheoretisch ermittelter Elemente (vgl. Kapitel 5.4) und dreier Verknüpfungsformen mittels eines Basisvokabulars erhoben.

Standardisierung: Durch die Verwendung eines teilstrukturierten Interviewleitfadens (Anhang C) und durch die Interviewerschulung inklusive der verschriftlichten Interviewerhaltung, gelingt es, vergleichbare Situationen für die Befragten herzustellen. Dies bezieht sich in erster Linie auf die Gleichartigkeit der Instruktionen. So wird die richtige Anwendung der ASM-Methode sichergestellt. Die Dokumentation des Interviews erfolgt umfassend durch die Digitalisierung der gelegten Strategiekarten sowie der Dokumentation von Erweiterungen des Basisvokabulars.

7.1.2 Reliabilität

Anstelle der Reliabilität werden Stimmigkeit, Offenheit und Diskurs überprüft.

Stimmigkeit: Detailliert wurde eine Methode passend zur Zielsetzung dieser Arbeit ausgewählt. In Kapitel 6.1 und 6.2 wurde dieses Vorgehen ausführlich dargestellt und soll deshalb an dieser Stelle nicht nochmals erörtert werden. Mit dem qualitativen Verfahren des ASM gelingt es der Komplexität der Forschungssituation angemessen entgegenzutreten. Der Interviewpartner kann selbstständig seine Handlungsstrategien darstellen ohne durch Forschungshypothesen eingeengt zu sein

(*Offenheit*). Zudem werden die Ergebnisse gemeinsam konsensuell validiert (*Diskurs*).

7.1.3 Validität

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Untersuchung zur Validität berichtet. Zunächst muss untersucht werden, ob Forschungshypothesen die Datengewinnung und Datenauswertung in ihrer Gültigkeit gefährden können (vgl. auch Forderung nach Offenheit, Kapitel 6.3.1).

Durch die Instruktion wird sichergestellt, dass nur die für den Interviewten wichtigen Elemente und Zusammenhänge aufgenommen werden. Der Interviewer hat bei der Auswahl der Elemente und der Erstellung der Handlungsstrukturen keinen aktiven Part: So gibt es von Seiten des Untersuchungsleiters kein gezieltes Nachfragen bezüglich einzelner Bereiche, es sei denn etwas bleibt unklar (vgl. Interviewerhaltung, Anhang C). Eventuelle Fragen werden immer offen formuliert (inhaltliche Neutralität des Interviewers). Mittels des Einstiegsinterviews soll zudem themenrelevantes Wissen beim Interviewpartner aktiviert werden. Da die Interviewpartner selber ihre verwendeten Elemente aussuchen und miteinander verknüpfen und der Interviewer lediglich nachfragt, wenn er etwas nicht versteht, erscheint eine Verfälschung im Hinblick auf Verzerrungen durch Forschungshypothesen eher unwahrscheinlich. Die Dokumentation der gelegten Strategiekarten erlaubt zudem eine unverzerrte Abbildung des Geschehens.

Um neben dieser strukturellen Bewertung der Validität auch noch ein Urteil der befragten Person zu erheben, wurde ihr ein Abschlussfragebogen vorgelegt. Inhalte dieses Fragebogens, der in Anhang D vollständig beschrieben ist sind u.a. die Vertrautheit mit der Methode und die Leichtigkeit der Strategiedarstellung. Die Ergebnisse sind überblicksartig in Tabelle 7 und 8 dargestellt; die vollständigen Ergebnisse sind in Anhang E dokumentiert.

Tabelle 7: Beurteilung des Ergebnisses und des Interviewprozesses I

Item-Nr.	Beschreibung	1	2	3	4	5	6	Mittelwert
4	alle Elemente vorhanden	---	---	---	14.29	14.29	71.43	5.57
9	Strategiedarstellung fiel leicht	4.76	14.29	19.05	38.09	19.05	4.76	3.67
5	Einschätzungssicherheit bzgl. Zusammenhänge der Elemente	---	4.76	9.52	42.86	33.33	9.52	4.33
8	Vertrautheit mit Methode	---	9.52	19.05	28.57	33.33	9.52	4.14
10	Interview-Atmosphäre war offen	---	---	---	9.52	14.29	76.19	5.67
1	Bewusstmachen der Ziele vor Interview	9.52	14.29	23.81	33.33	14.29	4.76	3.43
2	Bewusstmachen der Handlungen vor Interview	14.29	33.33	19.05	14.29	14.29	4.76	2.95
3	Bewusstmachen der Zusammenhänge von Zielen, Handlungen und Bedingungen	14.29	38.09	28.57	9.52	9.52	---	2.62

Prozentuale Antworthäufigkeiten auf einer sechsstufigen Ratingskala (1 = Stimmt gar nicht; 6 = Stimmt genau), N=21, sowie Mittelwert

Von Seiten der Befragten ergaben sich bezüglich der Anwendung der Methode (Strategiedarstellung, Zusammenhänge zwischen den Elementen, Vertrautheit mit der Methode und Offenheit der Interview-Atmosphäre) offensichtlich keine Mängel (vgl. Tabelle 7). Nur 19.05% der Befragten gaben an, dass ihnen die Strategiedarstellung eher schwer gefallen ist und 4.76 % hatten leichte Probleme bezüglich der Einschätzung der Zusammenhänge zwischen den Elementen. Lediglich 9.52% war die Methode nicht vertraut. Die Interview-Atmosphäre wird von 90.48% der Befragten als offen wahrgenommen.

Inhaltsvalidität: Die inhaltliche Validität soll mittels zweier Werte abgeschätzt werden: 1. anhand individueller Erweiterungen des Basisvokabulars und 2. durch subjektive Bewertung des Basisvokabulars.

Insgesamt wurden lediglich 6 Ziele, 16 Handlungen und 3 Bedingungen neu genannt und dies jeweils nur von einer Person. Deshalb ist also nicht davon auszugehen, dass ein wichtiges Element vergessen worden ist.

Die in der Voruntersuchung erarbeiteten Elemente scheinen den Untersuchungsbereich gut abzudecken, denn 85.72% denken dass dieser umfassend beschrieben

worden ist (vgl. Tabelle 7). Um Reihenfolgeeffekte zu vermeiden, wurden den einzelnen Befragten randomisierte Listen des Basisvokabulars vorgelegt. Die einzelnen Elemente beruhen auf handlungstheoretisch abgeleiteten Kategorien von Handlungsstrategien (vgl. Kapitel 5.4).

Konsensuelle Validierung: Diese wird über die strukturelle Bewertung der Interviewsituation sowie aus Ergebnissen der Kurzbefragung bestimmt. Nachdem die Strategiekarte vom Interviewpartner gelegt wurde, liest die Interviewerin diese ihrem Verständnis nach entsprechend vor. Auftretende Verständnisschwierigkeiten werden gemäß des dialog-hermeneutischen Wahrheitskriteriums solange miteinander besprochen, bis sie geklärt sind und ein gemeinsames Verständnis der Strategiekarte hergestellt zu sein scheint (kommunikative Validierung).

Wie die Tabelle 8 zeigt, bewerten insgesamt 71.43% der Befragten ihre gelegte Handlungsstrategie als plausibel. Bei 61.89% stimmt diese mit ihren tatsächlichen Strategien überein.

Tabelle 8: Beurteilung des Ergebnisses und des Interviewprozesses II

Item-Nr.	Beschreibung	1	2	3	4	5	6	Mittelwert
6	Plausibilität der Strukturkarte	---	---	4.76	23.81	28.57	42.86	5.09
7	Übereinstimmung gelegte mit tatsächlicher Strategiekarte	---	---	4.76	33.33	28.57	33.33	4.90

Prozentuale Antworthäufigkeiten auf einer sechsstufigen Ratingskala (1 = Stimmt gar nicht; 6 = Stimmt genau), N=21

Um die *konvergente Validität* abzuschätzen, wird untersucht, wie hoch die Übereinstimmung von subjektiver Wichtigkeit (eingeschätzt durch den Fragebogen) und Zentralität (graphentheoretisches Maß) ist. Hierzu wird verglichen, ob subjektiv wichtige Elemente auch die drei ranghöchsten Elemente des Zentralitätsindex widerspiegeln. Die folgende Tabelle 9 fasst die gefundenen Ergebnisse zusammen.

Tabelle 9: Prozentuale Übereinstimmung der Zentralitätsmaße mit eingeschätzter subjektiver Wichtigkeit

	t ₀	t ₁	t ₂	Übereinstimmung über Elementekategorien
Ziele	100%	88.89%	93.65%	94.18%
Handlungen	90.47%	90.46%	100%	93.64%
Bedingungen	98.41%	100%	100%	99.47%
Übereinstimmung gemittelt über Phase	96.29%	93.12%	97.88%	95.76%

- Insgesamt betrachtet, entsprechen hohe Zentralitätsindizes den subjektiven eingeschätzten Wichtigkeiten einzelner Elemente.

Bei der Kategorie Bedingung ist die Übereinstimmung am höchsten. Dieses Ergebnis kann allerdings durch die methodischen Vorgaben bedingt sein, denn die Interviewpartner wurden jeweils gebeten, die drei wichtigsten Bedingungen ihrer Handlungsstrategien zu benennen. Da die einzelnen Personen aber pro Handlungsstrategie zumeist weniger als vier Elemente ausgewählt haben, sind diese demzufolge immer „automatisch“ als wichtig gelabelt worden.

Bei den Zielen findet sich ein ähnliches Bild: Die Anzahl der insgesamt verwendeten Ziele beträgt oftmals weniger als vier Elemente, so dass auch hier diese Elemente fast immer als wichtig genannt werden.

Insgesamt nennen die einzelnen Interviewpartner zwar mehr Handlungen im Vergleich zu Zielen und Bedingungen, aber es fällt durchgängig auf, dass Handlungen nicht so stark vernetzt werden wie Ziele oder Bedingungen. Konkret bedeutet dies, dass oftmals maximale Gradzahlen von 3 erreicht werden, so dass alle verwendeten Elemente in den ersten drei Rangplätzen enthalten sind.

7.2 Bestimmung des Basisvokabulars

Um das Basisvokabular aus den in der Voruntersuchung genannten Begriffen zu bestimmen, wird folgende bewährte und auf Inhaltsvalidität ausgerichtete Vorgehensweise gewählt (vgl. Borg & Staufenbiehl, 1993, S.51f.). In Zusammenarbeit des Diagnostikers mit mehreren Domänenexperten wird zunächst der interessierende Bereich in Facetten geordnet. Die inhaltsanalytische Auswertung sowie die handlungstheoretische Ableitung definieren Kategorien in den folgenden drei Bereichen: Ziele, Bedingungen und Handlungen. Innerhalb dieser einzelnen Kategorien werden dann die genannten Elemente aller befragten Personen von zwei Auswerterinnen zunächst getrennt zusammengefasst, um dann in einem zweiten Schritt gemeinsam im Konsens zu einer Gesamtliste integriert zu werden. Zur Berechnung der Übereinstimmung bietet sich für den vorliegenden Fall das von Cohen (1960) entwickelte Übereinstimmungsmaß Kappa (κ) an. Man berechnet es nach folgender Gleichung:

$$k = \frac{p_0 - p_e}{1 - p_e} \text{ wobei } p_0 = \frac{\sum_{i=1}^k f_{ij}}{n} \text{ und } p_e = \frac{\sum_{i=1}^k f_{i.} * f_{.i}}{n^2}$$

Voraussetzung ist, dass für A und für A* die gleiche Anzahl k von Clustern existiert (weiteres Vorgehen in Bortz & Döring, 1995). Innerhalb einer Kategorie sollen dann zur besseren Übersichtlichkeit die Kappa-Werte gemittelt werden. Die Inter-coder-Übereinstimmung wird getrennt für die verschiedenen Kategorien in Tabelle 10 dargestellt.

Tabelle 10: Inter-coder-Übereinstimmung zur Ermittlung des Basisvokabulars

Kategorie	Mittelwerte von Cohens Kappa	Standardabweichung	Median
Ziele	.80	.27	.89
Handlungen	.77	.25	.83
Bedingungen	.79	.29	.80

In einem zweiten Schritt werden die Elemente dann gemeinsam im Konsens zu einer Gesamtliste zusammengefasst. Identifiziert wurden 23 Ziele, 59 Handlungen und 20 Bedingungen (vollständige Liste Anhang B).

7.3 Ergebnisse der Hauptuntersuchung

7.3.1 Analyse der Individualstrategien

Als *Fragestellung A* dieser Arbeit ist zu untersuchen, welche Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen existieren und welches die wichtigsten Elemente (Ziele, Handlungen und Bedingungen) in diesem Zusammenhang sind. Die einzelnen individuellen Handlungsstrategien sind in Anhang H dargestellt. Um zu überprüfen, welches die wichtigsten Elemente sind (vgl. Kapitel 6.4.2), werden die Häufigkeiten der verwendeten Elemente ausgezählt und zwar getrennt für die drei Erhebungszeitpunkte. Bei dieser Vorgehensweise ist zu berücksichtigen, dass alle von einem Experten genannten Elemente gewertet werden, unabhängig von der Anzahl der insgesamt genannten Elemente. Die folgenden Tabellen 11, 12 und 13 geben einen Überblick über die jeweils 10 am häufigsten genannten Elemente (Ziele, Handlungen, Bedingungen) pro Erhebungszeitpunkt (t_0 , t_1 , t_2) (dabei werden der Vollständigkeit halber jeweils alle Elemente des letzten verbundenen Rangplatzes aufgelistet). Die vollständige Tabelle mit allen verwendeten Elementen befindet sich in Anhang F.

7.3.1.1 Analyse der wichtigen Elemente

Die *wichtigsten Ziele* zu t_0 sind „Personalentscheidungen treffen“ und die „neue Struktur klären“, die jeweils von allen befragten Personen genannt werden. Weiterhin wichtig sind die Ziele „Deal-Ziel klären“ (16 Nennungen) sowie „Planen des Kompetenzaufbaus“ (12 Nennungen).

Die *wichtigsten Ziele* zu t_1 hingegen sind „Informieren“ (18 Nennungen) sowie „Verunsicherungen reduzieren“ und „Veränderungsbereitschaft erhöhen“ (je 14 Nennungen).

Die *wichtigsten Ziele* zu t_2 sind „Mitarbeiter qualifizieren“ (20 Nennungen) und „neue Struktur überprüfen“ (14 Personen), „Reibungsverluste minimieren“ (11 Nennungen).

Alle gerade genannten Ziele werden von mindestens der Hälfte der Interviewpartner genannt. In Tabelle 11 werden die 10 am häufigsten genannten Ziele zu den drei Zeitpunkten nochmals zusammengefasst dargestellt.

Tabelle 11: Häufigkeiten der Nennungen einzelner Ziele zu t_0 , t_1 und t_2

Kategorie	Rangplatz	Element (Häufigkeit der Nennung)
Ziele t_0	1	Personalentscheidung treffen (21)
		Neue Struktur klären (21)
	2	Deal-Ziel klären (16)
	3	Planen des Kompetenzaufbaus (12)
Ziele t_1	4	kulturelle Integration (1)
	1	Informieren (18)
		2
		Veränderungsbereitschaft erhöhen (14)
	3	Vertrauen schaffen (10)
	4	Neue Struktur klären (9)
	5	Integration Top-Management und Mitarbeiter (6)
	6	Commitment aufbauen (5)
	7	emotionale Verbundenheit mit Zielen erzeugen (3)
		Zusammenwachsen fördern (3)
8	Gemeinsamkeiten erarbeiten (2)	
	Personalentscheidungen treffen (2)	
Ziele t_2	1	Mitarbeiter qualifizieren (20)
	2	Neue Struktur überprüfen (14)
	3	Reibungsverluste minimieren (11)
	4	Informieren (9)
		Zusammenwachsen fördern (9)
	5	Konkurrenzkämpfe unterbinden (8)
	6	Handlungsspielraum dem Mitarbeiter geben (7)
	7	Commitment sichern (6)
Verunsicherung reduzieren (6)		
Informationsfluss fördern (6)		

Vergleicht man die 10 am häufigsten genannten Ziele pro Erhebungszeitpunkt, so ist auffällig, dass sich die angestrebten Ziele je nach Zeitpunkt sowohl hinsichtlich der Nennungshäufigkeiten als auch hinsichtlich der Inhalte bedeutsam voneinander unterscheiden. Lediglich ein Ziel findet sich immer unter den „Top Ten“, nämlich „Neue Struktur klären/überprüfen“. Das wichtige Ziel zu t_0 „Personalentscheidungen treffen“ wird zu t_1 nur noch zweimal genannt und das wichtigste Ziel zu t_1 „Informieren“ wird zu t_2 lediglich neunmal genannt. Ansonsten finden

sich keine Übereinstimmungen bezüglich der häufig genannten Ziele über die drei Zeitpunkte hinweg.

- Es lassen sich keine Ziele identifizieren, die über alle Phasen hinweg gleich wichtig sind. Die Wichtigkeit von Zielen muss also immer phasenspezifisch bestimmt werden.

Die *wichtigsten Handlungen* zu t_0 sind „Identifikation von Schlüsselpersonen“ (21 Nennungen), „Neue Wertschöpfungskette erarbeiten“ (20 Nennungen), „wichtige Baustellen/ Bereiche klären“ (19 Nennungen), „Umorganisation von Bereichen planen“ (17 Nennungen), „Verhandlungsgespräche analysieren“ (16 Nennungen), „PDM-Erfordernisse aus neuer Wertschöpfungskette ableiten“ (13 Nennungen) sowie „Trainingsbedarf feststellen“ (11 Nennungen).

Die *wichtigsten Handlungen* zu t_1 sind: „Mitverantwortung für Umsetzung geben“ (16 Nennungen), „Gespräche zur Karriereplanung mit Key-Playern führen“ sowie „Frühes Treffen und Bekannt geben von Personalentscheidungen“ (je 14 Nennungen), „wichtigste PDM-Baustellen gemeinsam bearbeiten“ und „Strategiekonkretisierung mit Führungskräften beider Unternehmen“ (je 13 Nennungen) und „Bekannt machen der Deal-Ziele vor Ort“ (11 Nennungen).

Die *wichtigsten Handlungen* zu t_2 sind: „Trainings anbieten“ (16 Nennungen), „Deal-Ziele konkretisieren“ sowie „individuelle Anpassung des Vertrags“ (je 14 Nennungen), „Trainingsbedarf feststellen“, „Verantwortlichkeiten klären“ und „Teamentwicklungsmaßnahme durchführen“ (je 11 Nennungen).

Alle gerade genannten Handlungen werden von mindestens der Hälfte der Interviewpartner genannt. In Tabelle 12 werden die 10 am häufigsten genannten Ziele zu den drei Zeitpunkten nochmals zusammengefasst.

Tabelle 12: Häufigkeiten der Nennungen einzelner Handlungen zu t_0 , t_1 und t_2

Kategorie	Rangplatz	Element (Häufigkeit der Nennung)
Handlungen t_0	1	Identifikation von Schlüsselpersonen (21)
	2	Neue Wertschöpfungskette erarbeiten (20)
	3	wichtige Baustellen/ Bereiche klären (19)
	4	Umorganisation von Bereichen planen (17)
	5	Verhandlungsgespräche analysieren (16)
	6	PDM-Erfordernisse aus neuer Wertschöpfungskette ableiten (13)
	7	Trainingsbedarf feststellen (11)
	8	Geheime Task-Force Teams zur Analyse aufbauen (1) Klärung wesentlicher Führungsprozesse (1)
Handlungen t_1	1	Mitverantwortung für Umsetzung geben (16)
	2	Gespräche zur Karriereplanung mit Key-Playern führen (14) Frühes Treffen und Bekannt geben von Personalentscheidungen (14)
	3	wichtigste PDM-Baustellen gemeinsam bearbeiten (13) Strategiekonkretisierung mit Führungskräften beider Unternehmen (13)
	4	Bekannt machen der Deal-Ziele vor Ort (11)
	5	Deal-Ziel/ Strategie kommunizieren (10) Botschafter und Multiplikatoren briefen (10)
	6	Versprechen einhalten (9)
	7	Auswahlprozess transparent gestalten (8) Präsenz in Firma zeigen (8)
	Handlungen t_2	1
2		Deal-Ziele konkretisieren (14) individuelle Anpassung des Vertrags (14)
3		Trainingsbedarf feststellen (11) Verantwortlichkeiten klären (11) Teamentwicklungsmaßnahme durchführen (11)
4		PDM-Erfordernisse aus neuer Wertschöpfungskette ableiten (10) Mitverantwortung für Umsetzung geben (10) Erstellen von Entwicklungsplänen (10) schnelle Umorganisation von Bereichen (10)

Vergleicht man die am häufigsten genannten Handlungen über die drei Zeitpunkte, so ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei den Zielen. Insgesamt betrachtet werden für jeden Untersuchungszeitpunkt unterschiedliche Handlungen am häufigsten genannt. „PDM-Erfordernisse aus neuer Wertschöpfungskette ableiten“ wird sowohl in t_0 als auch in t_2 genannt ebenso wie „Mitverantwortung für Umsetzung geben“ in t_1 und t_2 . Eine Handlung findet sich in der Phasen t_0 , die einen planenden Charakter hat und in t_2 umgesetzt wird: „Trainingsbedarf feststellen bzw. Trainings anbieten“. Ansonsten werden keine Handlungen genannt, die sich anhand ihrer Häufigkeit als in allen Phasen wichtige Handlungen qualifizieren.

Nachdem nun alle wichtigen Ziele und Handlungen innerhalb der einzelnen Phasen kurz beschrieben worden sind, sollen auch die Rahmenbedingungen auf übereinstimmend als wichtig genannte Elemente hin untersucht werden.

Die *wichtigsten Bedingungen zu t_0* sind: „Zeit“ (21 Nennungen), „politische Anforderungen“ (19 Nennungen), und „Gerüchte/ Mutmaßungen“ sowie „Unterstützung vor Ort“ (je 11 Nennungen).

Bei den *wichtigsten Bedingungen zu t_1* gibt es keine Bedingungen, die von mehr als der Hälfte der Befragten genannt werden.

Als *wichtigste Bedingungen zu t_2* wird von 17 Interviewpartnern der „hohe Lernaufwand“ genannt.

Tabelle 13: Häufigkeiten der Nennungen einzelner Bedingungen zu t_0 , t_1 und t_2

Kategorie	Rangplatz	Element (Häufigkeit der Nennung)
Bedingungen t_0	1	Zeit (21)
	2	politische Anforderungen (19)
	3	Gerüchte/ Mutmaßungen (11)
		Unterstützung vor Ort (11)
	4	Ressourcen (Menschen) (1)
Ressourcen (Finanzen) (1)		
Bedingungen t_1	1	Zeit (7)
	2	politische Anforderungen (6)
		Unterschätzung der Machtdynamik (6)
		mangelhafte Kommunikation (6)
	3	Gerüchte/ Mutmaßungen (5)
		fehlende Prozessbegleitung (5)
	4	mangelndes Einverständnis der Führungskräfte (4)
	5	fehlende/ unklare Vision (3)
mangelndes Engagement der Mitarbeiter (3)		
Diagnose der Ausgangbedingungen (3)		
Bedingungen t_2	1	hoher Lernaufwand (17)
	2	Statusveränderungen des Einzelnen (7)
		Politik/ eigene Karriere (7)
	3	zerstörte Netzwerke (6)
	4	fehlende/ unklare Vision (4)
	5	Verantwortung nicht geklärt (3)
andere change-Projekte (3)		
6	Unterstützung vor Ort (2)	

Insgesamt fällt auf, dass nur zu t_0 mehrere Bedingungen zu identifizieren sind, die von mindestens der Hälfte der Befragten genannt werden. Tabelle 13 listet die am häufigsten genannten Bedingungen über alle drei Zeitpunkte hinweg auf.

Allerdings findet sich hinsichtlich der relevanten Rahmenbedingung über den zeitlichen Verlauf hinweg ein etwas homogeneres Bild als bei den Kategorien Ziele und Handlungen: Die Bedingungen „Zeit“, „politische Anforderungen“ und „Gerüchte/ Mutmaßungen“ werden häufig zu den Zeitpunkten t_0 und t_1 genannt, ebenso wie „fehlende/unklare Vision“ zu t_1 und t_2 . Ansonsten gibt es keine Bedingungen, die zu allen Zeitpunkten für die Interviewpartner wichtig sind.

- Wie zu sehen ist, werden jeweils andere Elemente zu den verschiedenen Zeitpunkten in recht unterschiedlicher Anzahl von den Interviewpartnern genannt. Es erscheint wahrscheinlich, dass je nach Phase des Unternehmenszusammenschlusses unterschiedliche Aspekte zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen inhaltlich wichtig sind. Die wichtigsten Elemente der erarbeiteten Handlungsstrategien müssen also jeweils nach Erhebungszeitraum getrennt betrachtet werden und entsprechen den in den Tabellen 11, 12 und 13 genannten Elementen. Die Wichtigkeit einzelner Elemente ist aber nicht nur über die Häufigkeitsnennung bestimmt worden, sondern wurde auch direkt von den Interviewpartnern erfragt. Die Ergebnisse dieser Analysen sind bereits bei der Untersuchung der konvergenten Validität dargestellt (vgl. Kapitel 7.1.3, Tabelle 9): Für jede Person wurde eine Rangreihenfolge der verwendeten Elemente hinsichtlich der Gradzahlen gebildet. In einem zweiten Schritt wurde überprüft, wie oft sich die von einer Person als wichtig genannten Elemente in den drei obersten Rangplätzen wieder finden lassen. Als Ergebnis ist festzuhalten, dass die als subjektiv wichtig eingeschätzten Elemente mit hohen Zentralitätsmaßen übereinstimmen.
- An dieser Stelle soll die übersichtsartige Zusammenfassung der wichtigsten Elemente innerhalb der einzelnen Handlungsstrategien genügen, denn relevanter als die Identifizierung wichtiger Elemente in den Einzelstrategien ist die

Erarbeitung der wichtigen Elementen sowie auch deren Wirkzusammenhänge in den Modalstrukturen, die im Sinne gemeinsam geteilter mentaler Modelle die Strategien aller Befragten zusammenfassen (*Fragestellung C*) und aus denen heraus die wichtigsten Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen erarbeitet werden sollen.

7.3.1.2 Strukturelle Analyse der Individualnetze

Nachdem nun gezeigt worden ist, welche Elemente am häufigsten in den Individualnetzen genannt worden sind und damit am wichtigsten sind, sollen die einzelnen gelegten Netze noch hinsichtlich der in Kapitel 6.4.2 beschriebenen graphentheoretischen Maße analysiert werden. Die so erhaltenen Werte sind notwendig, um abzuschätzen inwieweit die einzelnen Handlungsstrukturen zu sinnvollen Modalstrukturen zusammengefasst werden können (vgl. Kapitel 6.4.2). Unterscheiden sich die Netze beispielsweise hinsichtlich ihres Umfangs und ihrer Zerklüftetheit sowie der Distanzen stark voneinander, so muss die Berechnung der modalen Netze gewichtet erfolgen.

Die Bestimmung dieser Indizes geschieht mit der MaNET und erfolgt getrennt für die drei Untersuchungszeitpunkte. Die Ergebnisse der Analysen sind in den Tabellen 14, 15 und 16 dargestellt, die jeweils gleich aufgebaut sind. Die ersten drei Rubriken der Tabellen (Begriffe, Verknüpfungen und maximaler Umfang) beziehen sich auf die allgemeine Konfiguration der Netze; Umfang U , Verknüpfungsdichte V , Zerklüftetheit R sowie die gerichteten Distanzen jeweils auf das spezifische Netz des Interviewpartners. Zur besseren Übersichtlichkeit werden nur die verwendeten Elemente des jeweiligen Zeitraumes betrachtet. Auch die individuellen Erweiterungen gehen in die Analyse mit ein, da diese von den befragten Personen als wichtig angesehen werden.

Strukturelle Beschreibung der Handlungsstrukturen zu t_0

Wie Tabelle 14 zeigt, werden insgesamt 20 Elemente von den Interviewpartnern ausgewählt, um relevante Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen

bei der Integration neuer Mitarbeiter für den Zeitpunkt vor Bekannt werden des Deals darzustellen (t_0). Die Netze unterscheiden sich hinsichtlich ihres tatsächlichen Umfangs U (Umfang: 8-23; Mittelwert: 15.66; Varianz: 13.93), ihrer Dichte (Dichte: 0.0421-0.1053; Mittelwert: 0.0825; Varianz 0.0004), ihrer Zerklüftetheit (Zerklüftetheit: 6-13; Mittelwert 8.9048; Varianz: 3.8005) sowie ihrer Distanzen (gerichtet: Range 3-6; Mittelwert: 4.33; Varianz: 0.7937).

Tabelle 14: Einzelanalyse für t_0

Netze	Begriffe	Verknüpf.	Max. Umf. (U Max)	Umf. (U)	Verknüpf.dichte (V)	Zerklüfeth. (R)	G. Dist.
pre_1	20	3	190	18	0.0947	8	5
pre_2	20	3	190	20	0.1053	7	6
pre_3	20	3	190	8	0.0421	13	3
pre_4	20	3	190	23	0.1211	6	5
pre_5	20	3	190	11	0.0579	13	3
pre_6	20	3	190	20	0.1053	7	4
pre_7	20	3	190	17	0.0895	8	4
pre_8	20	3	190	13	0.0684	10	3
pre_9	20	3	190	17	0.0895	9	5
pre_10	20	3	190	13	0.0684	10	4
pre_11	20	3	190	18	0.0947	7	5
pre_12	20	3	190	18	0.0947	8	3
pre_13	20	3	190	16	0.0842	8	5
pre_14	20	3	190	13	0.0684	10	4
pre_15	20	3	190	14	0.0737	8	4
pre_16	20	3	190	10	0.0526	12	4
pre_17	20	3	190	20	0.1053	7	6
pre_18	20	3	190	15	0.0789	10	5
pre_19	20	3	190	19	0.1000	7	5
pre_20	20	3	190	13	0.0684	9	4
pre_21	20	3	190	13	0.0684	10	4
Mittelwert	20.0000	3.0000	190.0000	15.66...	0.0825	8.9048	4.3333
Varianz	0.0000	0.0000	0.0000	13.93...	0.0004	3.8005	0.7937

Strukturelle Beschreibung der Handlungsstrukturen zu t_1

Tabelle 15 gibt einen Überblick über die einzelnen Handlungsstrukturen für den Zeitpunkt t_1 . Insgesamt werden von den Interviewpartnern 85 Elemente zur Darstellung der relevanten Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter für die ersten zwei Monate des Unternehmenszusammenschlusses ausgewählt (t_1). Allerdings unterscheiden sich die Netze

ebenso wie die Netze zu t_0 hinsichtlich ihres tatsächlichen Umfangs U (Umfang: 16-33; Mittelwert: 25.61; Varianz: 21.85), ihrer Dichte (Dichte: 0.0045-0.0092; Mittelwert: 0.0072; Varianz 0.000), ihrer Zerklüftetheit (Zerklüftetheit: 60-72; Mittelwert 65.7143; Varianz: 9.3469) sowie ihrer Distanzen (Range 2-7; Mittelwert: 3.6667; Varianz: 1.5556).

Tabelle 15: Einzelanalyse für t_1

Netze	Begriffe	Verknüpf.	Max. Umf. (U Max)	Umf. (U)	Verknüpf.dichte (V)	Zerklüfteth. (R)	G. Dist.
first_1	85	3	3570	33	0.0092	66	4
first_2	85	3	3570	27	0.0076	63	4
first_3	85	3	3570	31	0.0087	61	4
first_4	85	3	3570	32	0.0090	63	4
first_5	85	3	3570	26	0.0073	65	6
first_6	85	3	3570	27	0.0076	62	2
first_7	85	3	3570	30	0.0084	65	4
first_8	85	3	3570	24	0.0067	65	5
first_9	85	3	3570	16	0.0045	71	2
first_10	85	3	3570	23	0.0064	66	3
first_11	85	3	3570	28	0.0078	66	3
first_12	85	3	3570	30	0.0084	60	4
first_13	85	3	3570	27	0.0076	64	4
first_14	85	3	3570	27	0.0076	66	3
first_15	85	3	3570	18	0.0050	70	3
first_16	85	3	3570	21	0.0059	67	2
first_17	85	3	3570	22	0.0062	68	4
first_18	85	3	3570	17	0.0048	72	2
first_19	85	3	3570	29	0.0081	64	4
first_20	85	3	3570	26	0.0073	69	7
first_21	85	3	3570	24	0.0067	67	3
Mittelwert	85.0000	3.0000	3570.0000	25.61...	0.0072	65.7143	3.6667
Varianz	0.0000	0.0000	0.0000	21.85...	0.0000	9.3469	1.5556

Strukturelle Beschreibung der Handlungsstrukturen zu t_2

Insgesamt werden 74 Elemente zur Darstellung relevanter Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter für das erste Jahr des Unternehmenszusammenschlusses von den Interviewpartnern ausgewählt (t_2). Die Netze unterscheiden sich ebenso wie die Netze zu t_0 und t_1 hinsichtlich ihres tatsächlichen Umfangs U (Umfang: 14-29; Mittelwert: 21.47; Varianz: 12.63), ihrer Dichte (Dichte: 0.0052-0.0107; Mittelwert: 0.0080; Varianz 0.000),

ihrer Zerklüftetheit (52-62; Mittelwert 57.6667; Varianz: 5.5556) und ihrer Distanzen (2-6; Mittelwert: 3.9048; Varianz: 1.2290).

Tabelle 16: Einzelanalyse für t_2

Netze	Begriffe	Verknüpf.	Max. Umf. (U Max)	Umf. (U)	Verknüpf.dichte (V)	Zerklüfteth. (R)	G. Dist.
long_1	74	3	2701	23	0.0085	56	3
long_2	74	3	2701	29	0.0107	52	3
long_3	74	3	2701	16	0.0059	62	3
long_4	74	3	2701	22	0.0081	59	5
long_5	74	3	2701	19	0.0070	58	5
long_6	74	3	2701	23	0.0085	56	4
long_7	74	3	2701	20	0.0074	59	4
long_8	74	3	2701	24	0.0089	56	3
long_9	74	3	2701	14	0.0052	62	3
long_10	74	3	2701	20	0.0074	59	4
long_11	74	3	2701	19	0.0070	58	5
long_12	74	3	2701	18	0.0067	60	4
long_13	74	3	2701	21	0.0078	59	2
long_14	74	3	2701	22	0.0081	60	6
long_15	74	3	2701	25	0.0093	55	3
long_16	74	3	2701	21	0.0078	58	5
long_17	74	3	2701	24	0.0089	58	6
long_18	74	3	2701	21	0.0078	57	3
long_19	74	3	2701	22	0.0081	56	3
long_20	74	3	2701	29	0.0107	55	5
long_21	74	3	2701	19	0.0070	56	3
Mittelwert	74.0000	3.0000	2701.0000	21.47...	0.0080	57.6667	3.9048
Varianz	0.0000	0.0000	0.0000	12.63...	0.0000	5.5556	1.2290

7.3.1.3 Fazit Individualnetze

Laut *Fragestellung A* dieser Arbeit ist zu erheben, welche Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen existieren und welches in diesem Zusammenhang die wichtigsten Elemente (Ziele, Handlungen und Bedingungen) sind. Zunächst wurde in Kapitel 7.3.1.1 dargestellt, welches die wichtigsten - also am häufigsten genannten - Elemente innerhalb der individuellen Handlungsstrukturen sind. Es wurde gezeigt, dass jeweils andere Elemente zu den verschiedenen Zeitpunkten in recht unterschiedlicher Anzahl von den Interviewpartnern genannt werden. Es erscheint deshalb als wahrscheinlich, dass je nach Phase des Unternehmenszusammenschlusses unterschiedliche Aspekte zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen inhaltlich wichtig sind. Die wichtigsten Elemente der

erarbeiteten Handlungsstrategien müssen also jeweils nach Erhebungszeitraum getrennt betrachtet werden und entsprechen den in den Tabellen 11, 12 und 13 genannten Elementen. Alle individuellen Netzwerke sind in Anhang H dargestellt und wurden in Kapitel 7.3.1.2 zusammenfassend hinsichtlich formaler Kriterien untersucht. Die in diesem Zusammenhang berechneten Indizes aus der Graphentheorie werden benötigt, wenn es um die Zusammenfassung der Individualnetze zu Modalnetzen geht.

Aus diesen Ergebnissen lässt sich in Bezug auf die Berechnung der Modalstrukturen folgendes Zwischenergebnis festhalten:

- Die individuellen Netze unterscheiden sich zu den drei Zeitpunkten sowohl hinsichtlich der Anzahl der verwendeten Elemente (operationalisiert über Anzahl Begriffe) als auch in Bezug auf die Inhalte (operationalisiert über die Häufigkeitsnennungen). Die Bestimmung der modalen Netze sollte deshalb getrennt für die drei Zeitpunkte t_0 , t_1 und t_2 erfolgen.
- Zudem sind die einzelnen Netze unterschiedlich komplex (operationalisiert über Distanzen und Zerklüftetheit) und müssen demzufolge gewichtet in die Berechnung der modalen Netze eingehen.

Bevor die Individualstrategien zu Modalstrukturen zusammengefasst werden, muss allerdings noch empirisch abgesichert werden, ob tatsächlich drei Handlungsstrategien den erhobenen individuellen Handlungsstrategien zugrunde liegen (wie theoretisch und aufgrund der graphentheoretischen Indizes zu erwarten ist) oder ob sich doch nur eine Handlungsstrategie für die unterschiedlichen Fusionszeitpunkte finden lässt (*Fragestellung B*).

7.3.2 Vergleich der Handlungsstrategien zu den drei Zeitpunkten

Um zu überprüfen, ob sich die von den Interviewpartnern für die drei Zeitpunkte gelegten Handlungsstrategien inhaltlich voneinander unterscheiden, oder ob eine allgemeine Handlungsstrategie den erhobenen Daten zugrunde liegt (*Fragestellung B*), wird für die Verteilung der einzelnen Elemente über die drei Zeitpunkte jeweils ein eindimensionaler Chi-Quadrat-Test gerechnet (vgl. Kapitel 6.4.2).

Eingrenzung der Untersuchungselemente

Bevor die einzelnen Chi-Quadrat-Analysen gerechnet werden, muss die Frage geklärt werden, ab welcher Größenordnung eine Signifikanzberechnung überhaupt sinnvoll ist; d.h. bei welcher Häufigkeit der Nennung bei einer maximalen Ungleichverteilung das Ergebnis noch signifikant wird. Ist die Anzahl der Nennung so klein, dass selbst bei einer bewusst konstruierten maximalen Ungleichverteilung das Ergebnis nicht mehr signifikant wird, macht die Analyse keinen Sinn, weil rein theoretisch schon keine Signifikanz entstehen kann, da das N der Nennungen zu klein ist.

Die Grenzwerte werden empirisch durch Ausprobieren verschiedener Häufigkeiten für N bestimmt. Es sind dabei drei Fälle zu unterscheiden:

1. Die Anzahl der Nennungen verteilt sich nur auf einen der drei Zeitpunkte
2. Die Nennungen verteilen sich auf zwei der drei Zeitpunkte
3. Die Nennungen verteilen sich auf alle drei Zeitpunkte

Durch systematisches Ausprobieren verschiedener Anzahlen von N ergeben sich die folgenden Untergrenzen für eine sinnvolle Analyse:

ad. 1. $N \geq 4$

ad. 2. $N \geq 7$

ad. 3. $N \geq 9$

Für alle Fälle, die bei Nennungen für nur einen Zeitpunkte nicht minimal eine Häufigkeit von 4 oder bei Verteilung über zwei Zeitpunkte nicht minimal eine

Häufigkeit von 7 oder bei Verteilung über alle drei Zeitpunkte nicht minimal eine Häufigkeit von 9 aufweisen, werden keine Analysen durchgeführt.

Die gesamten Analyseergebnisse finden sich in Anhang G. Tabelle 17 fasst die wichtigsten Befunde überblicksartig zusammen.

Tabelle 17: Überblick über signifikante Abweichungen in der Häufigkeitsverteilung der Elemente über die drei Zeitpunkte

	Anzahl möglicher Vergleiche	signifikant
Ziele	16	14
Handlungen	44	42
Bedingungen	12	11

Als Ergebnis ist festzuhalten, dass die einzelnen Elemente sich in ihrer Häufigkeitsverteilung zu den Zeitpunkten signifikant voneinander unterscheiden. Die H_0 (Alle drei Phasen haben die gleiche Häufigkeit, nämlich $1/3$ der Anzahl der Nennungen des Begriffs) muss verworfen werden und die H_1 (Die Häufigkeiten der Nennungen eines Begriffs zu den drei Phasen ist nicht gleich) muss angenommen werden. Das bedeutet für diese Arbeit: Als Ergebnis zu den Analysen der drei Zeitpunkte ist festzuhalten, dass sich sowohl die Verwendung der Elemente zu den drei Zeitpunkten unterscheidet, als auch die Verteilung eines Elementes zu den drei Zeitpunkten.

- Die von den Interviewpartnern für die drei Zeitpunkte gelegten Handlungsstrategien unterscheiden sich signifikant voneinander und müssen für die weiteren Analysen jeweils nach Zeitpunkten sortiert getrennt voneinander betrachtet werden.

In Kapitel 6.4.2 wurde als weiteres Maß zur strukturellen Übereinstimmung verschiedener mentaler Modelle die Strukturkohärenz genannt. Diese hat die Inhaltskohärenz als Voraussetzung (Übereinstimmung der Ziele, Handlungen und Bedingungen). Da aber schon keine Inhaltskohärenz vorliegt, kann keine sinnvolle Strukturkohärenz berechnet werden.

7.3.3 Analyse der drei Modalstrukturen

Nachdem nun geklärt worden ist, dass sich die erarbeiteten Handlungsstrategien je nach gewähltem Zeitpunkt inhaltlich systematisch voneinander unterscheiden (*Fragestellung B*), werden in einem weiteren Schritt die einzelnen Expertennetze pro untersuchtem Zeitpunkt zu jeweils einem modalen Netz zusammengefasst. Da die individuellen Netze hinsichtlich ihrer Umfänge, Verknüpfungsdichten und Zerklüftetheiten variieren (vgl. entsprechende Mittelwerte und Standardabweichungen in Tabellen 14, 15 und 16 Kapitel 7.3.1), muss die Berechnung der modalen Netze gewichtet erfolgen. Zur besseren Übersichtlichkeit und um genauere Abbildungsleistungen zu erhalten, werden die Modalstrukturen jeweils nur auf Basis der verwendeten Elemente des betrachteten Zeitraumes bestimmt. Auch die individuellen Erweiterungen gehen in die Analyse mit ein, da diese von den befragten Personen als wichtig angesehen werden.

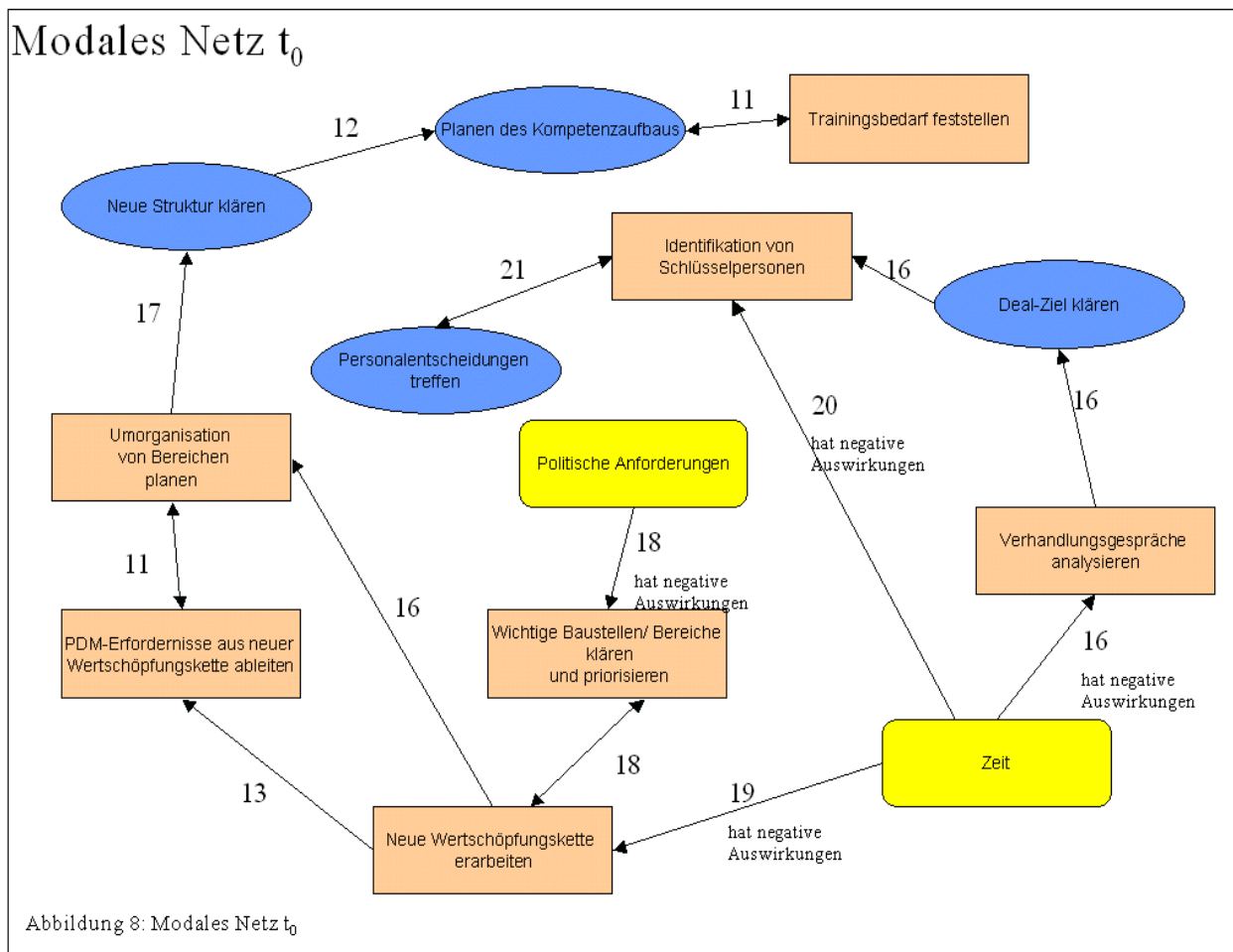
Die drei berechneten modalen Netze inklusive der Häufigkeiten gleicher Elementepaare in den einzelnen Expertennetzen werden im Folgenden graphisch dargestellt und inhaltlich genauer betrachtet. Dazu sind diese zunächst – ähnlich der Analyse der einzelnen Handlungsstrategien – mittels folgender Indizes zu beschreiben: Umfang, Verknüpfungsdichte, Zerklüftetheit, Distanzen und Abbildungsleistung. Alle Elemente jeder Modalstruktur werden zudem tabellarisch aufgelistet und hinsichtlich ihrer Wichtigkeit gekennzeichnet (*Fragestellung A*). Als wichtig werden Elemente aufgrund der Häufigkeiten der Nennungen, der Gradzahlen oder der subjektiven Wichtigkeiten eingeschätzt und im Weiteren dann inklusive ihrer kausalen Wirkzusammenhänge beschrieben.

7.3.3.1 Modalstruktur zu t_0

Tabelle 18: Analyse der Modalstruktur zu t_0

Begriffe	Verknüpf.	Max.Umf. (U Max)	Umf. (U)	Verknüf.dichte (V)	Zerklüfeth. (R)	G. Dist.	Abbild.leistung (A)
20	3	190	15	0.0789	8	7	0.7781

Die Modalstruktur zu t_0 weist mit 0.7781 eine extrem hohe Abbildungsleistung auf, d.h. die einzelnen Expertennetze zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter sind sehr homogen. Dies zeigt sich u.a. auch darin, dass die Häufigkeiten der verwendeten Elementepaare > 11 ist (vgl. Abb. 8). Jede Verbindung wurde also mindestens von der Hälfte der befragten Personen auf die gleiche Art gesehen. Der Umfang U entspricht dem mittleren Umfang aller in die Analyse eingehender Einzelnetze ebenso wie die Zerklüftetheit R (vgl. Tabelle 14, Kapitel 7.2.1.2). Durch die Zusammenfassung der Einzelnetze zu der Modalstruktur t_0 ist es gelungen, insgesamt komplexere kausale Wirkzusammenhänge aufzuzeigen: Die Distanzen weisen höhere Werte auf als bei den Einzelnetzen.



Auswertung hinsichtlich der Kategorien (Ziele, Handlungen, Bedingungen)

Um einen erweiterten Einblick in den Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen zu erreichen, sollen die einzelnen verwendeten Elemente noch hinsichtlich ihrer absoluten Häufigkeitsnennung und hinsichtlich ihrer Zentralitätsmaße beschrieben werden (zusammenfassend in Tabelle 19). Die wichtigsten Elemente werden im Weiteren dann inhaltlich genauer beschrieben (vgl. Fragestellung A und C). Diese werden entweder aufgrund ihrer hohen Gradzahl, ihrer hohen Anzahl von Nennungen oder der subjektiven Wichtigkeit ausgewählt und sind in der folgenden Tabelle 19 rot markiert.

Tabelle 19: Elemente der Modalstruktur zu t_0

Kategorie	Element	Anzahl der Nennungen	Grad insgesamt	eingehende Verbindung	ausgehende Verbindung
Ziele	Neue Struktur klären	21	2	1	1
	Personalentscheidung treffen	21	1	1	0
	Deal-Ziel klären	16	2	1	1
	Planen des Kompetenzaufbaus	12	3	2	1
Handlungen	Identifikation von Schlüsselpersonen	21	4	3	1
	Neue Wertschöpfungskette erarbeiten	20	5	2	3
	wichtige Baustellen/ Bereiche klären und priorisieren	19	3	2	1
	Umorganisation von Bereichen planen	17	4	2	2
	Verhandlungsgespräche analysieren	16	2	1	1
	PDM-Erfordernisse aus neuer Wertschöpfungskette ableiten	13	3	2	1
	Trainingsbedarf feststellen	11	2	1	1
Bedingungen	Zeit	21	3	0	3
	politische Anforderungen	19	1	0	1

Alle in die Modalstruktur t_0 aufgenommenen Ziele sind als wichtig zu bezeichnen. Dabei beziehen sich die Ziele vor Bekannt werden des Unternehmenszusammenschlusses primär auf strukturelle Entscheidungen: „Die neue Struktur klären“ und

„Personalentscheidungen treffen, „Deal-Ziel klären“ sowie „Planen des Kompetenzaufbaus“.

Die neue Struktur muss geklärt werden, um so das Ziel „Planen des Kompetenzaufbaus“ zu erreichen und daraus resultierend den „Trainingsbedarf feststellen“ zu können. Um das Ziel „neue Struktur klären“ zu erreichen, muss zudem die „Umorganisation von Bereichen“ geplant werden. Zentral hierzu ist es, zunächst die „neue Wertschöpfungskette zu erarbeiten“, damit „wichtige Baustellen und Bereiche geklärt und priorisiert“ sowie „PDM-Erfordernisse aus der neuen Wertschöpfungskette abgeleitet“ werden können.

Die Handlung „Analyse der Verhandlungsgespräche“ dient dem Post-Deal-Manager dazu, das Ziel „Deal-Ziel klären“ zu erreichen, um so über die Handlung „Identifikation von Schlüsselpersonen“ das Ziel fundierte „Personalentscheidungen treffen“ zu erreichen.

Als Rahmenbedingungen in dieser Phase werden Zeit und politische Anforderungen genannt, die immer einen negativen Einfluss ausüben. Zeit hat an drei Stellen innerhalb dieser Modalstruktur negative Auswirkungen: nämlich auf die Handlungen „Neue Wertschöpfungskette erarbeiten“, „Verhandlungsgespräche analysieren“ und „Identifikation von Schlüsselpersonen“. Die Handlung „Klären und Priorisieren wichtiger Baustellen und Bereiche“ hingegen ist bestimmt durch den starken Einfluss der „politischen Anforderungen“.

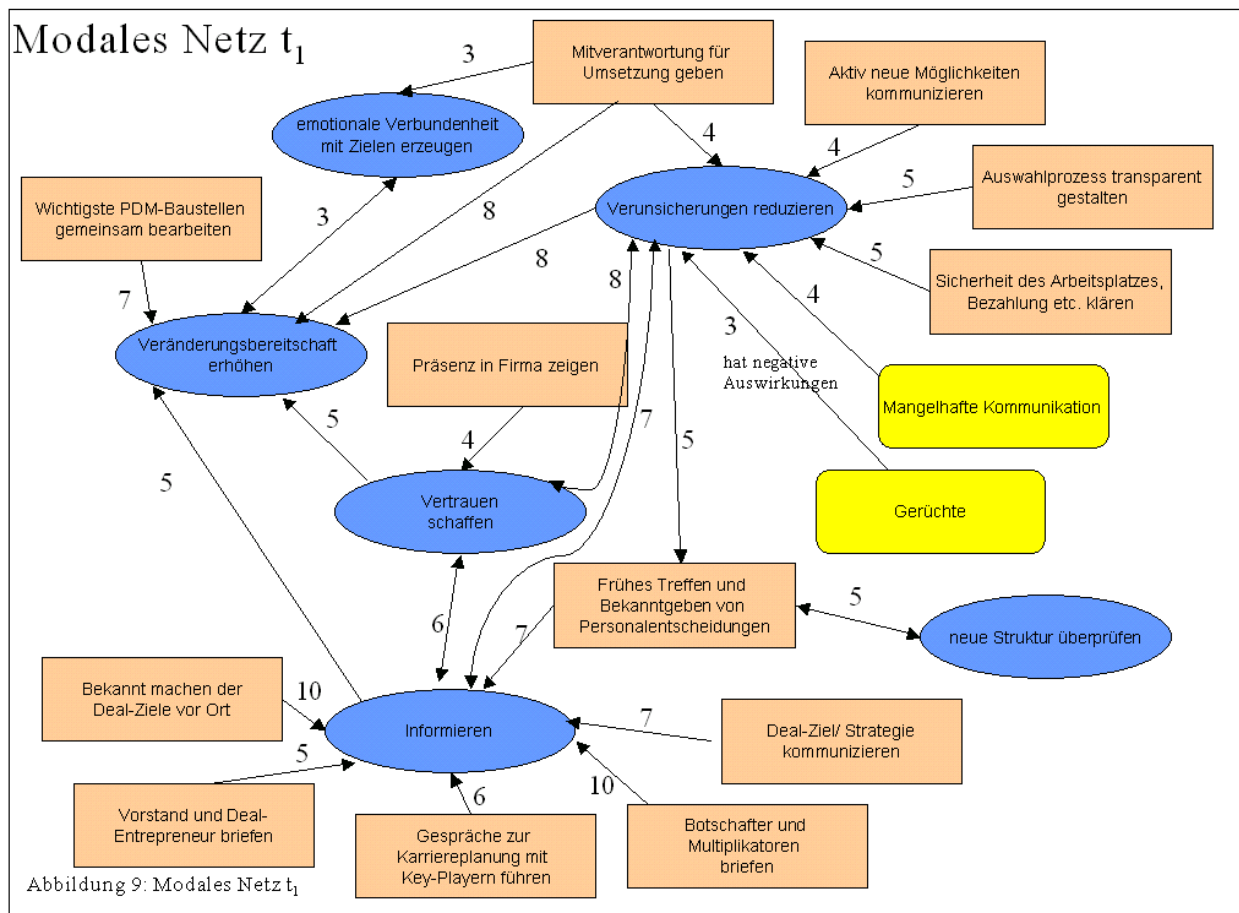
7.3.3.2 Modalstruktur zu t_1

Im Vergleich zur Modalstruktur t_0 fällt auf, dass insgesamt ein heterogeneres Bild zu verzeichnen ist: Es werden vier mal mehr Begriffe verwendet (85 statt 20). Der Umfang U entspricht dem mittleren Umfang aller in die Analyse eingehenden Einzelnetze, ebenso wie die Zerklüftetheit R und die Verknüpfungsdichte V (vgl. Tabelle 15, Kapitel 7.3.1.2). Die Abbildungsleistung beträgt knapp 32%. Dieser Wert ist als recht gut zu bezeichnen, wenn man die Häufigkeiten der verwendeten Elementepaare genauer untersucht. Kein einziges Paar wird von mehr als der Hälfte der Personen genannt (vgl. Abb. 9). Durch die Zusammenfassung der Einzelnetze

netzwerke zu der Modalstruktur t_1 ist es allerdings gelungen, insgesamt leicht komplexere kausale Wirkzusammenhänge aufzuzeigen: Die Distanz ist höher als der durchschnittliche Werte bei den Einzelnetzen.

Tabelle 20: Analyse der Modalstruktur zu t_1

Begriffe	Verknüpf.	Max.Umf. (U Max)	Umf. (U)	Verknüf.dichte (V)	Zerklüfeth. (R)	G. Dist.	Abbild.leistung (A)
85	3	3570	25	0.0070	66	4	0.3178



Auswertung hinsichtlich der Kategorien (Ziele, Handlungen, Bedingungen)

Um einen erweiterten Einblick in die Strategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter in den ersten zwei Monaten nach Bekannt werden des Unternehmenszusammenschlusses zu erreichen, sollen einzelne wich-

tige Elemente für diesen Zeitpunkt noch hinsichtlich ihrer Vernetzung untereinander beschrieben werden.

Wichtige Ziele in den ersten zwei Monaten nach Bekannt werden des Unternehmenszusammenschlusses beziehen sich nicht auf strukturelle Anpassungen sondern auf den Informations- und Kommunikationsbereich: Um angemessen mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter umzugehen bzw. diese erst gar nicht aufkommen zu lassen, muss sich der Post-Deal-Manager als wichtigste Ziele setzen zu: „Informieren“, „Verunsicherungen zu reduzieren“, „Vertrauen zu schaffen“, um schließlich so auch das Ziel zu erreichen „Veränderungsbereitschaft erhöhen“. Auffällig ist, dass zum Erreichen der beiden Ziele „Informieren“ und „Verunsicherungen reduzieren“ jeweils eine ganze Reihe einzelner Handlungen genannt werden, d.h. verschiedene Handlungen dienen dazu, das gleiche Ziel zu erreichen. Welche dann im konkreten Fall anzuwenden sind, muss situativ entschieden werden.

Das Ziel „Verunsicherungen reduzieren“ kann der Post-Deal-Manager mittels folgender Handlungsalternativen erreichen: „aktiv neue Möglichkeiten kommunizieren“, „Auswahlprozess transparent gestalten“, „Informationen über die Arbeitsplatzsicherheit, die Bezahlung, den Standort etc. geben“ sowie „die Betroffenen aktiv am Umsetzungsprozess beteiligen“. Das Ziel „Verunsicherungen reduzieren“ ist positiv mit dem Ziel „Veränderungsbereitschaft erhöhen“ verbunden und übt zudem einen wechselseitigen Einfluss auf die Ziele „Vertrauen schaffen“ und „Informieren“ aus. Als relevante Rahmenbedingungen bewirken „Gerüchte“ zu meist eine erhöhte Verunsicherung ebenso wie eine „nicht abgestimmte oder uneindeutige Kommunikation über den Unternehmenszusammenschluss“.

Um das Ziel „Informieren“ zu erreichen, erweist es sich als wichtig, „Botschafter und Multiplikatoren“ ebenso wie den „Vorstand und den Deal-Entrepreneur zu briefen“, damit einheitliche Informationen den Mitarbeitern gegeben werden. Wichtig sind zudem die Handlungen „Deal-Ziel/ Strategie kommunizieren“ und „Bekannt machen der Deal-Ziele vor Ort“. Auch müssen in den ersten Tagen direkt „Gespräche zur Karriereplanung mit Key-Playern geführt werden“ – eben-

falls in diesem Zusammenhang ist es also wichtig, „Personalentscheidungen früh zu treffen und Bekannt zu geben“. Um Personalentscheidungen früh treffen und bekannt geben zu können muss zunächst das Ziel „neue Struktur überprüfen“ angestrebt werden, das einen wechselseitigen Einfluss auf die Personalfrage ausübt.

Um schließlich noch das Ziel „Veränderungsbereitschaft erhöhen“ zu erreichen, ist zunächst das Erzielen verschiedener Unterziele wichtig, nämlich „Informieren“, „Vertrauen schaffen“, „Verunsicherungen reduzieren“. Mittels der Handlungen „wichtigste PDM-Baustellen gemeinsam bearbeiten“ und „Mitverantwortung für Umsetzung geben“ wird das Ziel „Veränderungsbereitschaft erhöhen“ direkt erreicht. Wechselseitigen Einfluss hat es mit dem Ziel „emotionale Verbundenheit mit Zielen erzeugen“.

Die folgende Tabelle 21 fasst die Elemente der Modalstruktur t_1 zusammen. Die wichtigsten Elemente wurden gerade inhaltlich genauer beschrieben und sind in der Tabelle rot markiert.

Tabelle 21: Elemente der Modalstruktur zu t_1

Kategorie	Element	Anzahl der Nennungen insgesamt	Grad insgesamt	eingehende Verbindung	ausgehende Verbindung
Ziele	Informieren	18	11	8	3
	Verunsicherung reduzieren	14	12	8	4
	Veränderungsbereitschaft erhöhen	14	7	6	1
	Vertrauen schaffen	10	6	3	3
	Neue Struktur überprüfen	9	2	1	1
	emotionale Verbundenheit mit Zielen erzeugen	3	3	2	1
Handlungen	Mitverantwortung für Umsetzung geben	16	3	0	3
	Frühes Treffen und Bekanntgeben von Personalentscheidungen	14	4	2	2
	Gespräche zur Karriereplanung mit Key-Playern führen	14	1	0	1
	wichtigste PDM-Baustellen gemeinsam bearbeiten	13	1	0	1
	Bekannt machen der Deal-Ziele vor Ort	11	1	0	1
	Deal-Ziel/ Strategie kommunizieren	10	1	0	1
	Botschafter und Multiplikatoren briefen	10	1	0	1
	Auswahlprozess transparent gestalten	8	1	0	1
	Präsenz in Firma zeigen	8	1	0	1
	Aktiv neue Möglichkeiten kommunizieren	7	1	0	1
	Sicherheit des Arbeitsplatzes, der Bezahlung etc. klären	7	1	0	1
	Vorstand und Deal-Entrepreneur briefen	5	1	0	1
Bedingungen	mangelhafte Kommunikation	6	1	0	1
	Gerüchte	5	1	0	1

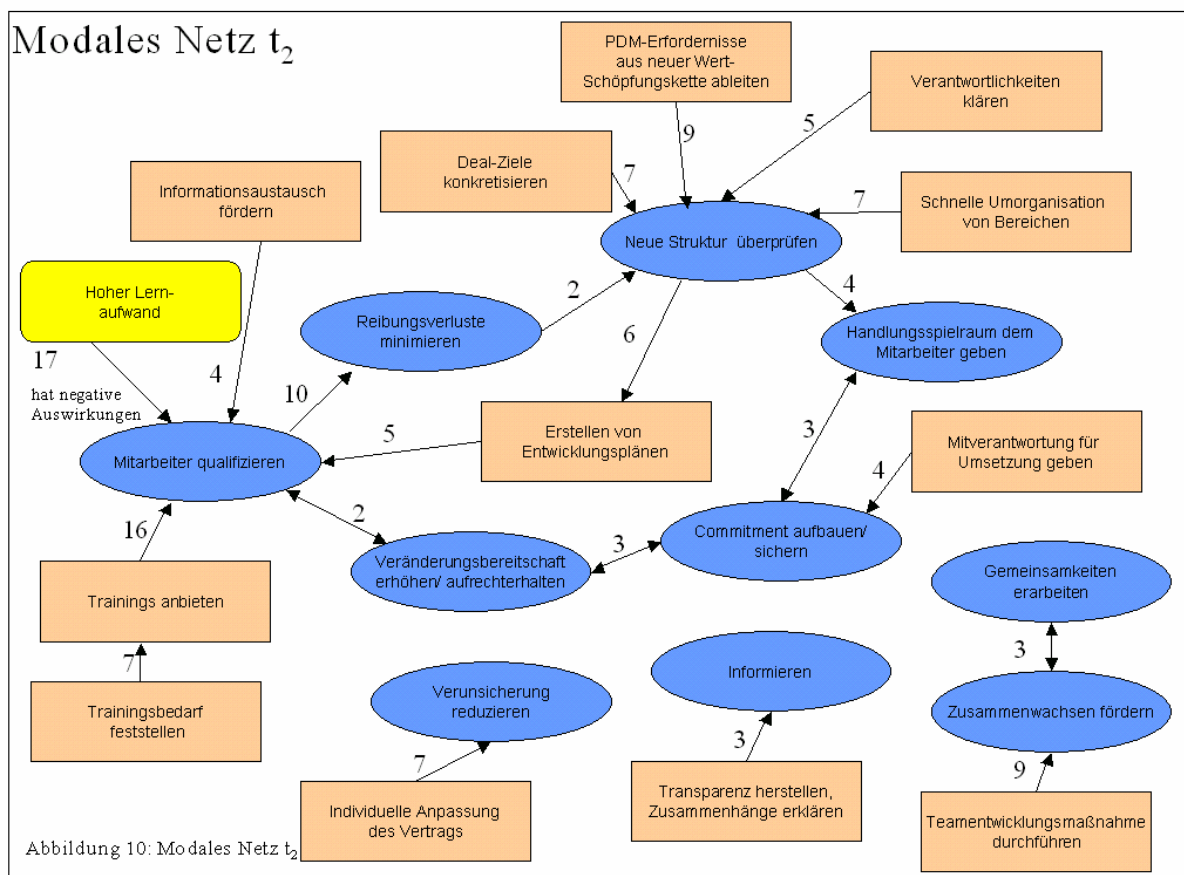
7.3.3.3 Modalstruktur zu t_2

Ähnlich wie t_1 ist die Modalstruktur von t_2 ebenfalls recht heterogen: Insgesamt werden 74 Begriffe verwendet. Die Verknüpfungsdichte der Modalstruktur ist leicht besser als der durchschnittliche Wert der Einzelnetze, ebenso wie die

Zerklüftetheit. Bei den gerichteten Distanzen liegt der Wert mit 5 höher als der Durchschnitt in den Einzelnetzen. Das modale Netz ist also hinsichtlich der kausalen Komplexität höher als das durchschnittliche Individualnetz (vgl. Tabelle 16, Kapitel 7.3.1.2). Die Abbildungsleistung beträgt gut 32%. Wie auch im Modalnetz t_1 finden sich nur wenige gleiche Elementpaare (gleiche Elemente, die gleichartig miteinander verknüpft werden), die von vielen Interviewpartnern genannt werden.

Tabelle 22: Analyse der Modalstruktur zu t_2

Begriffe	Verknüpf.	Max. Umf. (U Max)	Umf. (U)	Verknüf. dichte (V)	Zerklüfteth. (R)	G. Dist.	Abbild.leistung (A)
74	3	2701	21	0.0078	55	5	0.3237



Auswertung hinsichtlich der Kategorien (Ziele, Handlungen, Bedingungen)

Zuletzt sollen nun noch Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter innerhalb des ersten Jahres des Unternehmenszusammenschlusses analysiert werden. Dazu werden zunächst alle Elemente inklusive der Anzahl der Nennungen, sowie Gradzahlen in Tabelle 23 aufgelistet. Die wichtigsten Elemente, welche farbig markiert sind, werden im Folgenden hinsichtlich ihrer kausalen Wirkzusammenhänge genauer untersucht.

Tabelle 23: Elemente der Modalstruktur zu t₂

Kategorie	Element	Anzahl der Nennungen insgesamt	Grad insgesamt	eingehende Verbindung	ausgehende Verbindung
Ziele	Mitarbeiter qualifizieren	20	7	5	2
	Neue Struktur überprüfen	14	7	5	2
	Reibungsverluste minimieren	11	2	1	1
	Zusammenwachsen fördern	9	3	2	1
	Informieren	9	1	1	0
	Handlungsspielraum dem Mitarbeiter geben	7	3	2	1
	Commitment aufbauen/sichern	6	5	3	2
	Verunsicherung reduzieren	6	1	1	0
	Gemeinsamkeiten erarbeiten	4	2	1	1
	Veränderungsbereitschaft aufrecht erhalten	3	4	2	2
Handlungen	Trainings anbieten	16	2	1	1
	Deal-Ziele konkretisieren	14	1	0	1
	individuelle Anpassung des Vertrags	14	1	0	1
	Teamentwicklungsmaßnahme durchführen	11	1	0	1
	Verantwortlichkeiten klären	11	1	0	1
	Trainingsbedarf feststellen	11	1	0	1
	Erstellen von Entwicklungsplänen	10	2	1	1
	PDM-Erfordernisse aus neuer Wertschöpfungskette ableiten	10	1	0	1
	Mitverantwortung für Umsetzung geben	10	1	0	1
	schnelle Umorganisation von Bereichen	10	1	0	1
	Informationsaustausch fördern	7	1	0	1
Transparenz herstellen, Zusammenhänge erklären	6	1	0	1	
Bedingungen	hoher Lernaufwand	17	1	0	1

Um mit auftretenden Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter innerhalb des ersten Jahres angemessen umzugehen, werden als wichtigste Ziele sowohl der Bereich „Mitarbeiter qualifizieren“ als auch „Neue Struktur überprüfen“ genannt. Aber auch die Ziele „Commitment aufbauen bzw. sichern“ sowie „Veränderungsbereitschaft erhöhen/ aufrecht erhalten“ dürfen vernachlässigt werden. Um das Ziel „Mitarbeiter zu qualifizieren“ zu erreichen können als direkt wirkende Handlung „Trainings angeboten werden“. In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, zunächst den „Trainingsbedarf festzustellen“. Auch die Handlungen „Informationsaustausch fördern“ und „Erstellen von Entwicklungsplänen“ zielen darauf ab, „Mitarbeiter zu qualifizieren“. Der „hohe Lernaufwand“ wird von den befragten Experten als hinderliche Rahmenbedingung zur Erreichung dieses Zieles genannt.

Das Ziel „Veränderungsbereitschaft aufrechterhalten“ ist wechselseitig positiv mit dem Ziel „Mitarbeiter qualifizieren“ verbunden. Das Erreichen dieses Zieles ist Voraussetzung um „Reibungsverluste zu minimieren“, welches wiederum Voraussetzung zur Erreichung des Zieles „Neue Struktur überprüfen“ ist.

Dies gelingt zudem durch ein Bündel von Handlungen: „Die Deal-Ziele müssen nochmals konkretisiert“, „PDM-Erfordernisse laufend aus der neuen Wertschöpfungskette abgeleitet“, „Verantwortlichkeiten schnell geklärt“, sowie die „Umorganisation von Bereichen schnell vorangetrieben“ werden. Ist das Ziel „neue Struktur überprüfen“ geklärt, können „Entwicklungspläne erstellt“ sowie das Ziel „Handlungsspielräume den Mitarbeitern geben“ verwirklicht werden, was wiederum förderlich für das Ziel „Commitment aufbauen/ sichern“ ist. Als konkrete Handlung zur Sicherung des Commitments wird „Mitverantwortung für die Umsetzung geben“ genannt. Ein hohes Commitment wiederum ist wechselseitig positiv mit dem Ziel „Veränderungsbereitschaft erhöhen/aufrechterhalten“ verbunden und dieses seinerseits wieder mit dem Ziel „Mitarbeiter qualifizieren“.

Auffällig für die Modalstruktur t_2 ist, dass neben der gerade beschriebenen Struktur drei voneinander unabhängige kleine Handlungsstrategien erzeugt werden, die nicht kausal mit den gerade beschriebenen Elementen zusammenhängen: Die

Handlung „individuelle Anpassung des Vertrags“ dient zur Zielerreichung „Verunsicherungen reduzieren“; mittels der Handlung „Transparenz herstellen, Zusammenhänge erklären“ wird das Ziel „Informieren“ erreicht und das „Durchführen von Teamentwicklungsmaßnahmen“ fördert das Ziel „Zusammenwachsen“, welches wiederum positiv mit dem Ziel „Gemeinsamkeiten erarbeiten“ verbunden ist.

Nachdem nun alle Modalstrukturen beschrieben worden sind, sollen im nächsten Kapitel die gefundenen Ergebnisse diskutiert und dann in einem weiteren Schritt die zentralen Konzepte in Zusammenhang mit vorliegenden Forschungsbefunden diskutiert werden. Abschließend sollen Empfehlungen in Bezug auf Implementierungstheorien gegeben werden, die spezifisch für den Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen sind (*Fragstellung C*).

8 Diskussion der Ergebnisse

In diesem letzten Kapitel erfolgt die Bewertung der gefundenen Ergebnisse sowie deren zusammenfassende Diskussion mit bereits vorliegenden Forschungsbefunden. Abschließend soll noch kurz auf die praktische Relevanz der identifizierten Handlungsstrukturen eingegangen, sowie Empfehlungen in Bezug auf die weitere Forschung gegeben werden.

8.1 Bewertung der Datenerhebung

Eine inhaltliche Diskussion der gefundenen Ergebnisse setzt gerade bei dem eingesetzten qualitativen Verfahren voraus, dass die Datenerhebung den in Kapitel 6.3.1 dargestellten Gütekriterien genügt.

8.1.1 Objektivität

Eine hohe Objektivität ist gegeben, weil das eingesetzte Verfahren sowohl *transparent* ist (detaillierte und weitgehende Dokumentation), als auch genügend *standardisiert* (durch das Leitfragen-Interview wird die Gleichartigkeit der Instruktion bei gleichzeitigem Erzeugen vergleichbarer Situationen bzw. vergleichbarem Frageverständnis für den Befragten erreicht). Insgesamt kann der Forschungsprozess als intersubjektiv nachvollziehbar gelten.

8.1.2 Reliabilität

Stimmigkeit liegt vor, da detailliert eine Methode passend zur Zielsetzung dieser Arbeit ausgewählt worden ist: Zum ersten Mal ist es gelungen, Expertenwissen zum Themengebiet „Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen“ systematisch mittels eines handlungstheoretisch abgeleiteten Verfahrens zur Wissensdiagnose zu erheben. Detailliert ist deshalb zunächst erarbeitet worden, wie dieses Wissen mental repräsentiert ist und welches Wissen erhoben werden musste (Kapitel 5). Auch die Auswahl der Forschungsmethode

beruht auf stringenten Forderungen, die sich durch die Zielsetzung dieser Arbeit ergeben (vgl. Kapitel 6.2). Die Modifikation des ASM (Vorgabe des Basisvokabulars) erfolgte ebenfalls aufgrund theoretischer Überlegungen (vgl. Kapitel 6.2.3.5). Die weiteren Kriterien Offenheit und Diskurs werden in Zusammenhang mit den Ausführungen zur Validität betrachtet.

8.1.3 Validität

Forschungshypothesen beeinflussen die Datengewinnung nicht, da durch die Instruktion sichergestellt ist, dass nur vom Interviewpartner selbst wichtige Elemente ausgewählt und verknüpft werden. Der Interviewer hingegen ist der inhaltlichen Neutralität verpflichtet und greift in den Datenerhebungsprozess lediglich ein, wenn er etwas inhaltlich nicht versteht. Die Ergebnisse des Methodenfragebogens zeigen in diesem Zusammenhang, dass es von Seiten der Befragten keine Probleme hinsichtlich der Anwendung der Methode (Strategiedarstellung, Zusammenhänge der Elemente, Vertrautheit mit Methode) gibt. Die Interviewatmosphäre wird als offen wahrgenommen.

Die in der Voruntersuchung erarbeiteten Elemente scheinen den Untersuchungsbereich gut abzudecken (*inhaltliche Validität*): Zum einen gab es nur relativ geringe Erweiterungen des Basisvokabulars seitens der Befragten, und diese erfolgten nicht systematisch, d.h. kein Erweiterungselement wurde mehrmals genannt. Zum anderen denken knapp 86% der Interviewpartner, dass alle Elemente vorhanden sind. Es ergeben sich also keine Hinweise auf systematisch fehlende Elemente des Basisvokabulars.

Das wichtigste Kriterium für qualitative Verfahren, nämlich die *konsensuelle Validierung* ist gegeben, da Diagnostiker und Interviewpartner zu einem übereinstimmenden Urteil der graphischen Re-Repräsentation des Wissens des Probanden gelangen. Dies geschieht, indem der Interviewer seinem Verständnis nach die Strategiekarte vorliest und Unklarheiten solange besprochen werden, bis der Bedeutungsgehalt des Materials geklärt ist. Zudem bewerten auch knapp 72% aller

Befragten ihre Handlungsstrategie als plausibel und bei knapp 62% stimmen sie mit ihren tatsächlichen Handlungsstrategien überein. Dieser Wert erstaunt, da die Probanden ebenfalls angaben, dass ihnen Ziele (48%), Handlungen (67%) und Bedingungen sowie deren Zusammenhänge (81%) vor dem Interview eher weniger bekannt waren. In diesem Zusammenhang erweist es sich als nützlich, dass der Anregungs- und Lerngehalt beim ASM als sehr hoch anzusehen ist, da

- das Reformulieren, offene Nachfragen und konfrontierende Fragen der Interviewerin zusammen mit der handlungstheoretisch begründeten Struktursystematik (Schemainduktion) eine vertiefte, systematische Reflexion ermöglichen.
- mittels des Basisvokabulars unbedachte, aber relevante Aspekte berücksichtigt werden können und sich so der Reflexionsraum über den gesamten Inhaltsbereich erstreckt.
- durch die Visualisierung der komplexen Vernetzung von Handlungs- und Bedingungswissen neue Einsichten in Zusammenhänge ermöglicht werden.

Auch die *konvergente Validität* ist gegeben. Um abschätzen zu können, inwiefern das graphentheoretische Maß Zentralität und die Wichtigkeitsratings der befragten Personen das Gleiche messen, wurde ein Übereinstimmungsmaß gebildet. Dieses vergleicht, ob sich subjektiv wichtige Elemente in den drei ranghöchsten Elementen des Zentralitätsindex wiederfinden lassen. Gefunden wurden sehr hohe prozentuale Übereinstimmungen zwischen 88.89% und 100%. Gradzahlen können also als Indikator auch für die inhaltliche Wichtigkeit einzelner Elemente verwendet werden.

Die gefundenen Werte können allerdings aus zwei Gründen kritisch gesehen werden: Zum einen ist die Varianz der Gradzahlen innerhalb einzelner Kategorien (besonders bei der Kategorie Handlungen) recht gering. Zum anderen ist oftmals die Anzahl der von einer Person genannten Elemente pro Kategorie (bei Zielen und Bedingungen) so gering, dass nahezu alle verwendeten Elemente als wichtig eingeschätzt werden. Es kann also sein, dass die Übereinstimmung von subjektivi-

ver Wichtigkeit und der Gradzahl überschätzt wird. In der weiteren Forschungsarbeit sollten deshalb diese Zusammenhänge gesondert überprüft werden.

- Insgesamt betrachtet weist die Datenerhebung eine hohe Validität auf. Die Handlungsstrukturen spiegeln offensichtlich die mentalen Modelle der befragten Personen in ihrer subjektiven Sichtweise wider.

8.1.4 Zusammenfassende qualitative Bewertung

Gerade bei qualitativen Verfahren ist die Güte der erhobenen Daten kritisch abzuschätzen, um die gefundenen Ergebnisse einordnen zu können. Anhand der Kriterien der Objektivität, Reliabilität und der Validität ist das ASM als qualitativ objektive, reliable und valide Methode zu bewerten. Aufgrund seines hohen Anregungsgehaltes und der systematischen Visualisierung ist diese Methode zur Datenerhebung geeignet, relevantes Wissen für die Fragestellung dieser Arbeit zu erheben und zwar in einer Form, die interpersonelle Vergleiche verschiedener Handlungsstrategien erlaubt.

8.2 Diskussion der modalen Handlungsstrategien

8.2.1 Individualnetze

Ziel dieser Arbeit ist es, grundlegende Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen zu identifizieren. In diesem Zusammenhang wurden die einzelnen Handlungsstrategien zunächst explorativ beschrieben, und zwar hinsichtlich der Kategorien Ziele, Handlungen und Bedingungen sowie deren Vernetzung untereinander (*Fragestellung A*). Das Datenmaterial besteht aus Begriffskarten (Elementen der mentalen Modelle), die zunächst hinsichtlich quantitativer Aspekte ausgewertet wurden (Häufigkeiten einzelner Elemente, subjektive Wichtigkeit von Zielen, Handlungen und

Bedingungen sowie Zentralitätsindizes der verwendeten Elemente), um beschreibend darstellen zu können, welche individuellen Strategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter existieren und um die am häufigsten verwendeten Elemente identifizieren zu können.

Alle Individualnetze sind in Anhang H dargestellt. Bei der Analyse der wichtigsten Elemente (operationalisiert über Häufigkeitsnennungen) fällt auf, dass jeweils andere Elemente zu den drei Zeitpunkten in recht unterschiedlicher Zahl genannt werden. Es lassen sich also keine Elemente identifizieren, die über alle Phasen hinweg gleich wichtig sind. Die Betrachtung der Wichtigkeit einzelner Elemente muss also für die drei Zeitpunkte getrennt voneinander erfolgen. In den Tabellen 11, 12 und 13 (Kapitel 7.3.1.1) ist dies geschehen. Relevanter als die Identifizierung wichtiger Elemente in den Individualnetzen ist die Erarbeitung der wichtigen Elemente innerhalb der Modalstrukturen, sowie deren Vernetzung untereinander.

Im Folgenden sollen nun die verwendeten Untersuchungsmethoden und die zugehörigen Ergebnisse in Zusammenhang mit den weiteren Fragestellungen dieser Arbeit diskutiert werden.

8.2.2 Vergleich der Handlungsstrategien zu den drei Zeitpunkten

Neben der rein beschreibenden Darstellung der Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter sollte aber auch geklärt werden, ob sich über verschiedene Personen hinweg generalisierbare Handlungsstrategien identifizieren lassen und welche Struktur diese aufweisen (*Fragestellung B*). Hierzu wurde untersucht, ob eine Handlungsstrategie den erhobenen Individualnetzen zugrund liegt, oder ob sich die theoretisch zu erwarteten drei Handlungsstrategien (für t_0 vor dem Deal, t_1 in den ersten zwei Monaten und t_2 innerhalb des ersten Jahres) finden lassen.

Die Handlungsstrategien wurden aufgrund der Restriktionen der Feldforschung retrospektiv erhoben. Es erscheint unmöglich innerhalb eines überschaubaren

Zeitraumes genügend viele Unternehmenszusammenschlüsse innerhalb des eingegrenzten Untersuchungsbereiches zu begleiten, vor allem da diese im Vorfeld ja noch nicht bekannt sind. Um erstmals einen Überblick über relevante Strategien und deren zeitliche Abhängigkeiten zu erhalten, wurden deshalb alle Interviews nach Abschluss konkreter Unternehmenszusammenschlüsse geführt. Ein solches Vorgehen birgt natürlich methodische Risiken wie selektive Gedächtniseffekte oder subjektive Rekonstruktions- und Interpretationseffekte während des Interviews (Bortz & Döring, 1995). Ein weiterer methodisch kritischer Punkt könnten auch Recency-Effekte sein, die die Auswahl der Elemente für die einzelnen Zeitpunkte systematisch verzerren, d.h. dass beim Interviewpartner eine höhere Tendenz vorliegt ein für die erste Handlungsstruktur ausgewähltes Element auch für die weiteren Phasen zu verwenden. Zur Kontrolle kann man die Ergebnisse der eindimensionalen Chi-Quadrat-Tests für die Verteilung der einzelnen Elemente über die drei Zeitpunkte verwenden. Diese wurden überwiegend signifikant. Deshalb kann man festhalten, dass sich die einzelnen Elemente in ihrer Häufigkeitsverteilung zu den drei Zeitpunkten signifikant voneinander unterscheiden, wenn man von einer H_0 als Gleichverteilungshypothese ausgeht. Systematische Recency-Effekte sind auszuschließen. Gleichzeitig lässt sich mit diesen Analysen die Frage beantworten, ob eine oder drei Handlungsstrukturen den einzelnen von den Experten erhobenen Handlungsstrategien zugrunde liegen. Als Ergebnis lässt sich in diesem Zusammenhang festhalten, dass sich sowohl die Verwendung der Elemente zwischen den drei Zeitpunkten unterscheidet, als auch die Verteilung eines Elementes über die drei Zeitpunkte.

- Die von den Interviewpartnern für die drei Zeitpunkte gelegten Handlungsstrategien unterscheiden sich demnach signifikant voneinander und müssen für die weiteren Analysen jeweils nach Zeitpunkten sortiert getrennt voneinander betrachtet werden!

8.2.3 Bewertung der Modalstrukturen

Die Modalstrukturen wurden für die drei Zeitpunkte getrennt berechnet, wobei die verwendeten Elemente der einzelnen Interviewpartner aufgrund der unterschiedlichen Umfänge und Verknüpfungstendenzen der einzelnen Netze gewichtet in die Analyse eingegangen sind (vgl. Kapitel 7.3.2). Die einzelnen Netze sind ausführlich in Kapitel 7.3 dargestellt worden und sollen an dieser Stelle kurz hinsichtlich der strukturellen Indizes bewertet werden.

Die Abbildungsleistungen der drei berechneten modalen Netze variieren stark. Zu diskutieren ist deshalb, ob die berechneten Modalstrukturen sowohl inhaltlich als auch strukturell kohärent sind.

Für t_0 liegt die Abbildungsleistung mit 78% sehr hoch, was für die Homogenität der Ursprungsnetze spricht; d.h. die einzelnen befragten Experten nennen alle recht gleichartige Strategien zum angemessenen Umgang bzw. - da sich die Handlungsstrategien auf den Zeitraum vor Bekannt werden des Unternehmenszusammenschlusses beziehen - zur Planung zum Umgang mit Widerständen.

Die Abbildungsleistung zu t_1 beträgt knapp 32% und bei t_2 gut 32%. In der einschlägigen Literatur finden sich keine konkreten Angaben zur generellen Beurteilung der Güte einer Abbildungsleistung. Folgt man Weber (1994) oder Stössel & Scheele (1992) muss eine solche Bewertung immer in Bezug auf die konkrete Untersuchung erfolgen. Eine Signifikanztestung der erarbeiteten Modalstrukturen in Form einer Korrespondenzanalyse nach Lienert (vgl. Kapitel 6.4.2) ist in der vorliegenden Arbeit wegen der hohen Anzahl nicht-verbundener Elemente (nämlich die Begriffe, die von einer Person nicht ausgewählt wurden, aber Teil des Basisvokabulars sind) nicht möglich.

Aufgrund der hohen Anzahl verwendeter Elemente (t_1 : 85 Begriffe; t_2 : 74 Begriffe) und der doch teilweise recht unterschiedlichen Umfänge, Verknüpfungsdichten sowie Distanzen (vgl. Tabellen 14, 15 und 16 in Kapitel 7.3.1.2) ist ein Wert von 32% noch als gut zu bezeichnen. Allein die Tatsache, dass die befragten Experten nicht in einem aufeinander bezogenen Arbeitskontext tätig sind, sondern lediglich

in ähnlichen Bereichen arbeiten und zudem unterschiedliche Unternehmenszusammenschlüsse begleitet haben, verringert als Rahmenbedingung die a-priori Wahrscheinlichkeit, gleiche oder ähnliche Handlungsstrategien überhaupt identifizieren zu können (Eckert, 1998; Leonard & Strauss, 1998).

Da sich über die verschiedenen befragten Personen hinweg aber trotzdem gleiche Teil-Handlungsstrategien (inhaltlich gleiche Elemente, die gleichartig miteinander verknüpft sind) identifizieren lassen, ist dies ein Beleg dafür, dass es sich bei den identifizierten Strukturen um generalisierte Strategien (= gleiche shared mental models) zum Umgang mit Widerständen handelt, die um kontextspezifische Einflüsse einzelner Unternehmenszusammenschlüsse sowie um personenspezifische Varianzen bereinigt sind.

Die noch verbleibende 68% nicht übereinstimmende Varianz der individuellen Netze lassen sich in dieser Arbeit nicht weiter aufklären. In ihr ist zum einen beispielsweise personenspezifische Varianz (jede Person hat aufgrund ihres eigenen Vorwissens, ihrer eigenen Fertigkeiten und Fähigkeiten und ihrer eigenen Erfahrungen eine individuelle Handlungsstrategie ausgebildet) sowie zum anderen situationsspezifische Varianz enthalten (die Interviewpartner haben verschiedene Fusionen begleitet und sind nicht in einem aufeinander bezogenen Arbeitskontext tätig). Darüber hinaus ist noch eine Wechselwirkung zwischen individuellen Strategien und situationsspezifischer Varianz anzunehmen (jeder Interviewpartner hat während der Befragung an einen anderen Unternehmenszusammenschluss gedacht).

Für diese Arbeit steht nicht im Vordergrund, welche individuellen oder situationsspezifischen Varianzen existieren. Vielmehr soll geklärt werden, ob sich intra-individuell generalisierbare Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen identifizieren lassen, die dann im Hinblick auf zentrale Konzepte genauer untersucht werden können (*Fragestellung C*). Und dies ist in der vorliegenden Arbeit der Fall. In Bezug auf die weitere Verwendung der erarbeiteten Modalstrukturen ist allerdings noch darauf hinzuweisen, dass einzelne Aspekte des Modalnetzes jeweils unterschiedlich gut die

individuellen Netze repräsentieren, und zwar in dem Umfang, in dem die individuellen den modalen Strukturen entsprechen.

Da in Kapitel 7.1.3 gezeigt werden konnte, dass die wichtigsten Elemente in den Modalstrukturen enthalten sind, ist von einer hohen inhaltlichen Güte der identifizierten Modalstrukturen auszugehen. Die hohen Übereinstimmungswerte zwischen den als wichtig eingeschätzten Elementen und den Zentralitätsmaßen der Modalstrukturen können nämlich als Indikator dazu dienen, dass alle wichtigen Elemente in der Modalstruktur enthalten sind.

Betrachtet man die weiteren strukturellen Indizes der Modalstrukturen (Kapitel 7.3.3.1, Tabelle 18; Kapitel 7.3.3.2, Tabelle 20 sowie Kapitel 7.3.3.3, Tabelle 22) so ist auffällig, dass die gerichteten Distanzen höhere Werte aufweisen als die durchschnittlichen Distanzen in den Einzelnetzen. Insgesamt gelingt es in dieser Arbeit also durch die Zusammenfassung zu den Modalstrukturen komplexere kausale Wirkzusammenhänge aufzuzeigen.

- Die berechneten Modalstrukturen sind sowohl inhaltlich als auch strukturell kohärent und können somit als eine Art gesichertes, situationsübergreifendes Faktenwissen gesehen werden, das um individuelle und situationsspezifische Einflüsse bereinigt ist.

8.3 Einordnung der Modalstrukturen in vorliegende Befunde

Als *Fragestellung C* wurde in Kapitel 5.5 gefordert, die in dieser Arbeit gefundenen generalisierten Modalnetze in Zusammenhang mit bereits vorliegenden Befunden aus Theorie und Praxis zu diskutieren, um diese besser einordnen zu können. Im theoretischen Teil dieser Arbeit sind verschiedene Modelle vorgestellt worden, welche als Erklärungs- und Prozessmodelle das Auftreten von Widerständen erklären können (vgl. Kapitel 4.2) sowie einige Implementierungstheorien, die sich mit allgemeinen Veränderungsprozessen beschäftigen (vgl. Kapitel 4.3). Da die einzelnen Modalstrukturen in Kapitel 7.3 schon ausführlich beschrieben worden

sind, soll im Folgenden untersucht werden, inwiefern die in dieser Arbeit identifizierten Modalstrukturen zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen Anknüpfungspunkte zu diesen vorgestellten Modellen beinhalten.

8.3.1 Zusammenhang mit allgemeinen Erklärungs- und Prozessmodellen

Nach *Duncan* (1978) beruhen die Gründe für das Auftreten von Widerständen sowohl auf der Informationsseite (z.B. fehlende Informationen, irrige Annahmen über Veränderungen), als auch auf einer geringen Veränderungsbereitschaft des Einzelnen (u.a. Überzeugung, dass man alles besser weiß; Feststellen, dass man Neues nicht mag).

Die in dieser Arbeit erarbeiteten Modalstrukturen beinhalten einige Anknüpfungspunkte zu den bei *Duncan* identifizierten Gründen zum Auftreten von Widerständen bei Veränderungsprozessen und dies in Form von Handlungsstrategien: „Informieren“ ist ein sehr wichtiges Ziel bei t_1 , ebenso die Handlungen „Deal-Ziel/Strategie kommunizieren“, „Gespräche zur Karriereplanung mit Key-Playern führen“ sowie „individuelle Anpassung des Vertrags“ zu t_2 , so dass der Einzelne über die Veränderungen und die ihn betreffenden konkreten Auswirkungen informiert wird. Auch das Ziel „Veränderungsbereitschaft erhöhen“ spielt eine zentrale Rolle in den erarbeiteten Modalstrukturen: Als Handlungen werden in diesem Zusammenhang unter anderem genannt: „wichtigste PDM-Baustellen gemeinsam bearbeiten“ und „Mitverantwortung für die Umsetzung geben“. Als weitere Zwischenziele, um Veränderungsbereitschaft zu erhöhen, werden in dieser Arbeit die Ziele „Informieren“, „Vertrauen schaffen“, „Verunsicherungen reduzieren“ und „emotionale Verbundenheit mit Zielen erzeugen“ identifiziert.

- Die vorliegenden modalen Netze beinhalten also einige Anknüpfungspunkte zu den bei *Duncan* (1978) genannten Gründen zum Auftreten von Widerständen bei organisationalen Veränderungen; diese scheinen also grundsätzlich auch

für den Spezialfall eines Veränderungsprozesses wie der Post-Merger-Integration gültig zu sein.

- In dieser Arbeit werden in Erweiterung zu Duncan allerdings konkrete Maßnahmen (Ziele, Zwischenziele und korrespondierende Handlungen) identifiziert, die als Basis zur konkreten Planung des Umgangs mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach einem Unternehmenszusammenschluss dienen können.

Klages & Schmidt (1978) nennen Lernaufwand, Infragestellen erworbener Kompetenzen sowie Statusverunsicherung als zentrale Ursachen für das Auftreten von Widerständen aus Sicht der Betroffenen. In der vorliegenden Arbeit hingegen finden sich die Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter aus Sicht der Post-Deal-Manager (Managementsicht). Trotzdem sind Anknüpfungspunkte zu den identifizierten Modalstrukturen zu erkennen:

Betrachtet man die Modalstruktur t_0 , die einen planenden Charakter hat, so zeigt sich in der Tat, dass durch den Unternehmenszusammenschluss Veränderungen in den Prozessen zu erwarten sind (vgl. *Lernaufwand*). Als wichtiges Ziel wird hier „Neue Struktur klären“ genannt. Dieses Ziel wird mittels folgender Handlungen erreicht: „wichtige Baustellen/Bereiche klären und priorisieren“, „neue Wertschöpfungskette erarbeiten“, „PDM-Erfordernisse aus neuer Wertschöpfungskette ableiten“ und „Umorganisation von Bereichen planen“. Als Folge dieser Umstrukturierungsmaßnahmen sind Veränderungen in den Verhaltenskompetenzen zu erwarten (vgl. *Infragestellen erworbener Kompetenzen*). Dies spiegelt sich in dem Ziel „Planen des Kompetenzaufbaus“ mit der damit verbundenen Handlung „Trainingsbedarf feststellen“ wider. Auch der Kernursache *Statusverunsicherung* wird in der Phase t_0 durch das Ziel „Personalentscheidungen treffen“ und der damit verbundenen Handlung „Identifikation von Schlüsselpersonen“ Rechnung getragen.

Zusammenfassend lassen sich also in der ersten Phase der in dieser Arbeit identifizierten Modalstrukturen zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter Ansätze erkennen, die sich bereits vor Bekannt werden des Unternehmenszusammenschlusses planerisch mit den bei Klages & Schmidt (1978) genannten Kernursachen für das Auftreten von Widerständen beschäftigen. In den weiteren Phasen lassen sich dann auch für einige weitere Bereiche der von Klages & Schmidt (1978) postulierten Kernursachen konkrete Teilstrategien identifizieren:

Dem *Infragestellen erworbener Kompetenzen* kann mit dem Ziel zu t_2 „Mitarbeiter qualifizieren“ inklusive der Handlungen „Trainingsbedarf feststellen“ sowie „Trainings anbieten“ entgegen gekommen werden.

Bei den Zielen „Gemeinsamkeiten erarbeiten“, „Zusammenwachsen fördern“ sowie „Commitment aufbauen und sichern“ könnte es sich um Interventionsmaßnahmen zu der bei Klages & Schmidt (1978) genannten Ursache *Infragestellen der Kommunikationsbeziehungen* handeln, denn diese Maßnahmen fördern den Aufbau neuer Kommunikationsfelder (vgl. Strategien bei *Statusverunsicherung*).

Einer *Statusverunsicherung* kann durch die Ziele „Informieren“ und „Verunsicherungen reduzieren“ mit den dazu gehörigen Handlungen „Frühes Treffen und Bekannt geben von Personalentscheidungen“ und „Gespräche zur Karriereplanung mit Key-Playern führen“ entgegen getreten werden. Allerdings nur insofern, dass frühzeitig Klarheit über den neuen Status bzw. die neue Aufgabe besteht. Wie angemessen mit Statusveränderungen (insbesondere bei Statusherabstufungen) umgegangen werden kann, dazu liefern die in dieser Arbeit identifizierten Modalstrukturen keine konkreten Hinweise. Gleiches gilt ebenfalls für die Kernursache *Lernaufwand*: Zwar enthalten die identifizierten Modalstrukturen Handlungsstrategien zur Planung des Integrationsprozesses, konkrete Handlungsanweisungen wie den Mitarbeitern die Gewöhnung an die neuen Prozesse, veränderte Standards, neue Kollegen erleichtert werden kann, fehlen. Vermutlich gelingt dies mittels der Ziele „emotionale Verbundenheit mit Zielen erzeugen“, „Commitment aufbauen/sichern“ sowie „Handlungsspielraum dem Mitarbeiter

geben“ und der dazu gehörigen Handlung „Mitverantwortung für Umsetzung geben“ für die Bereiche Prozesse und Standards. Mit der Handlung „Teamentwicklungsmaßnahme durchführen“, die positiv mit dem Ziel „Zusammenwachsen fördern“ verbunden ist, wird eine Gewöhnung an die neuen Kollegen erreicht. Gleichfalls kann es so gelingen, dem Einzelnen bei der Umstrukturierung seines eigenen Rollenverständnisses zu helfen und den Aufbau neuer Kontakt- und Kommunikationsfelder zu unterstützen.

- Die vorliegenden modalen Netze beinhalten Anknüpfungspunkte zu den bei Klages & Schmidt (1978) genannten Kernursachen zum Auftreten von Widerständen bei organisationalen Veränderungen und zwar in Form von Handlungsstrategien aus Managementsicht. Diese konkreten Strategien können deshalb als Basis einer Implementierungsstrategie dienen, um angemessen mit denen bei Klages & Schmidt erarbeiteten Kernursachen für das Auftreten von Widerständen umgehen zu können.

Heinrich (2004) hat ein Modell entwickelt, welches das Auftreten von Widerständen bei organisationalen Veränderungen zu erklären und vorhersagen zu vermag. Ihr Modell zielt primär auf Situationen mit hoher Ungewissheit ab, für die es keine adäquaten situativen Einschätzungen, sondern lediglich allgemeine Erfahrungen bzw. Einschätzungen gibt. Valenzen (subjektive Ziel-, Ereignis-, Ergebnis oder Folgebewertungen) und subjektive Erwartungen werden dabei als handlungssteuernde Variablen postuliert. Demzufolge sind relevante Stellgrößen zur Reduktion von Widerstandshandlungen zum einen die identifizierten Variablen selbst (Selbstkonzept eigener Fähigkeiten, Kontrollüberzeugungen, Konzeptualisierungsniveau, Wertorientierungen sowie Vertrauen), zum anderen kann durch gezielte Maßnahmen aber auch die Situation geklärt werden, was dann wiederum eine bessere situationsspezifische Einschätzung der Variablen ermöglicht.

Vom Konzept her sind die Variablen im Sinne generalisierter Erwartungshaltungen zeitlich sehr stabil und eher schwer beeinflussbar. Am besten gelingt dies bei

der Variable *Konzeptualisierungsniveau* durch das Ziel „Informieren“ über den Veränderungsprozess zu t_1 mit den Handlungen „Bekannt machen der Deal-Ziele vor Ort“ sowie „Deal-Ziel/Strategie kommunizieren“. Auch die Handlungen „Sicherheit des Arbeitsplatzes klären“ und „Gespräche zur Karriereplanung mit Key-Playern führen“ dienen diesem Ziel. Durch die gezielte Information des Einzelnen gelingt es dem Post-Deal-Manager das Konzeptualisierungsniveau zu beeinflussen: denn nur wer Veränderungsziele kennt und versteht, kann sein Verhalten entsprechend ausrichten. Gelingt es zudem Unsicherheiten über den Arbeitsplatz zu klären und die Karrieremöglichkeiten aufzuzeigen, so ist geringerer Widerstand zu erwarten.

Neben dem Konzeptualisierungsniveau lässt sich auch die *Wertorientierung* durch gezielte Informationen positiv beeinflussen: Indem mit den Mitarbeitern die sie betreffenden Veränderungen besprochen werden (beispielsweise mittels der Handlungen „individuelle Anpassung des Vertrags“ und „Gespräche zur Karriereplanung mit Key-Playern führen“), kann es gelingen, Furcht als negative Situationseinschätzung und damit auch gleichzeitig auftretende Widerstände zu verringern.

Ein weiteres wichtiges Konstrukt des Modells von Heinrich (2004) ist *Vertrauen*. Es ist konzipiert als generalisierte Situations-Ergebnis-Erwartung. Im Kontext von Veränderungsprozessen kann es durch die Glaubwürdigkeit des Top-Managements beeinflusst werden: Die betroffenen Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass sie sich auf das Wort und die Versprechen des beteiligten Managements verlassen können. Je höher die Glaubwürdigkeit des Managements ist, desto weniger werden Widerstandshandlungen auftreten. In den in dieser Arbeit identifizierten Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen finden sich in diesem Zusammenhang die folgenden Handlungen: Der Post-Deal-Manager „brieft Vorstand und Deal-Entrepreneur“ sowie „Botschafter und Multiplikatoren“, so dass einheitlich das Gleiche kommuniziert wird; denn gerade in unsicheren Situationen ist es besonders wichtig, klar und stringent eine Botschaft zu kommunizieren, um glaubwürdig zu sein. Der Post-Deal-Manager kann auch seine eigene Glaubwür-

digkeit positiv beeinflussen. Indem er „vor Ort die Deal-Ziele bekannt macht“ und „Präsenz in der Firma zeigt“, „informiert“ er und „schafft gleichzeitig Vertrauen“. Eine genaue Planung des Unternehmenszusammenschlusses und ein klares Wissen um das Deal-Ziel sind dabei Voraussetzungen für den Post-Deal-Manager. Dies spiegelt sich in den für t_0 erarbeiteten Handlungsstrategien wieder: Als wichtigste Ziele werden dort genannt: „Deal-Ziel klären“, „Neue Struktur klären“, Personalentscheidungen treffen“ sowie „Planen des Kompetenzaufbaus“. Der Post-Deal-Manager erarbeitet somit für sich ein klares Bild des Veränderungsprozesses, welches er dann glaubwürdig und einheitlich kommunizieren kann.

Auch das *Selbstkonzept eigener Fähigkeiten*, das als Generalisierung situationsspezifischer Situations-Handlungs-Erwartungen konzipiert ist, kann in Teilen positiv beeinflusst werden: Die Strategien zum Themenkomplex „Kompetenzaufbau“ sowie „emotionale Verbundenheit mit Zielen erzeugen“ gehen in diese Richtung. In der Planungsphase t_0 stellt der Post-Deal Manager zum einen schon den zu erwartenden Trainingsbedarf fest, den er mittels des Ziels „Mitarbeiter qualifizieren“ und den damit verbundenen Handlungen „Trainingsbedarf feststellen“ und „Trainings anbieten“ konkretisiert. Eine weitere Strategie zur Erhöhung der wahrgenommenen Kompetenz ist zudem die Einbindung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess: Die Ziele „emotionale Verbundenheit mit Zielen erzeugen“, „Commitment aufbauen/sichern“ sowie „Handlungsspielraum dem Mitarbeiter geben“ und die Handlung „Mitverantwortung für Umsetzung geben“ sind Bestandteile dieser Strategie.

So wird der einzelne Mitarbeiter zum einen dahingehend unterstützt, dass er sich als kompetent erlebt (indem ihm relevante neue Kenntnisse vermittelt werden) und zum anderen dadurch, dass er im Veränderungsprozess eine aktive Rolle hat. Die so erhöhte wahrgenommene eigene Kompetenz sowie eine positivere Einstellung zu der Veränderung korrelieren negativ mit auftretenden Widerständen. Eine Beeinflussung des Konstruktes *externale Kontrollüberzeugung* gelingt eher weniger, da es sich dabei um zeitlich und situativ stabile Überzeugungen einer Person darüber handelt, in welchem Maße Umweltereignisse durch eigenes Handeln

beeinflussbar sind. Der Unternehmenszusammenschluss selber ist nicht beeinflussbar. Durch die schon in Zusammenhang mit dem Konstrukt *Selbstkonzept eigener Fähigkeiten* genannten Strategien (insbesondere mittels des Zieles „Handlungsspielraum dem Mitarbeiter geben“ sowie der Handlung „Mitverantwortung für Umsetzung geben“) kann dem Einzelnen aber geholfen werden durch das Einnehmen einer aktiven Rolle im Veränderungsprozess diesen als Herausforderung zu sehen.

Wie bereits in der Diskussion der einzelnen Variablen mit angeklungen, gelingt es also grundsätzlich immer durch eine Klärung der Situation eine situationsangemessenere Einschätzungen der Veränderungssituation zu ermöglichen.

- Insgesamt lässt sich festhalten, dass die in dieser Arbeit identifizierten Handlungsstrukturen Interventionsmöglichkeiten für alle im Modell von Heinrich (2004) genannten Variablen enthalten, die das Auftreten von Widerständen bei Organisationsveränderungen erklären können.

8.3.2 Zusammenhang mit Implementierungstheorien

In der vorliegenden Arbeit sind Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen erhoben worden. Im vorherigen Kapitel dieser Arbeit sind die identifizierten Modalstrukturen dahingehend untersucht worden, ob sie Anknüpfungspunkte zu den in Kapitel 4 dieser Arbeit vorgestellten Erklärungs- und Prozessmodellen zum Auftreten von Widerständen aufweisen. Ziel dieser Arbeit ist es aber nicht nur zu zeigen, inwiefern die erarbeiteten Handlungsstrategien mit dem bisherigen Forschungsstand zum Thema Widerstand zusammenhängen, sondern es soll auch noch untersucht werden, ob die in dieser Arbeit entwickelten Handlungsstrategien einen Bezug zu den gängigen Implementierungstheorien aufweisen.

Nach Reiß (1997) ist es für die Planung eines jeden Veränderungsprozesses elementar wichtig, Akzeptanz für diesen bei den Betroffenen zu erzeugen, um so Widerstände wenn möglich gar nicht erst entstehen zu lassen. Er identifizierte in seiner Arbeit zwei zentrale Dimensionen, die zur Akzeptanzsteigerung bei Veränderungsprozessen berücksichtigt werden müssen: Die Änderungsfähigkeit und die Änderungsbereitschaft.

Die *Änderungsfähigkeit* bezieht sich primär auf das *Kennen* der Veränderung und *Fertigkeiten für das Umsetzen* der neuen Anforderungen.

Das *Kennen* wird durch verschiedene, in den Modalstrukturen enthaltenen Elementen berücksichtigt: Zum einen durch das Ziel „Informieren“ (mit den Handlungen zu t_1 : „Bekannt machen der Deal-Ziele vor Ort“, „Gespräche zur Karriereplanung mit Key-Playern führen“, „Deal-Ziel/Strategie kommunizieren“ sowie zu t_2 : „Transparenz herstellen, Zusammenhänge erklären“).

Auch der als wichtig erkannte Punkt *Können*, spiegelt sich in den Modalstrukturen wider: Durch das Ziel „Planen des Kompetenzaufbaus“ zu t_0 , bzw. durch das Ziel „Mitarbeiter qualifizieren“ zu t_2 (inklusive der Handlungen „Trainingsbedarf feststellen“ und „Trainings anbieten“) wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, unter den veränderten Umständen kompetent agieren zu können.

Auch für die zweite Dimension – der *Änderungsbereitschaft* – lassen sich konkrete Handlungsstrategien in den Modalstrukturen finden: Transparenz wird ebenfalls zum einen durch das Ziel „Informieren“ mit den entsprechenden Handlungen (siehe Dimension *Kennen*) erreicht, und zum anderen auch durch transparente Handlungen wie beispielsweise „Auswahlprozess transparent gestalten“ oder „wichtigste PDM-Baustellen gemeinsam bearbeiten“. Widerständen, die eher auf einem Nicht-Wollen beruhen, muss zudem mittels Partizipation entgegengekommen werden. In diesem Zusammenhang werden in den in dieser Arbeit identifizierten Modalstrukturen folgende Ziele und Handlungen genannt: „emotionale Verbundenheit mit Zielen erzeugen“ und „Handlungsspielraum dem Mitarbeiter geben“ mit den Handlungen „wichtigste PDM-Baustellen gemeinsam bearbeiten“

und „Mitverantwortung für Umsetzung geben“. So wird gleichzeitig der Forderung der Übernahme bestimmter Rollen im Prozess der Veränderung durch die Betroffenen Rechnung getragen.

- Die in dieser Arbeit identifizierten Modalstrukturen zum Umgang bzw. zur Vermeidung von Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter beinhalten konkrete Interventionsmaßnahmen zu allen von Reiß genannten Akzeptanzfaktoren.

Nachdem gezeigt worden ist, dass die in dieser Arbeit identifizierten Modalstrukturen konkrete Handlungsstrategien zu den von Reiß formulierten Akzeptanzfaktoren aufweisen, soll in einem nächsten Schritt aufbauend auf den Modalnetzen eine konkrete Interventionsstrategie dargestellt werden. In diesem Zusammenhang wird gleichzeitig überprüft, ob die Modalstrukturen inhaltlich den Phasenmodellen von Lewin (1946, 1982) und Czichos (1993) mit der Erweiterung von Bach (2000) folgen (vgl. Kapitel 4.3.3).

8.3.3 Interventionsstrategie zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen

In diesem Unterkapitel wird eine zusammenfassende Implementierungsstrategie zum Umgang mit Widerständen unter der besonderen Berücksichtigung der speziellen Situation „Widerstand bei der Integration neuer Mitarbeiter nach einem Unternehmenszusammenschluss“ auf Basis der identifizierten Modalstrukturen dargestellt.

Um einerseits Komplexität für den Post-Deal-Manager zu reduzieren und um andererseits Erkenntnisse der Implementationsforschung zu berücksichtigen, soll sich die im Folgenden beschriebene Implementierungsstrategie an den in Kapitel 4.3.3 erarbeiteten Punkten für ein Phasenmodell zum Umgang mit Widerständen orientieren: Demnach müssen zum erfolgreichen Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter je nach Zeitpunkt des Unternehmenszusammen-

schlusses unterschiedliche Strategien verfolgt werden. Diese Strategien sind bereits ausführlich in Kapitel 7.3.3 dargestellt worden und sollen im Folgenden inhaltlich zusammengefasst und in Zusammenhang mit allgemeinen Implementierungstheorien (sozialpsychologische Veränderungsmodelle, Kapitel 4.3.3) sowie der allgemeinen wissenschaftlichen Literatur zum Themengebiet Change-Management diskutiert werden, um so spezifische Elemente für den Bereich Unternehmenszusammenschluss herausarbeiten zu können (*Fragestellung C*).

Die *erste Phase (Modalstruktur t_0)* ist stark durch einen planenden Aspekt charakterisiert, wie Bach (2000) ihn fordert. Vor dem offiziellen Bekanntwerden des Unternehmenszusammenschlusses sollte sich der Post-Deal-Manager einen Überblick über diesen verschaffen. Schwerpunkte aus Sicht der befragten Experten bilden deshalb strukturelle Entscheidungen wie die „neue Struktur klären“, das „Treffen von Personalentscheidungen“, „Planen des Kompetenzaufbaus“ sowie das „Deal-Ziel klären“. Die wichtigsten Ziele haben also alle einen planenden Charakter und versetzen den Post-Deal-Manager in die Lage sinnvoll eine fundierte Interventionsstrategie zur Begleitung des konkreten Unternehmenszusammenschlusses zu erarbeiten.

Eine solche systematische Planungsphase wird bei den meisten theoretischen Implementationsansätzen (Hammer & Champy, 1994; Joshi, 1991; Kraemer & Sprenger, 2003; Reiß, 1997; Tarlatt, 2001) bislang nicht erwähnt. Als spezifisch für den Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen ist auch zu nennen, dass der Post-Deal-Manager optimaler Weise schon mit der Planung des Veränderungsprozesses (des Unternehmenszusammenschlusses) beginnen kann, bevor dieser offiziell bekannt gegeben wird. Im Speziellen muss in dieser Phase beispielsweise schon „konkreter PDM-Bedarf aus der neu gestalteten Wertschöpfungskette abgeleitet werden“, um so die Integration der neuen Mitarbeiter besser planen und vorantreiben zu können. Auch kann der Post-Deal-Manager die „Verhandlungsgespräche analysieren“, um so das Ziel „Deal-Ziel klären“ zu erreichen.

Die *zweite Phase* der Implementierungsstrategie, die ich in dieser Arbeit zum Umgang mit Widerständen bei den Integration neuer Mitarbeiter vorschlage, beginnt mit Bekannt werden des Deals und umfasst die ersten zwei Monate. Im Gegensatz zu normalen Veränderungsprozessen in Unternehmen, muss bei den Beteiligten nicht erst eine Betroffenheit für die Veränderung (vgl. Doppler & Lauterburg, 1995) erzeugt werden, denn für alle Betroffenen wird mit Bekannt werden des Unternehmenszusammenschlusses klar, dass zwangsläufig Veränderungen stattfinden werden. Wie diese Veränderungen zu bewerten sind, oder ob diese Veränderungen von den einzelnen Mitarbeitern getragen werden, das sind Ansatzpunkte für die Arbeit des Post-Deal-Managers. Kieser & Hegele (1998) haben in diesem Zusammenhang festgestellt, dass die erfolgreiche Initiierung eines organisatorischen Wandels vor allem darin besteht, die Betroffenen von der Notwendigkeit und der Richtigkeit der Veränderungen zu überzeugen. Unternehmensübernahmen ziehen besonders gravierende Veränderungen nach sich, denn bei ihnen handelt es sich im Gegensatz zu denen bei Unternehmen immer stattfindenden kontinuierlichen Veränderungen um sogenannte Veränderungen zweiter Ordnung, die unabhängig von aktuellen unternehmensinternen Bedingungen die normale Routine aufbrechen (vgl. Kanter, 2001). Deshalb ist ein Veränderungsmanagement in diesem Fall keine einfache Aufgabe, denn verständlicherweise werden aufgrund der Tiefe der Veränderungsprozesse besonders viele und schwerwiegende Verunsicherungen und Befürchtungen ausgelöst.

Die in der *Modalstruktur* t_1 enthaltenen Elemente spiegeln das *Auftauen* wider, welches das *Beenden alter Verhaltensweisen* und das *Erzeugen einer Veränderungsbereitschaft* beinhaltet (vgl. Czichos, 1993; Lewin, 1946). Wichtige Ziele in den ersten zwei Monaten nach Bekannt werden des Unternehmenszusammenschlusses beziehen sich nämlich nicht auf strukturelle Anpassungen oder andere planende Maßnahmen, sondern auf den Informations- und Kommunikationsbereich. Um angemessen mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter umzugehen bzw. auf diese im Vorfeld bereits proaktiv zu reagieren, muss der Post-Deal-Manager als wichtigste Ziele „informieren“, „Verunsicherungen reduzieren“ und

„Vertrauen schaffen“, um schließlich auch die „Veränderungsbereitschaft des Einzelnen zu erhöhen“ und „emotionale Verbundenheit mit den Zielen erzeugen“. So wird die Grundlage geschaffen für das Verstehen des Unternehmenszusammenschlusses und das Aufbrechen alter Verhaltensweisen.

Dies entspricht der in den Ansätzen der Arbeits- und Organisationspsychologie herausgestellten gängigen Forderung der *Information* der Betroffenen als zentrale personale Maßnahme (vgl. Reiß, 1997; 1999). Spezifisch für das Informieren gerade bei Unternehmenszusammenschlüssen ist, „Vorstand und Deal-Entrepreneur“ sowie „Botschafter und Multiplikatoren zu briefen“, um so auf breiter Basis das Gleiche (nämlich das Deal-Ziel bzw. die Strategie) zu kommunizieren. Neben der allgemeinen Information der Betroffenen ist es für den Post-Deal-Manager gerade für die erste Zeit nach Bekannt werden des Unternehmenszusammenschlusses wichtig, „aktiv neue Möglichkeiten zu kommunizieren“ und „Informationen zur Sicherheit des Arbeitsplatzes, der Bezahlung etc. zu geben“, um so aktiv „Verunsicherungen zu reduzieren“. So gelingt es auf breiter Basis, mögliche Ängste gegenüber der Veränderung abzubauen und Akzeptanz zu schaffen (vgl. Reiß, 1997; Tarlatt, 2001). Speziell nach Unternehmenszusammenschlüssen ist es zudem wichtig, sich um die Key-Player zu kümmern, denn diese Gruppe zeigt ihren Widerstand oftmals in einem Arbeitsplatzwechsel und dies soll gerade verhindert werden. In diesem Zusammenhang sollte der Post-Deal-Manager frühzeitig „Gespräche zur Karriereplanung“ mit den in Phase t_0 identifizierten Schlüsselpersonen führen und generell „frühzeitig Personalentscheidungen treffen und Bekannt geben“, um so für Klarheit zu sorgen.

Die *Partizipation* wird in der Implementierungsliteratur als weitere personale Maßnahme herausgestellt, um Veränderungsmanagement erfolgreich betreiben zu können (Barki & Hartwick, 1989; Joshi, 1991; Robbins, 2003; von Rosenstiel, 2000). Das Argument der Organisationsentwickler, dass Änderungswiderstände durch Partizipation der Betroffenen überwunden werden können und dass zur erfolgreichen Umsetzung der Veränderungen in der Regel eine Beteiligung der Betroffenen erforderlich ist, wird bis heute in Wissenschaft und Praxis vertreten, denn „Es ist

für Individuen schwierig, gegen eine Veränderungsentscheidung Widerstand zu üben, an der sie selber mitgewirkt haben. [...] Wenn die Beteiligten das erforderliche Expertenwissen mitbringen und sinnvolle Beiträge liefern können, werden durch ihre Einbeziehung Widerstände verringert, Commitment gefördert und die Qualität der Entscheidungen bei Veränderungen verbessert“ (Greif et al. 2004, S.93).

Dieser Einbeziehung der Mitarbeiter wird in der Modalstruktur t_1 mittels der Ziele „Handlungsspielraum dem Mitarbeiter geben“ und „emotionale Verbundenheit mit Zielen erzeugen“ sowie der Handlung „Mitverantwortung für die Umsetzung geben“ Rechnung getragen. Als spezifisch für den Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen erweist es sich, die „wichtigsten PDM-Baustellen gemeinsam zu bearbeiten“, also Projektteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen zu besetzen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der ebenfalls speziell für den Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter ist, ist die persönliche Anwesenheit des Post-Deal-Managers, die in der Literatur ansonsten nur wenige Entsprechungen findet (vgl. Tarlatt, 2001).

Die *dritte und letzte Phase* zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter im ersten Jahr der Fusionen (*Modalstruktur t_2*) hingegen ist eher durch ein *Sich Bewegen* (vgl. Lewin, 1948) gekennzeichnet: Neue Verhaltensweisen werden in Gang gesetzt (wichtiges Ziel: „Mitarbeiter qualifizieren“). Die Bedeutung von Fortbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter sehen Greenberg & Baron (2003) allerdings nicht nur in einem Wissenszuwachs, der den Einzelnen befähigt sich den neuen Anforderungen zu stellen, sondern zudem in der Signalwirkung, die von solchen Maßnahmen ausgeht: Wenn in einer verunsicherten Veränderungssituation in Qualifizierungsmaßnahmen investiert wird, so werden konkret Befürchtungen verringert, den Arbeitsplatz zu verlieren oder die Veränderungen nicht bewältigen zu können. Um die neue Situation im Sinne von Lewin in Bewegung zu halten, ist es auch notwendig die „Veränderungsbereitschaft aufrecht er-

halten“ und „Commitment zu sichern“, um nicht wieder in alte Verhaltensweisen zurückzufallen. Da in dieser Phase immer wieder neue Veränderungen angestoßen werden müssen, muss der Post-Deal-Manager deshalb zudem die Ziele „Verunsicherungen reduzieren“ und „Informieren“ im Auge behalten. Speziell für Fusionen ist es in diesem Zusammenhang wichtig „Verträge individuell anzupassen“ und „Transparenz herzustellen“.

Mit der Überprüfung und Stabilisierung der neuen organisatorischen Strukturen (wichtiges Ziel: „neue Struktur klären/überprüfen“, „Reibungsverluste minimieren“) gelingt es schließlich, den Veränderungsprozess abzuschließen und einen *Neuen Anfang* (vgl. Czichos, 1993) zu beginnen.

Da sich durch die Fusion oftmals eine veränderte Aufbaustruktur ergibt, ist es wichtig, dass die neuen Teams schnell in einen Arbeitsmodus finden, um effektiv zu sein. In diesem Zusammenhang können „Teamentwicklungsmaßnahmen“ helfen, das „Zusammenwachsen zu fördern“ und „Gemeinsamkeiten zu finden“. Feindbilder werden so abgebaut und neue Kommunikationsfelder etabliert.

Auffällig bei den einzelnen Modalstrukturen ist, dass zur Zielerreichung einzelner Ziele eine Reihe verschiedener Handlungen genannt werden, die untereinander nicht weiter vernetzt sind. Verschiedene Handlungen dienen also zur Erreichung des gleichen Ziels. Ob alle Handlungen vorliegen müssen, ob alle gleich wichtig sind oder ob sich einzelne Handlungen kompensatorisch ausgleichen können, das wurde in dieser Arbeit nicht untersucht, da zunächst einmal die grundsätzlichen Strategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen konzeptionell erhellt werden sollten. In der weiteren Forschung kann allerdings die Frage geklärt werden, wie die einzelnen Elemente innerhalb der Modalstrukturen miteinander in Zusammenhang stehen.

8.3.4 Zusammenfassende Bewertung der gefundenen Modalstrukturen

Ziel dieser Arbeit ist es darzustellen, welche Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen existieren,

welche zeitliche Strukturierung diese aufweisen, inwiefern sie mit dem bisherigen Forschungsstand zum Thema Widerstand zusammenhängen und welche Elemente spezifisch für den Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen sind, um so schließlich eine Interventionsstrategie aufzeigen zu können.

In Unterkapitel 8.3.1 ist aufgezeigt worden, dass offensichtlich Teile der bisherigen Forschungen zum Themengebiet Widerstand auf den Spezialfall „Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen“ angewendet werden können (*Fragestellung C*), denn die in dieser Arbeit identifizierten Modalstrukturen weisen Anknüpfungspunkte zu allen in Kapitel 4 dargestellten Erklärungs- und Prozessmodellen auf. Allerdings wurde kein Modell gefunden, das alle in dieser Arbeit als wichtig identifizierten Elemente beinhaltet, so dass mit dieser Arbeit ein Beitrag zur konzeptionellen Erhellung dieses Themengebietes geleistet werden konnte und zwar sowohl in Hinblick auf relevante Elemente als auch auf deren Vernetzung untereinander (*Fragestellung A*). Dass Elemente des Prozessmodells von Heinrich (2004) sich in den in dieser Arbeit identifizierten Handlungsstrategien wiederfinden lassen, untermauert theoretisch die Relevanz der gefundenen empirischen Daten. Erstmals ist es zudem gelungen, die bisherigen Forschungsergebnisse durch die Auswahl eines geeigneten Rahmenmodells zeitlich zu strukturieren und so in einer recht übersichtlichen Form „greifbarer“ zu machen (vgl. Kapitel 8.3.3).

Zudem konnte gezeigt werden, dass die erarbeiteten Modalstrukturen dieser Arbeit, relevante Aspekte einschlägiger Implementierungsstrategien beinhalten und demzufolge als konkrete Interventionsstrategien von Post-Deal-Managern genutzt werden können, um eigene Implementierungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen für einen konkreten Unternehmenszusammenschluss zu entwickeln. Wie eine solche Implementierungsstrategie konkret aussieht und welche Elemente spezifisch für den Umgang mit Widerständen bei Fusionen sind, das ist ebenfalls in Kapitel 8.3.3 gezeigt worden.

Eine solche Interventionsstrategie kann als Rahmenmodell dienen, auf dessen Basis der Post-Deal-Manager dann seine konkreten Strategien für die spezifische Fusion entwickelt. Das hier vorgeschlagene 3-Phasen-Modell kann ihm bei dieser Arbeit eine wertvolle Hilfe sein, da die Schwerpunkte der einzelnen Phasen sowie die wichtigsten Ziele herausgearbeitet worden sind.

8.4 Schlüsse in Bezug auf die praktische Relevanz

Im Mittelpunkt des Interesses vieler Praktiker steht die Frage, wie mit auftretenden Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Unternehmenszusammenschlüssen angemessen umgegangen und wie dabei Fehler und Misserfolge vermieden werden können. In Kapitel 3.2 dieser Arbeit wurden einige in diesem Zusammenhang veröffentlichte Studien im Überblick dargestellt. Die Autoren dieser Arbeiten fassen ihre Ergebnisse zumeist in wenigen Prinzipien oder relevanten Veränderungspunkten zusammen. Komplexe Veränderungen lassen sich aber in der Praxis kaum erfolgreich durch ein paar einfache Prinzipien managen, die aus allgemeinen Erfolgsfaktoren abgeleitet werden. Organisationen und Veränderungen haben jeweils ihre besondere Vorgeschichte und werden zudem durch die aktuelle Umgebungssituation beeinflusst. Dadurch können spezifische Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren sowie Chancen und Probleme entstehen, für die bislang noch keine passenden Konzepte entwickelt worden sind. Um etwa die Situation nach einem Unternehmenszusammenschluss und dabei insbesondere den Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter erfolgreich managen zu können, bedarf es der Darstellung von Handlungsstrategien, die als kausale Wirkketten über die Auflistung allgemeiner Erfolgsfaktoren hinausgehen.

Die in dieser Arbeit identifizierten Modalstrukturen enthalten viele Anknüpfungspunkte zu den gängigen Erklärungs- und Prozessmodellen zum Umgang mit Widerständen (vgl. Kapitel 8.3.1), für die zudem kausale Wirkzusammenhänge und Interventionsmöglichkeiten (in Form konkreter Handlungsstrategien) erarbeitet

worden sind. In Kapitel 8.3.3 ist basierend auf den identifizierten Modalstrukturen eine Interventionsstrategie dargestellt worden, die dem Post-Deal-Manager als Rahmenmodell helfen kann, seine individuelle Interventionsstrategie zu entwickeln.

Die erarbeiteten Modelle können aber auch noch auf eine andere Weise genutzt werden, um Post-Deal-Manager beim Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen zu unterstützen: Aufgrund der kognitiven Repräsentation von Handlungsstrukturen auf einer intellektuellen Regulationsebene ist nämlich zunächst keine direkte Korrespondenz zwischen Handlungsstrukturen und situationsspezifisch beobachtbaren Handlungen zu erwarten. Die Operationalisierung der Handlungsstrategien als generalisierte Modelle hat vielmehr Erklärungskraft für die Orientierung und Begründung des geplanten Handelns über mehrere Situationen hinweg. Die modalen Handlungsstrategien stellen somit mentale Modelle zur Interpretation, Planung und Bewertung des Handelns (und der Ziele sowie der erkannten Bedingungen) dar. Das konkrete Verhalten bei der Problembewältigung hängt von den aktivierten mentalen Modellen der Betroffenen sowie der Priorisierung verschiedener Handlungsalternativen ab. Im Rahmen einer Qualifizierung von Post-Deal-Managern können die in dieser Arbeit identifizierten Modalstrukturen als Basis zur Ausbildung eigener geeigneter mentaler Modelle genutzt werden, aus denen heraus der Einzelne dann konkrete Handlungsalternativen hinsichtlich des Timings und der Ausgestaltung einzelner Phasen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen selber ableiten kann. Wie es gelingt, mentale Modelle einzelner Personen gezielt in Richtung vorgegebener (in diesem Fall denen in dieser Arbeit entwickelten Modalstrukturen) Modelle hin zu verändern, hat Bach (2000) in seinen Ausführungen zu mentalen Modellen als Basis von Implementierungsstrategien ausführlich gezeigt.

8.5 Empfehlungen für die weitere Forschung

Mit dieser Arbeit ist ein wichtiger Schritt hin zur Erhellung des Konzeptes „Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen“ gelungen, so dass erstmals wissenschaftlich abgesicherte Empfehlungen gegeben werden können, die als Basis für eine erfolgreiche Interventionsplanung dienen können. Diese Arbeit versteht sich dabei als ein erster Schritt, der an einigen Stellen allerdings noch detaillierter untersucht werden kann.

Die Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter wurden aufgrund der Restriktionen der Feldforschung retrospektiv erhoben. Es erscheint unmöglich innerhalb eines überschaubaren Zeitraums genügend viele Unternehmenszusammenschlüsse im Rahmen des eingegrenzten Untersuchungsbereiches zu begleiten, vor allem da diese im Vorfeld ja noch nicht bekannt sind. Um erstmals einen Überblick über relevante Strategien und deren zeitliche Abhängigkeiten zu erhalten, wurden deshalb alle Interviews nach Abschluss konkreter Unternehmenszusammenschlüsse geführt. Ein solches Vorgehen birgt natürlich methodische Risiken wie selektive Gedächtniseffekte oder subjektive Rekonstruktions- und Interpretationseffekte während des Interviews (Bortz & Döring, 1995). Die gefundenen Ergebnisse sollten deshalb idealerweise in einem weiteren Forschungsschritt mittels einer längsschnittlichen Begleitforschung an Einzelfällen abgesichert werden, um so relevante Handlungsstrategien zeitnah erfassen zu können.

Auch kritisch zu hinterfragen ist, ob die erarbeiteten Handlungsstrategien tatsächlich erfolgreiche Strategien abbilden, d.h. in weiteren Untersuchungen könnte mittels einen Außenkriteriums geklärt werden, inwieweit die Beachtung der identifizierten generalisierten Handlungsstrategien zu einer erfolgreicherer Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen führt. Denn auch die in dieser Arbeit identifizierten Handlungsstrategien sind zwar von Experten erhoben worden, aber unklar bleibt, wie hoch die Misserfolgsquote bei diesen ist. Zu beachten ist in diesem

Zusammenhang allerdings, dass bei der Zusammenfassung der Individualstrategien zu Modalstrukturen lediglich gleiche Elemente und deren Verknüpfungen aufgenommen werden, d.h. innerhalb der Modalstrukturen finden sich ausschließlich Teilstrategien, die von verschiedenen Experten als relevant für den Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen gesehen werden. Insofern ist die Wahrscheinlichkeit eher gering, dass nicht-erfolgreiche Strategien sich innerhalb der Modalstrukturen finden lassen.

Neben diesen grundsätzlichen Überlegungen zur Güte der identifizierten Modalstrukturen, sind auch noch die Inhalte bzw. die Reichweite der generalisierten Modalstrukturen zu reflektieren: Befragt wurden Post-Deal-Manager zu ihren erfolgreichen Strategien beim Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter. Die genannten Strategien beziehen sich also auf ihren Arbeitsbereich bzw. auf ihr Aufgabenfeld, können also immer nur einen Teil aller möglichen Strategien abbilden. So haben die Post-Deal-Manager beispielsweise keinen Einfluss auf das Deal-Ziel und nur einen geringen Einfluss auf die neue Struktur: Diese Themengebiete liegen nämlich in der Praxis oftmals nicht im Verantwortungsbereich der Post-Deal-Manager, sondern werden eher durch Deal-Entrepreneure, Analysten oder CEO's verantwortet. Insofern sind einige Themengebiete bereits vorgegeben und können vom Post-Deal-Manager dann nur noch angemessen umgesetzt werden. In diesem Zusammenhang wäre es für die weitere Forschung sicherlich interessant, die ebenfalls an einem Unternehmenszusammenschluss beteiligten Personen hinsichtlich ihrer Strategien zu befragen. Eine solche Untersuchung könnte das Bild zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen abrunden, gegebenenfalls die in dieser Arbeit identifizierten Modalstrukturen erweitern oder größere kritische Lücken hinsichtlich der verwendeten Strategien zwischen allen Beteiligten aufzeigen, und so insgesamt zu einer erfolgreicherer Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen führen.

Ebenfalls explizit ausgeklammert wurde in dieser Untersuchung das Themengebiet „Unternehmenskultur“, weil davon ausgegangen werden muss, dass eine

Passung der an einem Unternehmenszusammenschluss beteiligten Firmen eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Integration ist (vgl. Kapitel 3.3). Interessant wäre in diesem Zusammenhang zu klären, ob und wenn ja inwiefern sich erfolgreiche Handlungsstrategien zur Integration neuer Mitarbeiter je nach Unternehmenskultur unterscheiden.

Zur detaillierteren Überprüfung der von mir identifizierten Handlungsstrategien könnte in einem letzten Schritt zudem getestet werden, inwieweit das Wissen um eine Interventionsstrategie auch tatsächlich handlungsleitend ist. In diesem Zusammenhang kann beispielsweise kritisch hinterfragt werden, auf welchen Wegen es gelingt, neu gelernte Handlungsstrategien so im Gedächtnis einzelner Post-Deal-Manager zu verankern, dass diese auf Basis der in dieser Arbeit identifizierten Handlungsstrategien situationsspezifisch angemessene Interventionsstrategien planen und durchsetzen; also, inwieweit sich individuelle Typ-Repräsentationen hinsichtlich der intendierten Interventionsstrategie verändern lassen. Mittels externer Kriterien könnte darüber hinaus auch längsschnittlich überprüft werden, ob bei Anwendung der Strategien der Erfolg bei Fusionen gesteigert werden kann.

Trotz aller gerade genannten Punkte in Bezug auf die Güte der erhobenen Modalstrukturen und dem weiteren Forschungsbedarf: Mit dieser Arbeit wurde ein wichtiger Beitrag zur konzeptionellen Erhellung des Themengebietes „Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen“ geliefert und zwar sowohl im Hinblick auf relevante Elemente als auch deren Vernetzung untereinander. Die erhobenen Modalstrukturen können als Basis bei der Qualifizierung von Post-Deal-Managern dienen, um ihnen neben konkreten Handlungsempfehlungen (dem in dieser Arbeit dargestellten Implementierungsmodell) ein kognitives Interventionsmodell zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Fusionen anzubieten.

In Veränderungsprozessen sind aus meiner Sicht allerdings selbst unter den bestmöglichen Bedingungen immer wieder kleine und große Probleme oder Misser-

folgsrisiken niemals vollständig vermeidbar. Diese Arbeit ist aber ein erster Schritt in die Richtung vermeidbare Widerstände und negative Auswirkungen auf den Unternehmenszusammenschluss zu verringern.

- A-C-R (2001). *Analyse-Concept-Realisierung von Akquisitionen*.
<http://www.a-c-r.de>
- Aebli, H. (1980). *Denken, das Ordnen des Tuns*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Ajzen, I. (1984). Attitudes. In: R. J. Corsini (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Psychology*. Vol. 1. (pp. 99-100). New York: Wiley.
- Altheide, D. & Johnson, J. (1994). Criteria for assessing validity in qualitative research. In: N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. (pp. 485-499). Thousand Oaks: Sage.
- Anstadt, U. (1994). *Determinanten der individuellen Akzeptanz bei Einführung neuer Technologien*. Frankfurt: Peter Lang.
- Antoni, C. H. & Bungard, W. (1989). Beanspruchung und Belastung. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 431-458). Göttingen: Hogrefe.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 19-36.
- Ashkenas, R. (1995). Capability: Strategic tool for a competitive edge. *Journal of Business Strategy*, 16(6), 13-18.
- Axelrod, R. (1976). *Structure of Decision. The Cognitive Maps of Political Elites*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bach, N. (2000). *Mentale Modelle als Basis von Implementierungsstrategien*. Wiesbaden: Gabler.
- Back, A., Bendel, O. & Stoller-Schai, D. (2001). *E-Learning in Unternehmen*. Zürich: Orell-Füssli.
- Backhaus, K. & Meyer, M. (1993). Strategische Allianzen und strategische Netzwerke. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 7, 330-334.
- Balling, R. (1998). *Kooperation: strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis*. 2. Aufl., Frankfurt am Main: Lang.
- Barki, H. & Hartwick, J. (1989). Rethinking the concept of user involvement. *MIS Quarterly*, 13, 53-62.

- Beckhard, R. & Harris R.T. (1977). *Organizational Transitions*. Reading: Addison-Wesley.
- Beer, M. (1980). *Organization, Change and Development*. Glenview: Scott, Foresman.
- Becker, P. (1982). *Psychologie der seelischen Gesundheit*. Band I: Theorien, Modelle, Diagnostik. Göttingen: Hogrefe.
- Berg, G. (1989). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn and Bacon.
- Birkhan, G. (1987). Die Sicht mehrerer Subjekte: Probleme der Zusammenfassung von subjektiven Theorien. In: J. Bergold & U. Flick (Hrsg.), *Ein-Sichten: Zugänge zur Sicht des Subjekts mittels qualitativer Forschung*. (S. 230-246). Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.
- Böhnisch, W. (1979). *Personale Widerstände bei der Durchsetzung von Innovationen*. Stuttgart: Poeschel.
- Bogumil, J. & Immerfall, S. (1985). *Wahrnehmungsweisen empirischer Sozialforschung. Zum Selbstverständnis des sozialwissenschaftlichen Forschungsprozesses*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Bonato, M. (1990). *Wissensstrukturierung mittels Struktur-Lege-Techniken. Eine graphentheoretische Analyse von Wissensnetzen*. Frankfurt am Main: Lang.
- Bond, M. (1986). *The psychology of the Chinese People*. Oxford: Oxford University Press.
- Borg, I. & Staufenbiehl, T. (1993). *Theorien und Methoden der Skalierung: Eine Einführung*. Bern: Huber.
- Bortz, J. & Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin: Springer Verlag.
- Bortz, J. (1993). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. 4.Aufl., Berlin: Springer Verlag.
- Bougon, M. G., Baird, N., Komocar, J. & Ross, W. (1990). Identifying Strategic Loops: The Self-Q Interviews. In: A. Huff (Ed.), *Mapping Strategic Thought*. NJ: Wiley.
- Bougon, M. G., Weick, K. E. & Binkhorst, D. (1977). Cognition in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, 47-89.
- Bower, G. (1981). Mood and Memory. *American Psychologist*, 36, 129-148.

- Brauner, E. (1994). *Soziale Interaktionen und mentale Modelle: Planungs- und Entscheidungsprozesse in Planspielen*. Münster, New York: Waxmann.
- Campbell, P. & Fiske, D. (1959). Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix. *Psychological Bulletin*, 103, 276-279.
- Carnall, C. (1995). *Managing change in organizations*. 2nd ed., London: Prentice Hall.
- Clever, H. (1993). *Post-Merger-Management*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Coch, L. & French, R.P.J. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512-532.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Education and psychological measurement*, 20, 37-46.
- Czichos, R. (1993). *Change-Management*. München: Reinhardt.
- Dabui, M. (1988). *Postmerger Management: Zielgerichtete Integration bei Akquisitionen und Fusionen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Dann, H.-D. (1992). Variationen von Lege-Strukturen zur Wissensrepräsentation. In: B. Scheele (Hrsg.), *Struktur-Legeverfahren als Dialog-Konsens-Methodik*. (S. 2-41). Münster: Aschendorff.
- Dann, H.-D. (1983). Subjektive Theorien: Irrweg oder Forschungsprogramm. Zwischenbilanz eines kognitiven Konstrukts. In: L. Montada, K. Reusser & G. Steiner (Hrsg.), *Kognition und Handeln*. (S.77-92). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Dann, H.-D. & Krause, F. (1988). Subjektive Theorien: Begleitphänomen oder Wissensbasis des Lehrerhandelns bei Unterrichtsstörungen? *Psychologische Beiträge*, 30, 269-291.
- Dent, E. B. & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "Resistance to Change". *Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (1), 25-41.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (1995). *Change-Management: den Unternehmenswandel gestalten*. 4., erw. und überarb. Aufl., Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Dorsch, F. (1994). *Psychologisches Wörterbuch*, 12. Aufl., Göttingen: Huber.
- Duden. Bd.7. (1989). *Das Herkunftswörterbuch. Etymologie der deutschen Sprache*. 2. völlig neu bearb. und erw. Aufl., Mannheim: Dudenverlag.

- Duncan, W. (1978). *Essentials of Management*. United States of America: The Dryden Press.
- Eckert, A. (1998). *Kognition und Wissensdiagnose. Die Entwicklung und empirische Überprüfung des computerunterstützten wissensdiagnostischen Instrumentariums: Netzwerk-Elaborierungstheorie (NET)*. Berlin: Pabst.
- Feldmann, R. (1979). MEAP- Eine Methode zur Erfassung der Alltagstheorien von Professionellen. In: B. Schön & R. Hurrelmann (Hrsg.), *Schulalltag und Empirie* (S. 105-122). Weinheim: Beltz.
- Filstead, W. (1979). Soziale Welten aus erster Hand. In: K. Gerdes (Hrsg.), *Explorative Sozialforschung. Einführende Beiträge aus „Natural Sociology“ und Feldforschung aus den USA*. (S. 29-40). Stuttgart: Enke.
- Frank, G. & Stein, I. (1993). *Management von Unternehmensakquisitionen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fugate, M., Kinicki, A. J. & Scheck, C. L. (2002). Coping with an organizational merger over four stages. *Personnel Psychology*, 55(4), 905-928.
- Gentner, D. & Gentner, D.R. (1983). Flowing Waters or Teeming Crowds: Mental Models of Electricity. In: D. Gentner & A. Stevens (Eds.), *Mental Models* (pp.99-130). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Gleser, C. (1999). *Sozialpsychologische Aspekte bei organisatorischen Veränderungen*. Berlin: Logos-Verlag.
- Greenberg, J. & Baron, R. (2003). *Behavior in organizations*. 8th ed, N.J.: Prentice Hall.
- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.
- Groeben, N. (1992). Die Inhalts-Struktur-Trennung als konstantes Dialog-Konsens-Prinzip. In: B. Scheele (Hrsg.), *Struktur-Legeverfahren als Dialog-Konsens-Methodik*. (S. 42-89). Münster: Aschendorff.
- Groeben, N., Wahl, D., Schlee, J. & Scheele, B. (1988). *Das Forschungsprogramm Subjektive Theorien. Eine Einführung in die Psychologie des reflexiven Subjekts*. Tübingen: Francke.
- Groeben, N. & Scheele, B. (1977). *Argumente für eine Psychologie des reflexiven Subjekts*. Darmstadt: Steinkopf.

- Hacker, W. (1996). *Diagnose von Expertenwissen*. Berlin: Akademie-Verlag.
- Häcker, T. (1999). *Widerstände in Lehr-Lern-Prozessen: Eine explorative Studie zur pädagogischen Weiterbildung*. Frankfurt am Main: Lang.
- Hätscher, A. (1992). *Unternehmensentwicklung durch strategische Partnerschaften*. München: Verlag V.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen*. Frankfurt: Campus.
- Heinrich, T. (2004). *Resistance to change – does age matter?* Kirchentellinsfurt: Verlag Turnshare.
- Hermann, U. (1984). *Die Implementierung betrieblicher Rationalisierungshandlungen und der personelle Widerstand*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hewson, M. & Hamlin, D. (1984). The influence of intellectual environment in conceptions of heat. *European Journal of Science Education*, 6, 245-262.
- Hinkofer, L. & Mandl, H. (2003). *Implementation von E-Learning in einem Pharmaunternehmen*. (Praxisbericht Nr. 28). München, LMU, Department Psychologie, Institut für Pädagogische Psychologie.
- Hodapp, M. & Jöns, I. (2004). Wie Mitarbeiter Fusionen erleben – eine kontrolltheoretische Betrachtung. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 19(2), 35-42.
- Hoffmann, F. (1989). So wird Diversifikation zum Erfolg. *Harvardmanager*, 3, 52-56.
- Hofmann, J. (1992). Wird Wissen in Begriffen repräsentiert? *Sprache und Kognition*, 7, 193-204.
- Hofstede, G. (1993). *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen-Organisationen-Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Humpert, F. (1982). Fahrplan für den Unternehmenskauf. *Manager Magazin*, 6, 92-103.
- Huff, A. (1990). *Mapping Strategic Thought*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Institut für M&A der Universität Witten/Herdecke (1999). *Mergers & Acquisitions optimal managen*.
<http://www.uni-wh.de/de/wiwi/lehrstuehle/ima/handelsblatt.html>.

- Jansen, S. (1999). *Post Merger Integration*.
<http://www.uni-wh.de/de/wiwi/lehrstuehle/ima/handelsblatt.html>.
- Jansen, S. & Pohlmann, N. (2000). Anforderungen und Zumutungen: Das HR-Management bei Fusionen. *Personalführung*, 33(2), 30-39.
- Jenkins, M. (1998). The theory and practice of comparing causal maps. In: C. Eden & J.-C. Spender (Eds.), *Managerial and organizational cognition. Theory, Methods and Research*. (pp. 231-250). London: Sage.
- Johnson-Laird, P. (1983). *Mental Models: Towards a cognitive science of language, Inference and conscious*. Cambridge: MIT Press.
- Joshi, K. (1991). A Model of User's Perspective on Change: The Case of Information Technology Implementation. *MIS Quarterly*, 15(2), 229-242.
- Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. M. (2001). *Evolve!* Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of organizations*. 2nd ed., New York: Wiley.
- Kieser, A. & Hegele, C. (1998). *Kommunikation im organisatorischen Wandel*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kiefl, W. & Lamnek, S. (1984). Qualitative Methoden in der Marktforschung. *Planung und Analyse*, 13(4), 478-480.
- King, N. & Anderson, N. (1995). *Innovation and Change in Organizations*. London: Routledge.
- Kitching, J. (1973). *Acquisitions in Europe - Causes of Success and Failures*. Genf: Business International.
- Klages, H. & Schmidt, R.W. (1978). *Methodik der Organisationsänderung. Ein kurzgefasster Überblick*. Baden-Baden: Nomos.
- Kluwe, R. (1998). Methoden der Psychologie zur Gewinnung von Daten über menschliches Wissen. In: H. Mandl & H. Spada (Hrsg.), *Wissenspsychologie* (S. 359-385). München: Psychologie Verlags Union.
- Klusemann, J. (2003). *Typologie der Innovationsbereitschaft*. Bern: Huber.
- Kluth, H. (1957). *Sozialprestige und sozialer Status*. Stuttgart: Enke.

- Kollmann, T. (2000). Die Messung der Akzeptanz bei Telekommunikationssystemen. *Wissenschaftsjournal*, 2, 68-77.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, 106-114.
- Kraemer, W. & Sprenger, P. (2003). Step by Step – Von der Strategie zur Implementierung. In: P. Köllinger (Hrsg.), *Report E-Learning in Deutschen Unternehmen* (S. 175-235). Düsseldorf: Symposium.
- Krantz, J. (1999). Comment on "Challenging Resistance to Change". *Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (1), 42-44.
- Krathz, H.-J. (1989). Ein wirkungsvoller Ansatz, sich zeitgerecht auf veränderte Verhältnisse einzustellen. *Handelsblatt: Sonderbeilage Merger & Acquisitions*. Düsseldorf: 19.04.1989.
- Krampen, G. (1987). *Handlungstheoretische Persönlichkeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Lamnek, S. (1993). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Psychologie-Verlags-Union.
- LeNy, J.-F. (1988). Wie kann man mentale Repräsentationen repräsentieren? *Sprache und Kognition*, 7, 113-121.
- Leonard, D. & Strauss, S. (1998). Im Widerstreit der Ideen zur Innovation. *Harvard Business Manager*, 20 (2), 27-37.
- Lewin, K. (1946). Action Research und Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2, 34-64.
- Lewin, K. (1948). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 143-153.
- Lewin, K. (1982). *Feldtheorie* (Werkausgabe Bd. 4). Bern, Stuttgart: Huber & Klett-Cotta.
- Lienert, G. (1973). *Verteilungsfreie Methoden in der Biostatistik*. Meisenheim am Glan: Anton Hain.
- Mandl, H. & Huber, G. (1983). Theoretische Grundpositionen zum Verhältnis von Emotion und Kognition. In: H. Mandl & G. Huber (Hrsg.), *Emotion und Kognition*. (S. 1-60). München: Urban und Schwarzenburg.

- Mayring, P. (1990). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. München: Beltz.
- Merton, R. & Kendall, P. (1979). Das fokussierte Interview. In: C. Hopf & E. Weingarten (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung*. (S. 171-203). Stuttgart: Klett.
- Meyer, W.-U., Schützwohl, A. & Reisenzein, R. (1999). *Einführung in die Emotionspsychologie. Bd. 2 Evolutionspsychologische Emotionstheorien*. 2., korr. Aufl., Bern: Huber.
- Möller, W. (1983). *Der Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen*. München: Minerva-Publikation.
- Moore, C. G. & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research*, 2, 192-222.
- Müller-Böling, D. & Müller, M. (1986). *Akzeptanzfaktoren der Bürokommunikation*. München: Oldenbourg.
- Nadler, D. & Tushman M. (1990). Beyond the charismatic Leader. Leadership and organizational Change. *California Management Review*, 77-97.
- Nenniger, P. (1980). Anwendungsmöglichkeiten der Graphentheorie in der Erziehungswissenschaft. *Zeitschrift für empirische Pädagogik*, 4, 85-106.
- Obliers, R. & Vogel, G. (1992). Subjektive Autobiographie – Theorien als Indikatoren mentaler Selbstkonfiguration. In: B. Scheele (Hrsg.), *Struktur-Legeverfahren als Dialog-Konsens-Methodik*. (S. 296-332). Münster: Aschendorff.
- Parkinson, B. (1995). *Ideas and realities of emotion*. London: Routledge.
- Picot, A. & Franck, E. (1993). Vertikale Integration. In: J. Hauschildt & O. Grün (Hrsg.), *Zu einer Realtheorie der Unternehmung: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multi-dimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), 783-794.
- Ploenzke Management Consulting. (1999). *Erfolgsfaktoren für Merger und Akquisition Aktivitäten. Ergebnisse einer Kundenbefragung*. Eine unveröffentlichte Studie.

- Porras, J. I. & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice and research. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook on Industrial and Organisational Psychology* (Vol. 3, pp. 719-822). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Porter, M. E. (1987). Diversifikation – Konzerne ohne Konzept. *Harvard Business Manager*, 4, 30-56.
- Reiß, M. (1997). Instrumente der Implementierung. In: M. Reiß, L.v. Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change Management*. (S. 91-108). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reiß, M. (1999). Change Management. In: L.v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. 4. Aufl, (S. 653-664). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Robbins, S. (2003). *Die Organisation des Unternehmens*. 9. Aufl., München: Pearson Education.
- Roffey Park Management (1999). Post Merger Integration. *The Economist*, 9.1.1999.
- Rosenstiel, L. v. (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs* 80 (1, 609).
- Rowlinson, M. (1995). Strategy, structure and culture: Cadbury, divisionalization and merger in the 1960s. *Journal of Management Studies*, 32(2), 121-141.
- Schaude, G. (1991). *Kooperation, Joint Venture, Strategische Allianzen. Wie finde ich meinen Kooperationspartner*. Eschborn: Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft.
- Scheck, C. L. & Kinicki, A. J. (2000). Identifying the antecedents of coping with an organizational acquisition: A structural assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 627-648.
- Scheffler, D. & Antoni, C. H. (2001). *ASM – eine Struktur-lege-Technik zur Reflexion und Darstellung individueller Handlungsstrategien*. Poster für die DGP- Fachtagung Methoden und Evaluation, Frankfurt am Main, Universität Trier.

- Scheffler, D. (2005). *Handlungsstrategien interdisziplinärer Kooperation*. Dissertation Universität Trier, in Vorbereitung
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc. Pub.
- Schmidt, M. (1996). *Widerstände bei organisatorischem Wandel*. Frankfurt am Main: Lang.
- 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.
- Seel, N. (1991). *Weltwissen und mentale Modelle*. Göttingen: Hogrefe.
- Simon, B. (2001). *E-Learning an Hochschulen. Gestaltungsräume und Erfolgsfaktoren von Wissensmedien*. Köln: Josef Eul Verlag.
- Staehle, W. H. (1991). *Management*. München: Vahlen.
- Staudt, E. (1992). *Kooperationshandbuch: Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Streich, R. (1997). Veränderungsmanagement. In: M. Reiß, L. von Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change Management* (S. 662-671). Stuttgart: Poeschel.
- Stössel, A. & Scheele, B. (1992). Interindividuelle Integration Subjektiver Theorien zu Modalstrukturen. In: B. Scheele (Hrsg.), *Struktur-Legeverfahren als Dialog-Konsens-Methodik*. (S. 333-385). Münster: Aschendorff.
- Sydow, J. (1992). *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*. Reihe Neue betriebswirtschaftliche Forschung. Bd. 100, Wiesbaden: Gabler.
- Tarlatt, A. (2001). *Implementierung von Strategien in Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Tergan, S.-O. (1989a). Psychologische Grundlagen der Erfassung individueller Wissensrepräsentationen. Teil I: Grundlagen der Wissensmodulierung. *Sprache und Kognition*, 8, 152-165.
- Tergan, S.-O. (1989b). Psychologische Grundlagen der Erfassung individueller Wissensrepräsentationen. Teil II: Methodologische Aspekte. *Sprache und Kognition*, 8, 193-202.

- Tergan, S.-O. (1986). *Modelle der Wissensrepräsentation als Grundlage qualitativer Wissensdiagnostik*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Thargard, P. (2000). *Coherence in thought and action*. Cambridge: MIT Press.
- Tichy, N. (1993). Handbook for Revolutionaries. In: N. Tichy & S. Sherman (Eds.), *Control your Destiny or Someone Else will* (pp. 301-374). New York: Harper.
- Tichy, N. & Devanna, M. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Wiley.
- Töpfer, A. (2000). Merger & Acquisitions: Anforderungen und Stolpersteine. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 1, 10-17.
- Tolman, E. (1932). *Purposive behavior in animal and men*. Berkely: University of California Press.
- Trautwein, F. (1990). Merger Motives and Merger Prescriptions. *Strategic Management Journal*, 11, 283-295.
- Viscio, A., Harbinson, J., Asin, A. & Vitario, R. (1999). *Post Merger Integration. What makes mergers work?*
<http://www.strategy-business.com/bestpractice/99404/page1-3.html>
- von Cranach, M., Kalbermatten, U., Indermühle, K. & Gugler, B. (1980). *Zielgerichtetes Handeln*. Bern, Stuttgart, Wien: Huber.
- von Cranach, M. & Bangerter, A. (2000). Wissen und Handeln in systemischer Perspektive: ein komplexes System. In: H. Mandl & J. Gerstenmaier (Hrsg.), *Die Kluft zwischen Wissen und Handeln*. (S. 221-252). Göttingen: Hogrefe.
- Wahl, D. (1991). *Handeln unter Druck. Der weite Weg vom Wissen zum Handeln bei Lehrern, Hochschullehrern und Erwachsenenbildnern*. Weinheim: Psychologie-Verlags-Union.
- Wahl, K., Honig, M. & Gravenhorst, L. (1982). *Wissenschaftlichkeit und Interessen. Zur Herstellung subjektivitätsorientierter Sozialforschung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 132-142.
- Watson, G. (1975). Widerstand gegen Veränderungen. In: W. Bennis, K. Benne & R. Chin (Hrsg.), *Änderung des Sozialverhaltens* (S. 415-429). Stuttgart: Klett.

- Watson Wyatt Management Consultants (2001). *Wachstum mit Erfahrung als Erfolgsgarant bei Mergers & Acquisitions*. Düsseldorf: unveröffentlichte Studie.
- Weber, S. (1994). *Vorwissen in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung. Eine struktur- und inhaltsanalytische Studie*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Weinert, A. (1987). *Lehrbuch der Organisationspsychologie: Menschliches Verhalten in Organisationen*. 2., erw. Aufl., Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Weiss, K. & Jöns, I. (2003). Kulturveränderungen als Einflussfaktor von Commitment bei Fusionen und Akquisitionen. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 18(1), 10-15.
- Werbik, H. (1978). *Handlungstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Wiedemann, P. H. (1987). *Entscheidungskriterien für die Auswahl qualitativer Interviewstrategien*. Forschungsbericht Nr. 1/1987. Berlin: TU Berlin.
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Interviewphase	Hinweise
<p>1. Begrüßung und Einführung</p> <p>Anlass und Ziel</p> <p>Basisvokabular</p> <p>Dokumentation</p>	<p>5 Min.</p> <p>Forschungsanliegen: Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter erheben; Interventionsstrategien sollen erarbeitet werden. Dies ist die Voruntersuchung.</p> <p>Wichtig ist es für diese Untersuchung, die relevanten Ziele, Handlungen und Bedingungen zu erfassen.</p> <p>Elementekarten</p>
<p>2. Einstiegsinterview</p> <p>Es gibt unterschiedliche Meinungen darüber, was Fusionen scheitern lässt. Ein wichtiger Punkt ist sicherlich die Integration neuer Mitarbeiter und die dabei auftretenden Widerstände. Mich interessiert dazu Ihre Meinung/ Ihre Erfahrungen.</p>	<p>10 Min.</p> <p>Fragebeispiele</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was ist aus Ihrer Sicht für den Misserfolg bei der Integration neuer Mitarbeiter verantwortlich? - Wie gehen Sie mit Widerständen um? - Wie versuchen Sie diese vielleicht erst gar nicht aufkommen zu lassen? - Wie sieht eine gute Interventionsstrategie aus?
<p>3. Elemente-Sammlung</p>	<p>offen</p> <p>Bitte nennen Sie alle wichtigen Ziele.</p> <p>Bitte nennen Sie alle relevanten Handlungen.</p> <p>Welche Bedingungen haben einen Einfluss?</p>

Ziele

- Personalentscheidungen treffen
- Deal-Ziel klären/erreichen
- Neue Struktur klären/überprüfen
- Planen des Kompetenzaufbaus
- Verunsicherung reduzieren
- Veränderungsbereitschaft erhöhen/aufrecht erhalten
- Vertrauen schaffen
- Informieren
- Commitment aufbauen/sichern
- Integration Top-Management und Mitarbeiter
- emotionale Verbundenheit mit Zielen erzeugen
- Gemeinsamkeiten erarbeiten
- Zusammenwachsen fördern
- Commitment Top-Management
- Prozesse schnell synchronisieren
- Mitarbeiter qualifizieren
- Reibungsverluste minimieren
- Konkurrenzkämpfe unterbinden
- Zuständigkeiten klären
- Informationsfluss fördern
- Handlungsspielraum dem Mitarbeiter geben
- Neue Perspektiven zeigen
- Schnell in Arbeitsmodus finden

Handlungen

- Identifikation von Schlüsselpersonen
- wichtigste PDM-Baustellen gemeinsam bearbeiten
- wichtige Baustellen/Bereiche klären und priorisieren
- Mitverantwortung für Umsetzung geben
- PDM Erfordernisse aus neuer Wertschöpfungskette ableiten
- Frühes Treffen und Bekannt geben von Personalentscheidungen
- Umorganisation von Bereichen planen
- mit „offenen Ohren“ durch die Firma gehen
- Trainingsbedarf feststellen
- Transparenz herstellen, Zusammenhänge erklären
- Verhandlungsgespräche analysieren
- Hilfe erbitten und annehmen
- Neue Wertschöpfungskette erarbeiten
- erste Schritte nennen
- Veränderungen nicht abstreiten
- aktiv neue Möglichkeiten kommunizieren
- Gespräche zur Karriereplanung mit Key-Playern führen
- Anpassung Incentive-System
- Bekannt machen der Deal-Ziele vor Ort
- Abwerbestrategien anderer Unternehmen unterbinden
- Gemeinsamkeiten finden
- Vorstellen der neuen Struktur
- Botschafter und Multiplikatoren briefen
- Vorstand und Deal-Entrepreneur briefen
- Task-Force Teams aus beiden Unternehmen bilden
- Deal-Ziel/Strategie kommunizieren
- Information über Neues geben
- Taten statt Worte
- Versprechen einhalten
- realistische Job-Vorschau geben
- Aktiv zuhören

-
- Verantwortlichkeiten klären
 - Präsenz in Firma zeigen
 - emotionale Verbundenheit durch Mitarbeit erzeugen/sichern
 - Strategiekonkretisierung mit Führungskräften beider Unternehmen
 - Prozesse schnell synchronisieren
 - persönliche Unsicherheiten von Mitarbeitern reduzieren
 - Erstellen von Entwicklungsplänen
 - Orientierung geben
 - individuelle Anpassung des Vertrags: Rente, Standort, Entwicklungsmöglichkeiten, etc.
 - Neue Wertschöpfungskette erarbeiten
 - schnelle Umorganisation von Bereichen
 - Trainings anbieten
 - Sicherheit des Arbeitsplatzes, Bezahlung, neue Vorgesetzte, etc. klären
 - Deal-Ziele konkretisieren
 - Entscheidungen aufgrund der Strategie treffen
 - Informationsaustausch fördern
 - Auswahlprozess transparent gestalten
 - Strategieworkshop mit Mitarbeitern beider Unternehmen
 - Teamentwicklungsmaßnahme durchführen
 - Projektcontrolling mit klaren Milestones
 - Entscheidungen schnell treffen
 - Aufbau persönlicher Beziehungen fördern
 - Neue Struktur überprüfen
 - Etablieren von Zeremonien, die neue Abläufe unterstreichen
 - Persönliche Entwicklungschancen zeigen
 - Unterstützungsangebote machen
 - Sorgen der Mitarbeiter aufnehmen und Lösungen suchen
 - Entscheidung Staffing aufgrund Strategie

Bedingungen

- Zeit
- Ressourcen (Menschen)
- Ressourcen (Finanzen)
- politische Anforderungen
- Unterstützung vor Ort
- Gerüchte/Mutmaßungen
- Diagnose der Ausgangsbedingung
- Verantwortung nicht geklärt
- Fehlende/unklare Vision
- mangelndes Engagement der Mitarbeiter
- mangelndes Einverständnis der Führungskräfte
- Unterschätzung der Machtdynamik
- mangelhafte Kommunikation
- fehlende Prozessbegleitung
- Andere change-Projekte
- Politik/eigene Karriere
- Hoher Lernaufwand
- Fehlendes Vertrauen
- Zerstörte Netzwerke
- Statusveränderung des Einzelnen

Interviewerhaltung

Wichtig für die Sammlungs- und Reflexionsphase ist die Einstellung des Interviewers. Dieser soll durch Nachfragen objektiv zur Reflexion anregen (z.B. durch Spiegeln der Aussagen, durch offene Verständnisfragen, durch Fragen zur Vollständigkeit). Er darf aber nicht in eine spezifische Richtung nachfragen (inhaltliche Neutralität). Darüber hinaus klärt der Interviewer mit dem Interviewpartner, ob dessen genannte Elemente im Basisvokabular enthalten sind oder ob dieses erweitert werden soll. Dabei muss er offen für neue Sichtweisen sein und ein Interesse an einem genauen Verständnis der Wissensinhalte seines Gegenübers haben.

Die Sortierung der Elementekarten, deren Anordnung und die Verbindung der einzelnen Elemente darf ausschließlich durch die befragte Person selbst geschehen. Der Interviewer achtet lediglich darauf, dass alle Regeln eingehalten werden (Intersubjektive Plausibilität der Strategiekarte).

Abschließend verbalisiert der Untersuchungsleiter die gelegte Strategiekarte und kommt mittels Dialog-Konsens-Verfahren zu einer kommunikativen Übereinstimmung mit dem Interviewpartner.

Interviewleitfaden Hauptuntersuchung

Interviewphase	Hinweise
<p>0. Begrüßung und Einführung</p> <p>Anlass und Ziel</p> <p>Struktur-Lege-Technik</p> <p>Dokumentation</p> <p>Ablauf des Interviews vorstellen</p>	<p>5 Min.</p> <p>Forschungsanliegen: Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter erheben; Interventionsmodell soll erarbeitet werden. Dies ist die Hauptuntersuchung.</p> <p>Wichtig ist es für diese Untersuchung, die relevanten Ziele, Handlungen und Bedingungen zu erfassen. Diese werden auf Karten geschrieben und mit Pfeilen zu einer Art Landkarte verbunden.</p> <p>Elementekarten</p> <p>Kurzes Einstiegsinterview Erläuterung der Legetechnik + Übungsdurchgang Anschließend 3 Durchgänge mit Sammlung der wichtigen Elemente und Legen der Strategiekarte Fragebogen zum Interview</p>
<p>1. Einstiegsinterview</p> <p>Es gibt unterschiedliche Meinungen darüber, was Fusionen scheitern lässt. Ein wichtiger Punkt ist sicherlich die Integration neuer Mitarbeiter und die dabei auftretenden Widerstände. Mich interessiert dazu Ihre Meinung/ Ihre Erfahrung.</p>	<p>10 Min.</p> <p>Fragebeispiele</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was ist aus Ihrer Sicht für den Misserfolg bei der Integration neuer Mitarbeiter verantwortlich? - Wie gehen Sie mit Widerständen um? - Wie versuchen Sie diese vielleicht erst gar nicht aufkommen zu lassen? - Wie sieht eine gute Interventionsstrategie aus?
<p>2. ASM Vorstellung</p> <p>Erläuterung der Struktur-Lege-Technik</p> <p><i>Worauf es ankommt:</i></p> <p>1. Ihre persönliche Sicht der Dinge - es gibt kein richtig oder falsch.</p>	<p>15 Min.</p> <p>Die Struktur-Lege-Technik wird anhand eines Beispiels erläutert. Ein Relationsblatt unterstützt dabei das Gesprochene und kann dem Interviewpartner später zur Unterstützung dienen.</p> <p><u>Formulierungsbeispiele:</u> Ihre Sicht der Dinge zählt. Zusammenhänge können manchmal logisch inkonsistent sein oder Lücken aufweisen.</p>

<p>2. Wichtig ist, dass die Struktur für Sie plausibel und für mich nachvollziehbar ist.</p> <p>3. Es zählen Erfahrungen, keine Soll-Zustände oder Lehrbuchmeinungen.</p> <p>Übungslegen</p>	<p>Als Entscheidungskriterien bei der Auswahl der Elemente und beim Legen der Struktur gilt Ihre Einschätzung was wichtig und zentral ist.</p> <p>Es gibt nicht die wahre oder richtige Darstellung des Themas, sondern nur eine für Sie plausible und Ihrem Wissen angemessene Darstellung.</p> <p>weitere Elemente des Beispiels werden vorgegeben; der Interviewpartner soll Relationen ergänzen</p>
<p>3. Sammlungsphase</p> <p>Elemente werden erhoben.</p> <p>Zielelemente erheben Zielkarten auswählen, kommunikativ validieren: Übereinstimmung mit bestehender Karte oder neue Zielkarte beschriften</p> <p>Handlungselemente erheben: Die Handlungen sollen möglichst beobachtbar oder auf einem mittleren Abstraktionsniveau als Tätigkeit formuliert sein. Als Anregungsliste dienen dabei die in der Voruntersuchung definierten Basishandlungen, die ebenso wie die Ziele erweitert werden können.</p> <p>Handlungskarten auslegen; kommunikativ validieren: Übereinstimmung mit bestehender Karte oder neue Handlungskarte beschriften.</p>	<p>20 Min.</p> <p>Wir beginnen damit, Ihre Ziele zu sammeln. Nach den Zielen sammeln wir Ihre Handlungen zur Erreichung der Ziele und dann die für Sie wichtigen Bedingungen. Schließlich legen Sie mit den Relationen die Zusammenhänge zwischen den gesammelten Begriffskarten. Insgesamt gibt es drei Durchgänge: einen für ihre Ideen vor Bekanntwerden des Deals, einen für die ersten zwei Monate und einen für das erste Jahr.</p> <p>Welche Ziele verfolgen Sie beim Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter? Nennen Sie dabei relevante Ziele zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter und zwar vor der offiziellen Bekanntgabe des Deals.</p> <p>Was tun Sie, um die einzelnen Ziele zu erreichen?</p> <p>Zur Anregung haben wir Ihnen aus einer Vorerhebung mögliche Handlungen aufgelistet, die Sie als Elemente verwenden können und die Sie auch erweitern können.</p>

<p>Rahmenbedingungen erheben: Bedingungskarten auslegen; kommunikativ validieren: Übereinstimmung mit bestehender Karte oder neue Bedingungskarte beschriften.</p>	<p>Welche Rahmenbedingungen sind wichtig zur Zielerreichung, welche hinderlich oder förderlich? Zur Anregung haben wir Ihnen aus einer Vorerhebung mögliche Bedingungen aufgelistet, die Sie als Elemente verwenden können und die Sie auch erweitern können</p>
<p>5. Strukturierung</p> <p>Elementekarten anordnen lassen und Relationen legen lassen</p> <p>Reformulierung der Strategiekarte bis gemeinsames Verständnis über Strategiekarte besteht</p>	<p>10 Min.</p> <p>Mit den Relationskarten können Sie nun Ihre Elemente miteinander in Beziehung setzen. Dabei ist es hilfreich, wenn Sie mit einer Karte anfangen und von dieser aus weiter denken.</p>
<p>6. Neuer Durchgang ab Punkt 3 für den Zeitpunkt „erste zwei Monate“ und dann „erstes Jahr“</p>	
<p>6. Interviewfragebogen</p>	

Elementarten



Ziel, dass erreicht werden soll



Handlung, um das Ziel zu erreichen



Bedingung, die einen wichtigen Einfluss hat

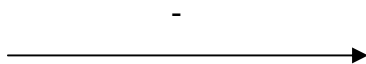
Relationsarten



führt zu/
ist Bedingung für

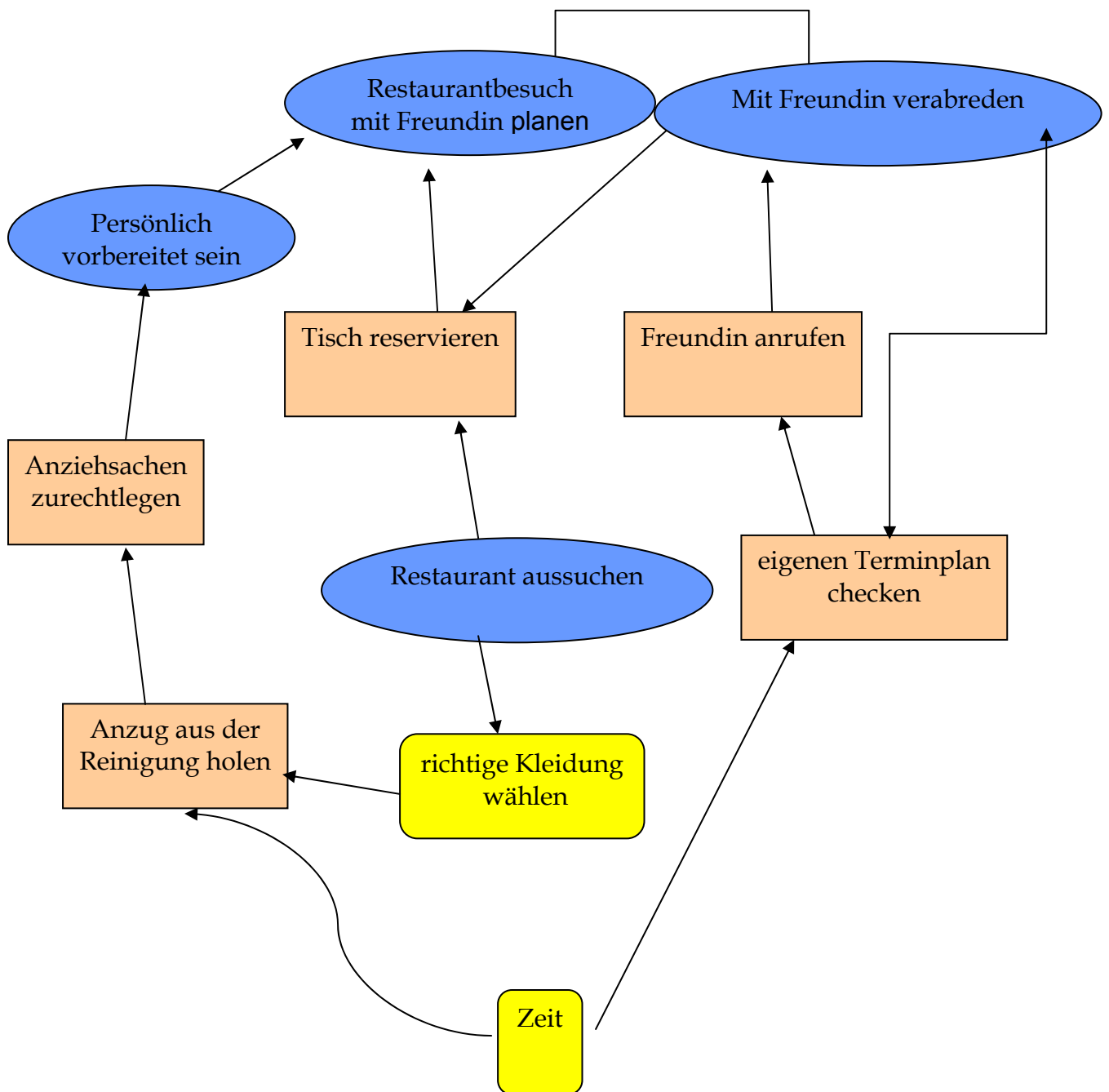


wechselseitige Beeinflussung



hat negative Auswirkung auf

Beispielthema zur Erläuterung des Action Strategy Mappings



10	Die Interview-Atmosphäre war offen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

11. Sonstige Anmerkungen zum Interview bzw. zur Methode?

12. Welche Elemente (Ziele, Handlungen und Bedingungen) der Strategiekarten sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten?

Ziele	Pre	First	Long
1.			
2.			
3.			

Handlungen	Pre	First	Long
1.			
2.			
3.			

Bedingungen	Pre	First	Long
1.			
2.			
3.			

13. Wie viele Deals haben Sie bislang abgewickelt?

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Im Folgenden werden die Ergebnisse des Fragebogens dargestellt:

Item-Nr. Wert	1	2	3	4	5	6	Mittelwert
1	2	3	5	7	3	1	3.43
2	3	7	4	3	3	1	2.95
3	3	8	6	2	2	0	2.62
4	0	0	0	3	3	15	5.57
5	0	1	2	9	7	2	4.33
6	0	0	1	5	6	9	5.09
7	0	0	1	7	6	7	4.90
8	0	2	4	6	7	2	4.14
9	1	3	4	8	4	1	3.67
10	0	0	0	2	3	16	5.67

Absolute Häufigkeiten und Mittelwerte

Item-Nr. Wert	1	2	3	4	5	6	Mittelwert
1	9.52	14.29	23.81	33.33	14.29	4.76	3.43
2	14.29	33.33	19.05	14.29	14.29	4.76	2.95
3	14.29	38.09	28.57	9.52	9.52	---	2.62
4	---	---	---	14.29	14.29	71.43	5.57
5	---	4.76	9.52	42.86	33.33	9.52	4.33
6	---	---	4.76	23.81	28.57	42.86	5.09
7	---	---	4.76	33.33	28.57	33.33	4.90
8	---	9.52	19.05	28.57	33.33	9.52	4.14
9	4.76	14.29	19.05	38.09	19.05	4.76	3.67
10	---	---	---	9.52	14.29	76.19	5.67

Prozentuale Häufigkeiten und Mittelwerte

Antworten auf die offene Frage Nr. 11: Sonstige Anmerkungen zum Interview/ zur Methode?

- Interessant, welche Ergebnisse erzielt worden sind
- Methode erschien am Anfang ungewöhnlich, aber war dann recht brauchbar
- Geeignet zur Reflexion des eignen Handelns
- Methode ist etwas zu lang (3 Durchgänge), kann man das nicht auch kürzer machen?
- Lob an die Interviewerin: hat vieles klarer gemacht durch ihre offene und vorurteilslose Art
- Was passiert mit Ergebnissen? Bekomme ich diese zugeschickt?

Erläuterung zu den folgenden Tabellen und Zahlen

- Grau unterlegte Zeilen geben Erweiterungen des Basisvokabulars wieder
- Rote Zahlen geben an, dass das jeweilige Element in die Modalstruktur aufgenommen wurde

Ziele

	t ₀	t ₁	t ₂
Neue Struktur klären/überprüfen	21	9	14
Personalentscheidungen treffen	21	2	
Deal-Ziel klären/erreichen	16	1	
Planen des Kompetenzaufbaus	12		
kulturelle Integration	1		
Informieren		18	9
Verunsicherung reduzieren		14	6
Veränderungsbereitschaft erhöhen/aufrecht erhalten		14	3
Vertrauen schaffen		10	
Integration Top-Management und Mitarbeiter		6	
Commitment aufbauen/sichern		5	6
emotionale Verbundenheit mit Zielen erzeugen		3	
Zusammenwachsen fördern		3	9
Gemeinsamkeiten erarbeiten		2	4
Commitment Top-Management		1	
Prozesse schnell synchronisieren		1	1
Überblick behalten		1	
Mitarbeiter qualifizieren			20
Reibungsverluste minimieren			11
Konkurrenzkämpfe unterbinden			8
Handlungsspielraum dem Mitarbeiter geben			7
Informationsfluss fördern			6
Schnell in Arbeitsmodus finden			3
Zuständigkeiten klären			2
Neue Perspektiven zeigen			2
Individuelle Unsicherheiten reduzieren			1
Vergangenheit wertschätzen			1
Projektplan kommunizieren			1
Sorgen des Einzelnen aufnehmen			1

Handlungen

	t ₀	t ₁	t ₂
Identifikation von Schlüsselpersonen	21	3	
Neue Wertschöpfungskette erarbeiten	20		
wichtige Baustellen/Bereiche klären und priorisieren	19	5	1
Umorganisation von Bereichen planen	17		
Verhandlungsgespräche analysieren	16		
PDM-Erfordernisse aus neuer Wertschöpfungskette ableiten	13	2	10
Trainingsbedarf feststellen	11	1	11
Geheime Task-Force Teams zur Analyse aufbauen	1		
Klärung wesentlicher Führungsprozesse	1		
Mitverantwortung für Umsetzung geben		16	10
Gespräche zur Karriereplanung mit Key-Playern führen		14	1
Frühes Treffen und Bekannt geben von Personalentscheidungen		14	
wichtigste PDM-Baustellen gemeinsam bearbeiten		13	4
Strategiekonkretisierung mit Führungskräften beider Unternehmen		13	3
Bekannt machen der Deal-Ziele vor Ort		11	
Deal-Ziel/ Strategie kommunizieren		10	1
Botschafter und Multiplikatoren briefen		10	
Versprechen einhalten		9	
Auswahlprozess transparent gestalten		8	
Präsenz in Firma zeigen		8	
Erstellen von Entwicklungsplänen		7	10
Transparenz herstellen, Zusammenhänge erklären		7	6
Aktiv neue Möglichkeiten kommunizieren		7	4
Task-Force Teams aus beiden Unternehmen bilden		7	4
Strategieworkshop mit Mitarbeitern beider Unternehmen		7	1
Veränderungen nicht abstreiten		7	
Sicherheit des Arbeitsplatzes, Bezahlung, neue Vorgesetzte, etc. klären		7	
Prozesse schnell synchronisieren		6	4
schnelle Umorganisation von Bereichen		5	10
emotionale Verbundenheit durch Mitarbeit erzeugen/sichern		5	8
Gemeinsamkeiten finden		5	4
Vorstand und Deal-Entrepreneur briefen		5	
Taten statt Worte		5	
erste Schritte nennen		5	
realistische Job-Vorschau geben		5	
Verantwortlichkeiten klären		4	11

	t ₀	t ₁	t ₂
mit „offenen Ohren“ durch die Firma gehen		4	3
Etablieren von Zeremonien, die neue Abläufe unterstreichen		4	2
Hilfe erbitten und annehmen		4	
Orientierung geben		4	
Neue Wertschöpfungskette erarbeiten		4	
Anpassung Incentive-System		3	2
Entscheidung treffen aufgrund der Strategie		3	2
Aktiv zuhören		3	1
Projektcontrolling mit klaren Milestones		3	
persönliche Unsicherheiten von Mitarbeitern reduzieren		3	
Unterstützungsangebote machen		3	
individuelle Anpassung des Vertrags: Rente, Standort etc.		2	14
Vorstellen der neuen Struktur		2	
Abwerbestrategien anderer Unternehmen unterbinden		2	
Entscheidung Staffing aufgrund Strategie		2	
Information über Neues geben		2	
Aufbau persönlicher Beziehungen fördern		1	4
persönliche Aufgaben und Verantwortung explizit bestätigen		1	1
individuelle Re-Rekrutierungsstrategie planen		1	
Integrationsevent planen und durchführen		1	
Etwas für die Familie bei Standortwechsel tun		1	
Strategieinterviews führen		1	
Plattform schaffen für tägliches Miteinander		1	
Offen sein: Informelle Runden nutzen		1	
Identifikation von Schlüsselpersonen als Botschafter		1	
Nutzung von Detail-Wissen		1	
Trainings anbieten			16
Deal-Ziele konkretisieren			14
Teamentwicklungsmaßnahme durchführen			11
Informationsaustausch fördern			7
Entscheidungen schnell treffen			4
Neue Struktur überprüfen			3
Persönliche Entwicklungschancen zeigen			3
Sorgen der Mitarbeiter aufnehmen und Lösungen suchen			2
Bedarfsanalyse aufgrund Veränderungen			1
Struktur anpassen			1
Konkrete Veränderungen ableiten			1
Alte Kultur würdigen, neue erarbeiten			1
Aufarbeiten der Fusion			1

Bedingungen

	t ₀	t ₁	t ₂
Zeit	21	7	1
politische Anforderungen	19	6	1
Gerüchte/Mutmaßungen	11	5	
Unterstützung vor Ort	11		2
Ressourcen (Menschen)	1	1	
Ressourcen (Finanzen)	1		
Unterschätzung der Machtdynamik		6	1
mangelhafte Kommunikation		6	
fehlende Prozessbegleitung		5	
mangelndes Einverständnis der Führungskräfte		4	1
fehlende/unklare Vision		3	4
mangelndes Engagement der Mitarbeiter		3	
Diagnose der Ausgangsbedingung		3	
Verantwortung nicht geklärt		2	3
aktive Mitarbeit der Board-Member		1	
Hoher Lernaufwand			17
Statusveränderung des Einzelnen			7
Politik/eigene Karriere			7
Zerstörte Netzwerke			6
Andere change-Projekte			3
Fehlendes Vertrauen			1
Fehlendes Ziel			1
Verschiedene Unternehmenskulturen			1

Erläuterung zu den folgenden Tabellen und Zahlen

„Erw.W.“: Die Erwartungswerte, die bei einer perfekten Gleichverteilung der Anzahl der Nennungen des entsprechenden Begriffs auf die drei Zeitpunkte zu erwarten wären. Die Erwartungswerte repräsentieren sozusagen die Nullhypothese, die Häufigkeiten links daneben die beobachteten Werte.

„Sig. (p)“: Die Signifikanz der Abweichung der beobachteten Werte von den erwarteten Werten ausgedrückt als Wahrscheinlichkeitsangabe.

Wenn die beiden Spalten ohne Werte sind, so wurde keine Signifikanzberechnung vorgenommen, weil die Anzahl der Nennungen so gering war, dass gar kein signifikantes Ergebnis entstehen kann, egal wie die Verteilung über die drei Zeitpunkte aussieht.

Kennzeichnung der Signifikanzniveaus:

- **hellrote** Wahrscheinlichkeitsangaben geben signifikante Ergebnisse auf dem 5%-Signifikanzniveau wieder
- **lila** Wahrscheinlichkeitsangaben geben hochsignifikante Ergebnisse auf dem 5%-Signifikanzniveau wieder
- normal in schwarz gesetzte Zahlen bei der Signifikanz bedeuten nicht signifikante Ergebnisse, d.h. die Irrtumswahrscheinlichkeit beim Verwerfen der H_0 liegt oberhalb von 5% bzw. die Wahrscheinlichkeit ist $p > .05$.
- *kursiv* gesetzte Zahlen bei der Signifikanzangabe – unabhängig von der Farbe – bedeuten, dass zur Berechnung der Signifikanz eine Monte-Carlo-Simulation herangezogen wurde und nicht die „normale“ asymptotische Signifikanz nach Pearson (immer wenn der Erwartungswert unterhalb von 5 liegt)

Ziele

	t ₀	t ₁	t ₂	Erw.W	Sig (p)
Neue Struktur klären/ überprüfen	21	9	14	14,66	.084
Personalentscheidungen treffen	21	2		7,66	.000
Deal-Ziel klären erreichen	16	1		5,66	.000
Planen des Kompetenzaufbaus	12			4,00	.000
kulturelle Integration	1				
Informieren		18	9	9,00	.000
Verunsicherung reduzieren		14	6	6,66	.001
Veränderungsbereitschaft erhöhen/aufrecht erhalten		14	3	5,66	.000
Vertrauen schaffen		10		3,33	.000
Integration Top-Management und Mitarbeiter		6		2,00	.004
Commitment aufbauen/sichern		5	6	3,66	.058
emotionale Verbundenheit mit Zielen erzeugen		3			
Zusammenwachsen fördern		3	9	4,00	.005
Gemeinsamkeiten erarbeiten		2	4		
Commitment Top-Management		1			
Prozesse schnell synchronisieren		1	1		
Überblick behalten		1			
Mitarbeiter qualifizieren			20	6,66	.000
Reibungsverluste minimieren			11	3,66	.000
Konkurrenzkämpfe unterbinden			8	2,66	.000
Handlungsspielraum dem Mitarbeiter geben			7	2,33	.001
Informationsfluss fördern			6	2,00	.004
Schnell in Arbeitsmodus finden			3		
Zuständigkeiten klären			2		
Neue Perspektiven zeigen			2		
Individuelle Unsicherheiten reduzieren			1		
Vergangenheit wertschätzen			1		
Projektplan kommunizieren			1		
Sorgen des Einzelnen aufnehmen			1		

Handlungen

	t ₀	t ₁	t ₂	Erw.W	Sig (p)
Identifikation von Schlüsselpersonen	21	3		8,00	.000
Neue Wertschöpfungskette erarbeiten	20			6,66	.000
wichtige Baustellen/Bereiche klären und priorisieren	19	5	1	8,33	.000
Umorganisation von Bereichen planen	17			5,66	.000
Verhandlungsgespräche analysieren	16			5,33	.000
PDM-Erfordernisse aus neuer Wertschöpfungskette ableiten	13	2	10	8,33	.021
Trainingsbedarf feststellen	11	1	11	7,66	.013
Geheime Task-Force Teams zur Analyse aufbauen	1				
Klärung wesentlicher Führungsprozesse	1				
Mitverantwortung für Umsetzung geben		16	10	8,77	.001
Gespräche zur Karriereplanung mit Key-Playern führen		14	1	5,00	.000
Frühes Treffen und Bekannt geben von Personalentscheidungen		14		4,66	.000
wichtigste PDM-Baustellen gemeinsam bearbeiten		13	4	5,66	.000
Strategiekonkretisierung mit Führungskräften beider Unternehmen		13	3	5,33	.000
Bekannt machen der Deal-Ziele vor Ort		11		3,66	.000
Deal-Ziel/Strategie kommunizieren		10	1	3,66	.001
Botschafter und Multiplikatoren briefen		10		3,33	.000
Versprechen einhalten		9		3,00	.000
Auswahlprozess transparent gestalten		8		2,66	.000
Präsenz in Firma zeigen		8		2,66	.000
Erstellen von Entwicklungsplänen		7	10	5,66	.010
Transparenz herstellen, Zusammenhänge erklären		7	6	4,33	.038
Aktiv neue Möglichkeiten kommunizieren		7	4	3,66	.037
Task-Force Teams aus beiden Unternehmen bilden		7	4	3,66	.037
Strategieworkshop mit Mitarbeitern beider Unternehmen		7	1	2,66	.010
Veränderungen nicht abstreiten		7		2,33	.001
Sicherheit des Arbeitsplatzes, Bezahlung, neue Vorgesetzte, etc. klären		7		2,33	.001
Prozesse schnell synchronisieren		6	4	3,33	.079
schnelle Umorganisation von Bereichen		5	10	5,00	.007
emotionale Verbundenheit durch Mitarbeit		5	8	4,33	.033

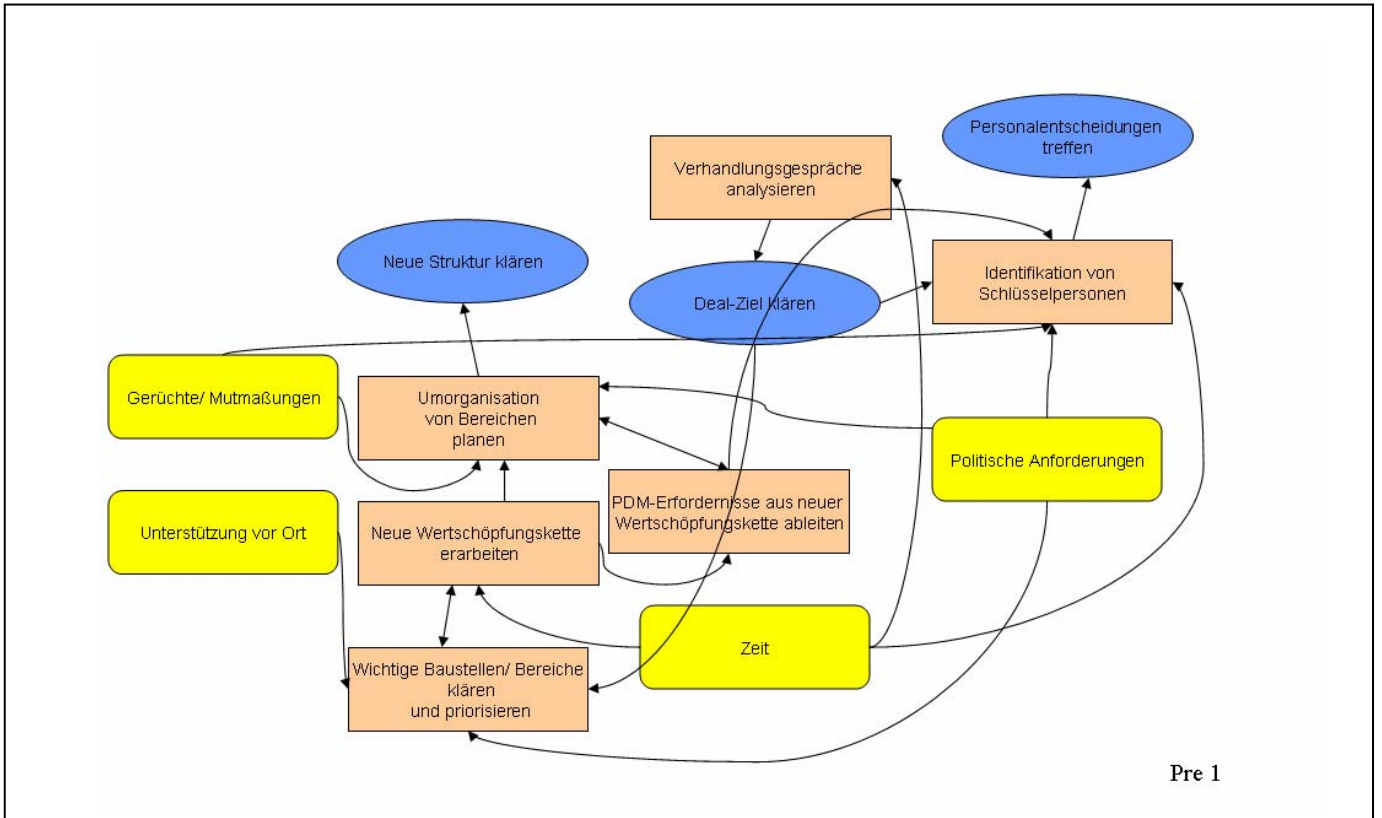
erzeugen/sichern					
Gemeinsamkeiten finden		5	4	3,0	.157
Vorstand und Deal-Entrepreneur briefen		5		1,66	.013
Taten statt Worte		5		1,66	.013
erste Schritte nennen		5		1,66	.013
realistische Job-Vorschau geben		5		1,66	.013
Verantwortlichkeiten klären		4	11	5,00	.002
mit „offenen Ohren“ durch die Firma gehen		4	3	2,33	.239
Etablieren von Zeremonien, die neue Abläufe unterstreichen		4	2		
Hilfe erbitten und annehmen		4		1,33	.036
Orientierung geben		4		1,33	.036
Neue Wertschöpfungskette erarbeiten		4		1,33	.036
Anpassung Incentive-System		3	2		
Entscheidung treffen aufgrund der Strategie		3	2		
Aktiv zuhören		3	1		
Projektcontrolling mit klaren Milestones		3			
persönliche Unsicherheiten von Mitarbeitern reduzieren		3			
Unterstützungsangebote machen		3			
individuelle Anpassung des Vertrags: Rente, Standort etc.		2	14	5,33	.000
Vorstellen der neuen Struktur		2			
Abwerbestrategien anderer Unternehmen unterbinden		2			
Entscheidung Staffing aufgrund Strategie		2			
Information über Neues geben		2			
Aufbau persönlicher Beziehungen fördern		1	4		
persönliche Aufgaben und Verantwortung explizit bestätigen		1	1		
individuelle Re-Rekrutierungsstrategie planen		1			
Integrationsevent planen und durchführen		1			
Etwas für die Familie bei Standortwechsel tun		1			
Strategieinterviews führen		1			
Plattform schaffen für tägliches Miteinander		1			
Offen sein: Informelle Runden nutzen		1			
Identifikation von Schlüsselpersonen als Botschafter		1			
Nutzung von Detail-Wissen		1			
Trainings anbieten			16	5,33	.000
Deal-Ziele konkretisieren			14	4,66	.000
Teamentwicklungsmaßnahme durchführen			11	3,66	.000
Informationsaustausch fördern			7	2,33	.001
Entscheidungen schnell treffen			4	1,33	.036

Neue Struktur überprüfen			3		
Persönliche Entwicklungschancen zeigen			3		
Sorgen der Mitarbeiter aufnehmen und Lösungen suchen			2		
Bedarfsanalyse aufgrund Veränderungen			1		
Struktur anpassen			1		
Konkrete Veränderungen ableiten			1		
Alte Kultur würdigen, neue erarbeiten			1		
Aufarbeiten der Fusion			1		

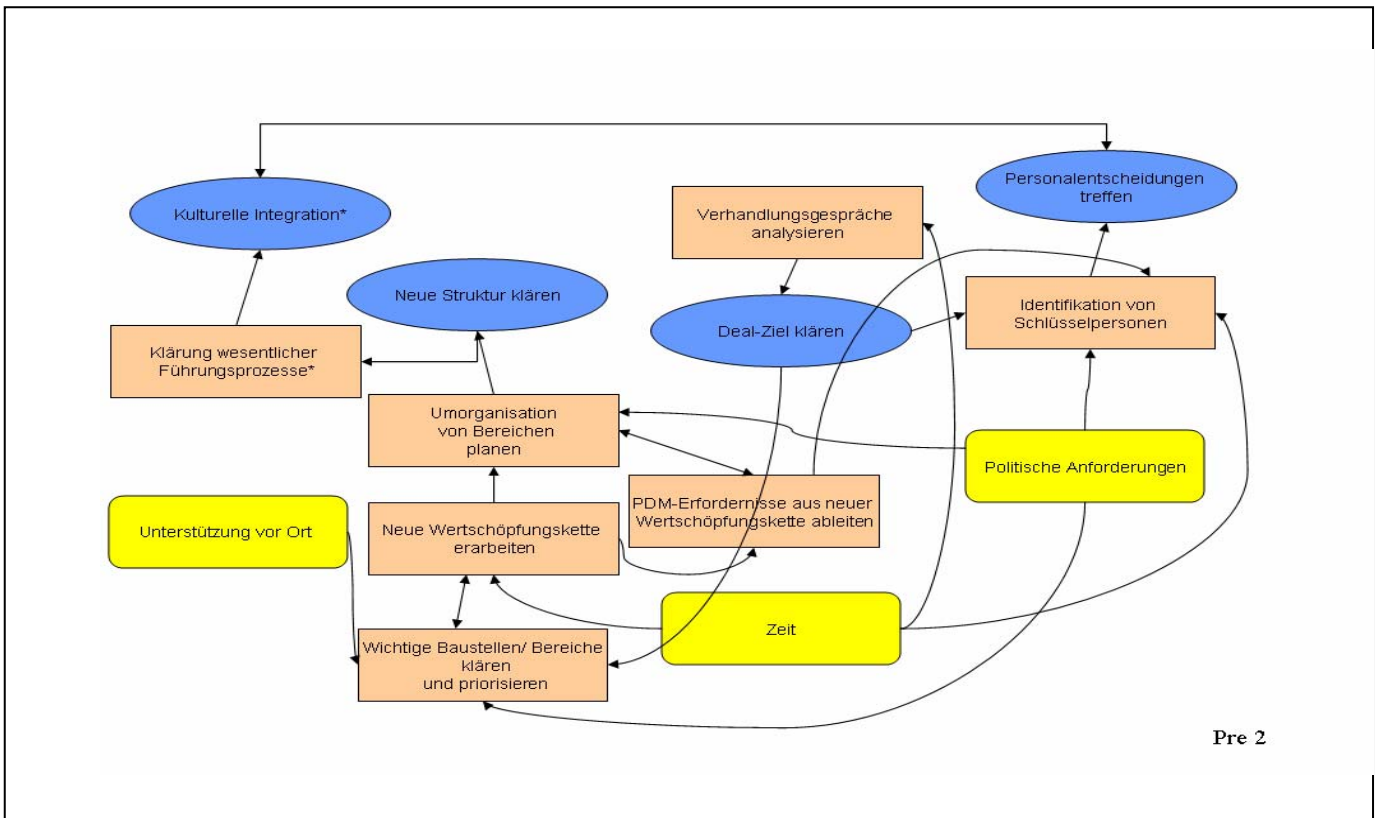
Bedingungen

	t ₀	t ₁	t ₂	Erw.W	Sig (p)
Zeit	21	7	1	9,66	.000
politische Anforderungen	19	6	1	8,77	.000
Gerüchte/Mutmaßungen	11	5		5,33	.003
Unterstützung vor Ort	11		2	4,33	.001
Ressourcen (Menschen)	1	1			
Ressourcen (Finanzen)	1				
Unterschätzung der Machtdynamik		6	1	2,33	.019
mangelhafte Kommunikation		6		2,00	.004
fehlende Prozessbegleitung		5		1,66	.013
mangelndes Einverständnis der Führungskräfte		4	1		
fehlende/ unklare Vision		3	4	2,33	.239
mangelndes Engagement der Mitarbeiter		3			
Diagnose der Ausgangsbedingung		3			
Verantwortung nicht geklärt		2	3		
aktive Mitarbeit der Board-Member		1			
Hoher Lernaufwand			17	5,66	.000
Statusveränderung des Einzelnen			7	2,33	.001
Politik/ eigene Karriere			7	2,33	.001
Zerstörte Netzwerke			6	2,00	.004
Andere change-Projekte			3		
Fehlendes Vertrauen			1		
Fehlendes Ziel			1		
Verschiedene Unternehmenskulturen			1		

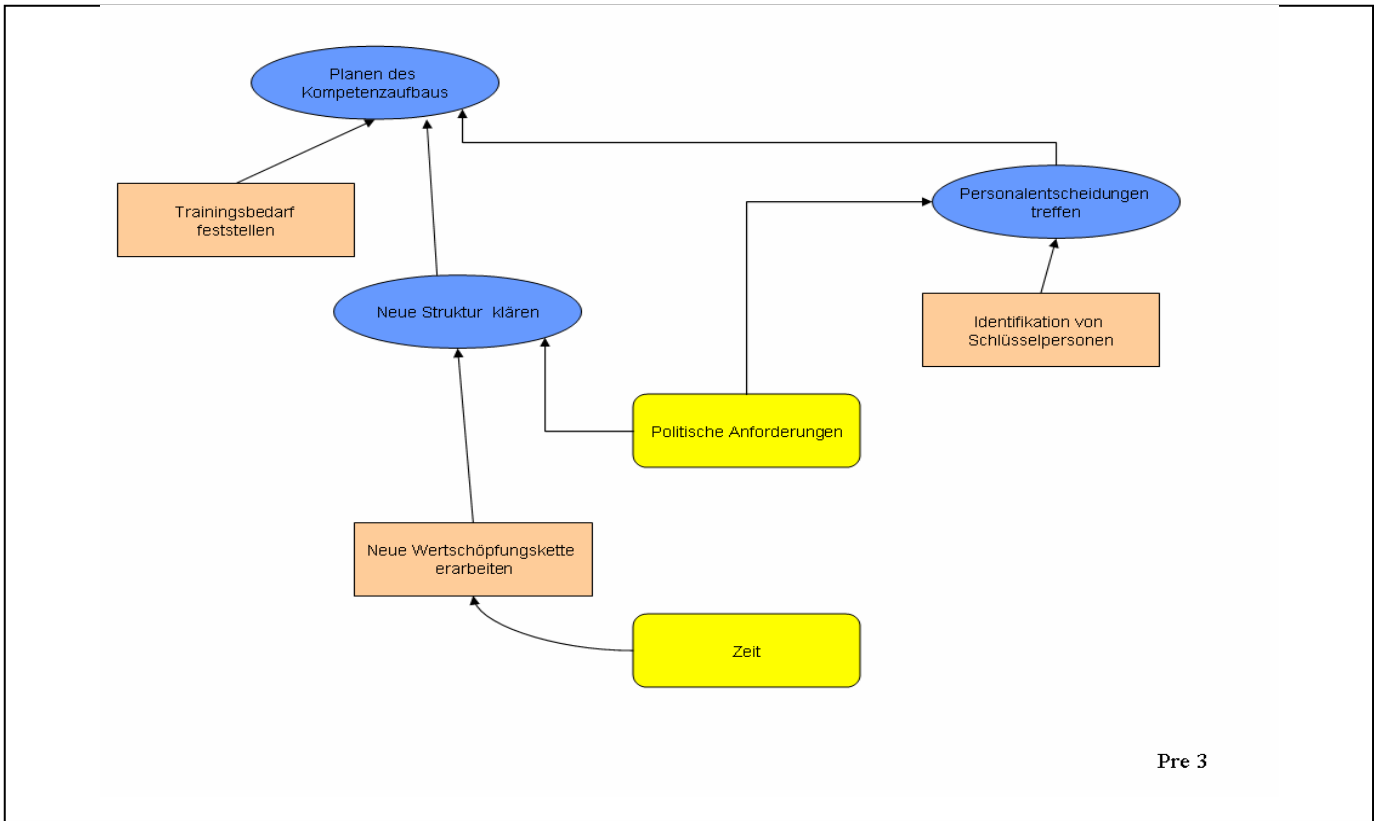
Individualnetze t₀



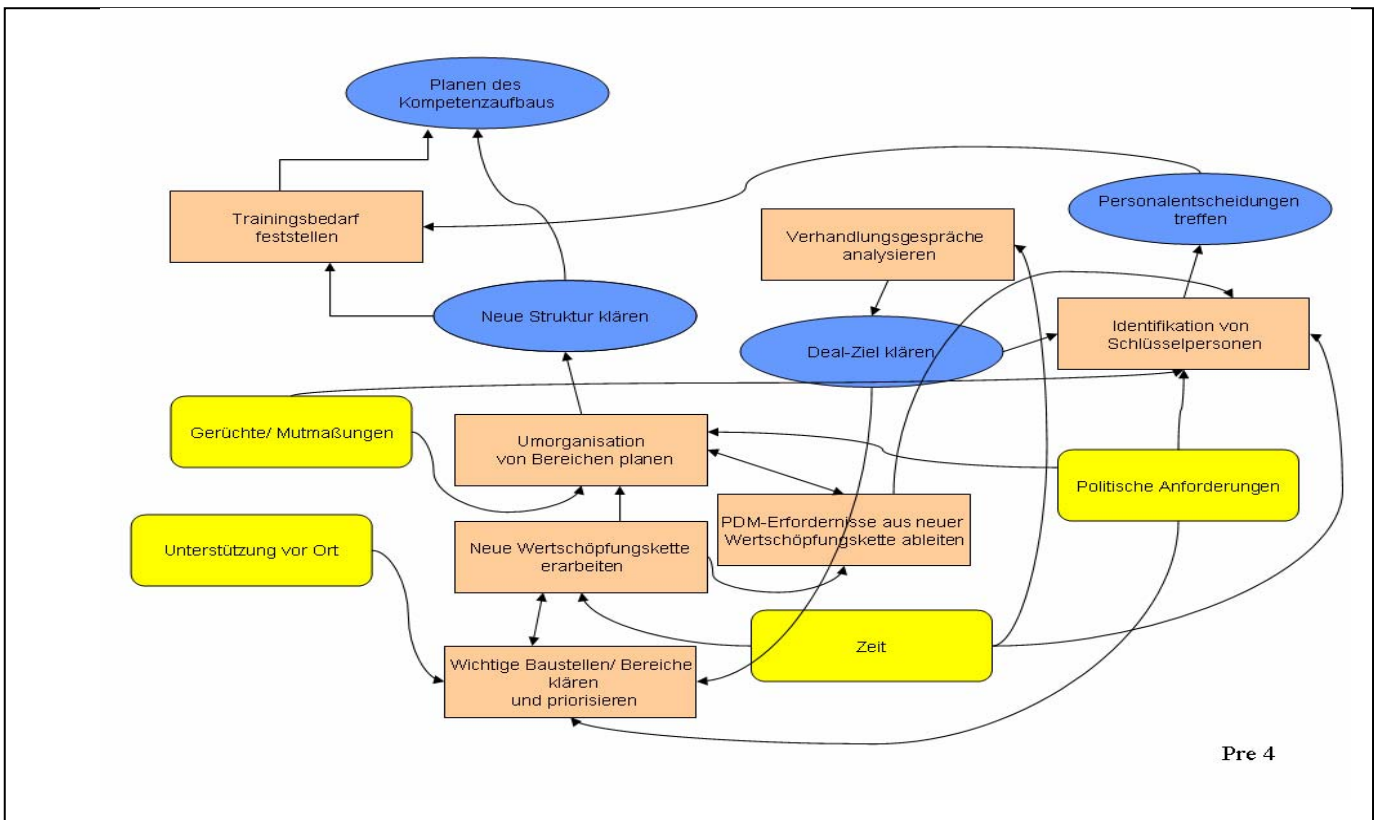
Pre 1



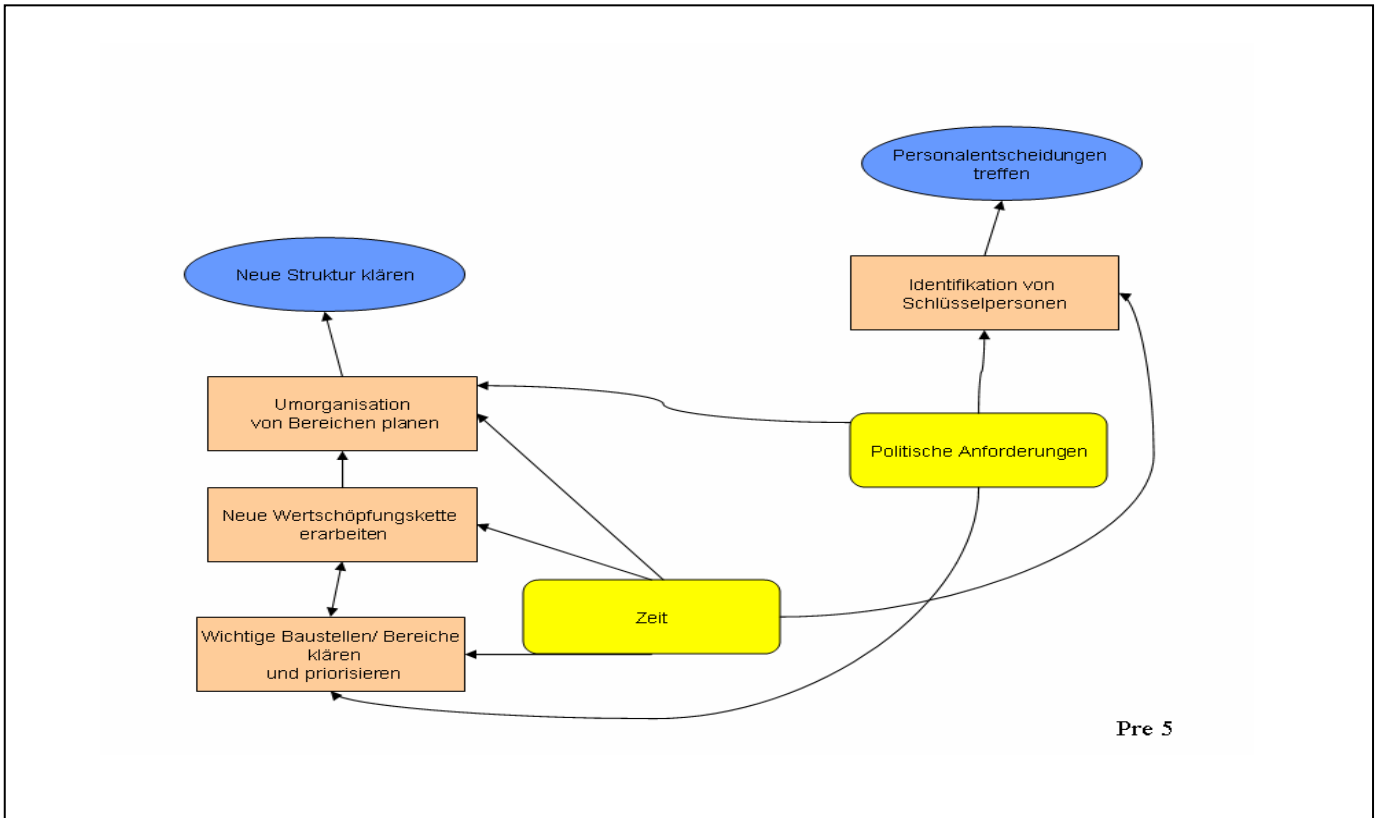
Pre 2



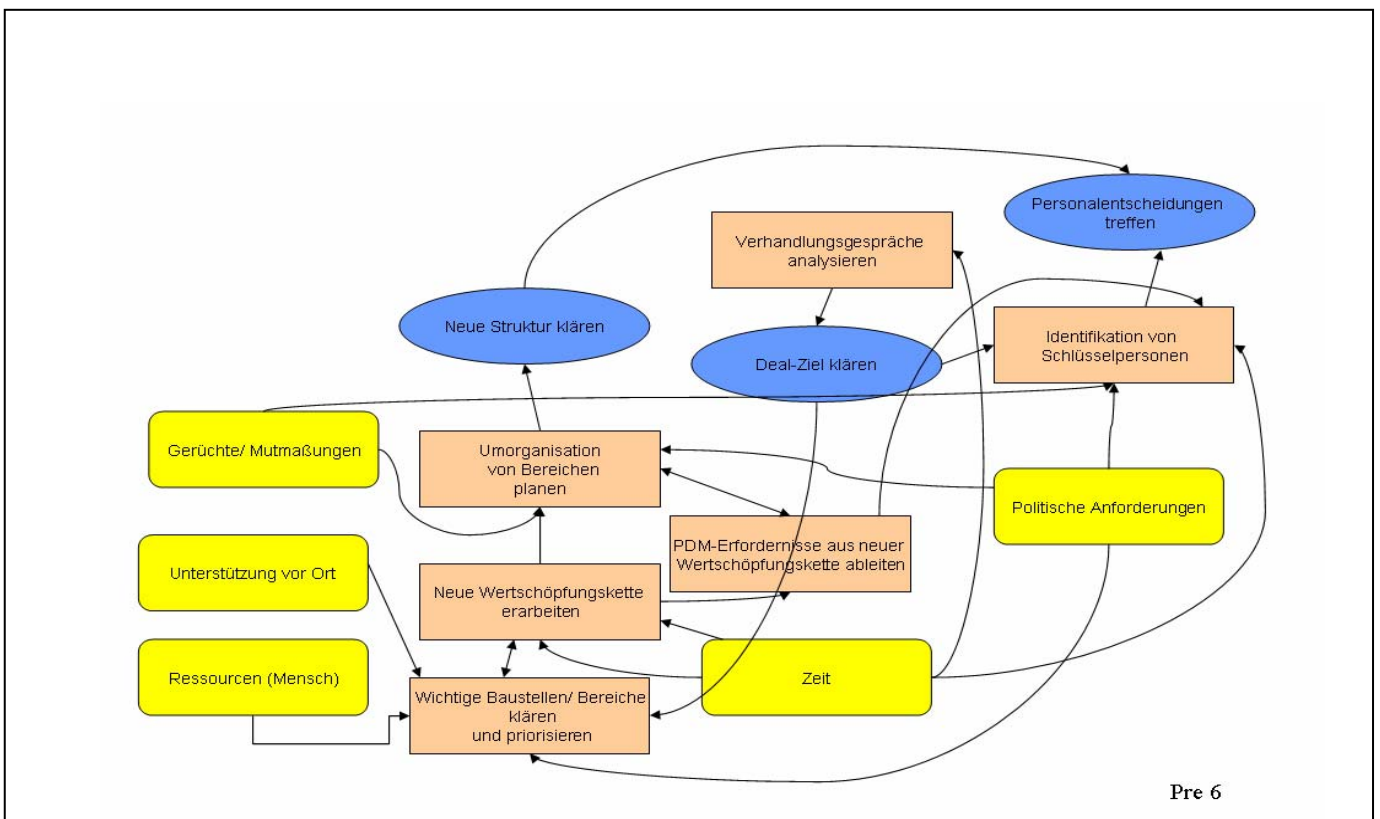
Pre 3



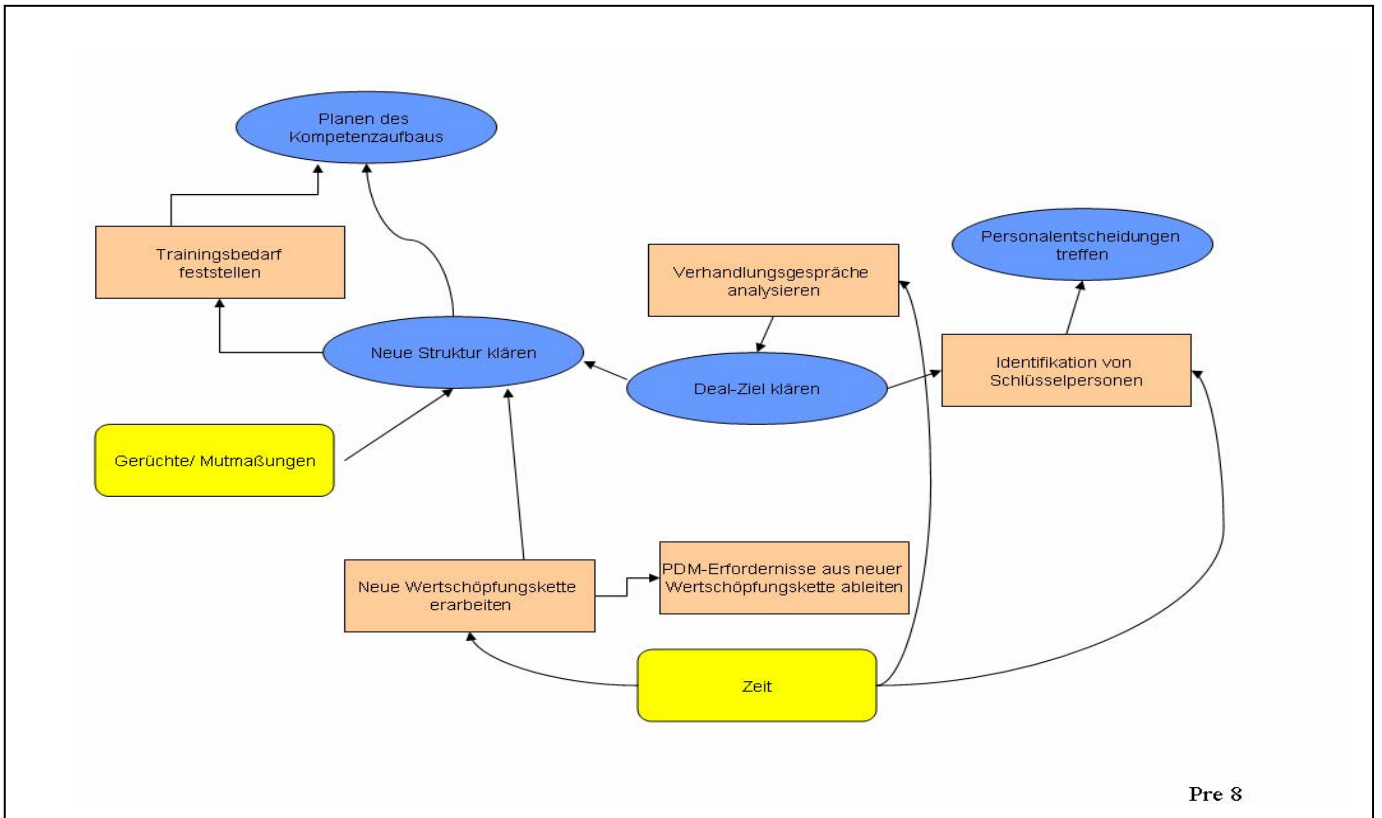
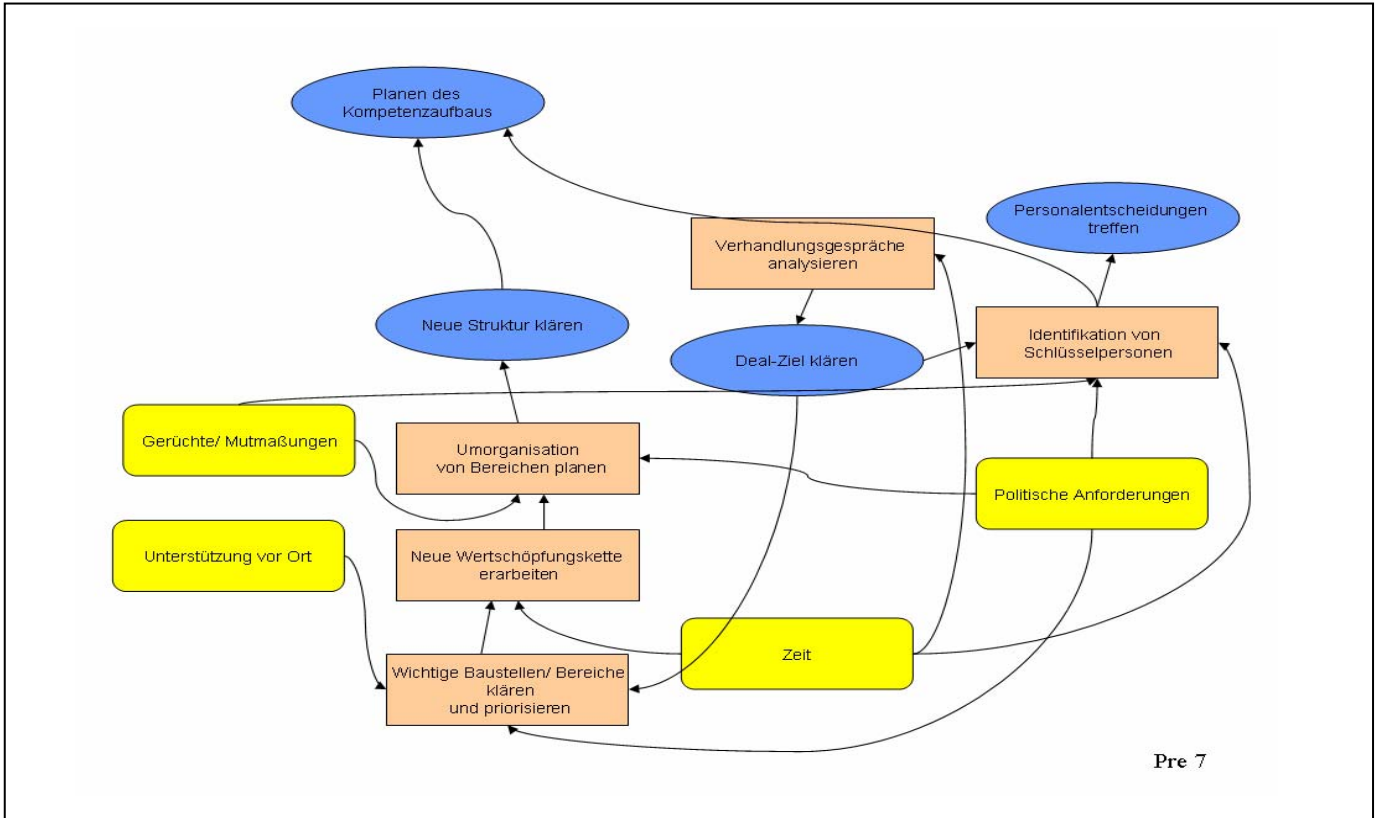
Pre 4

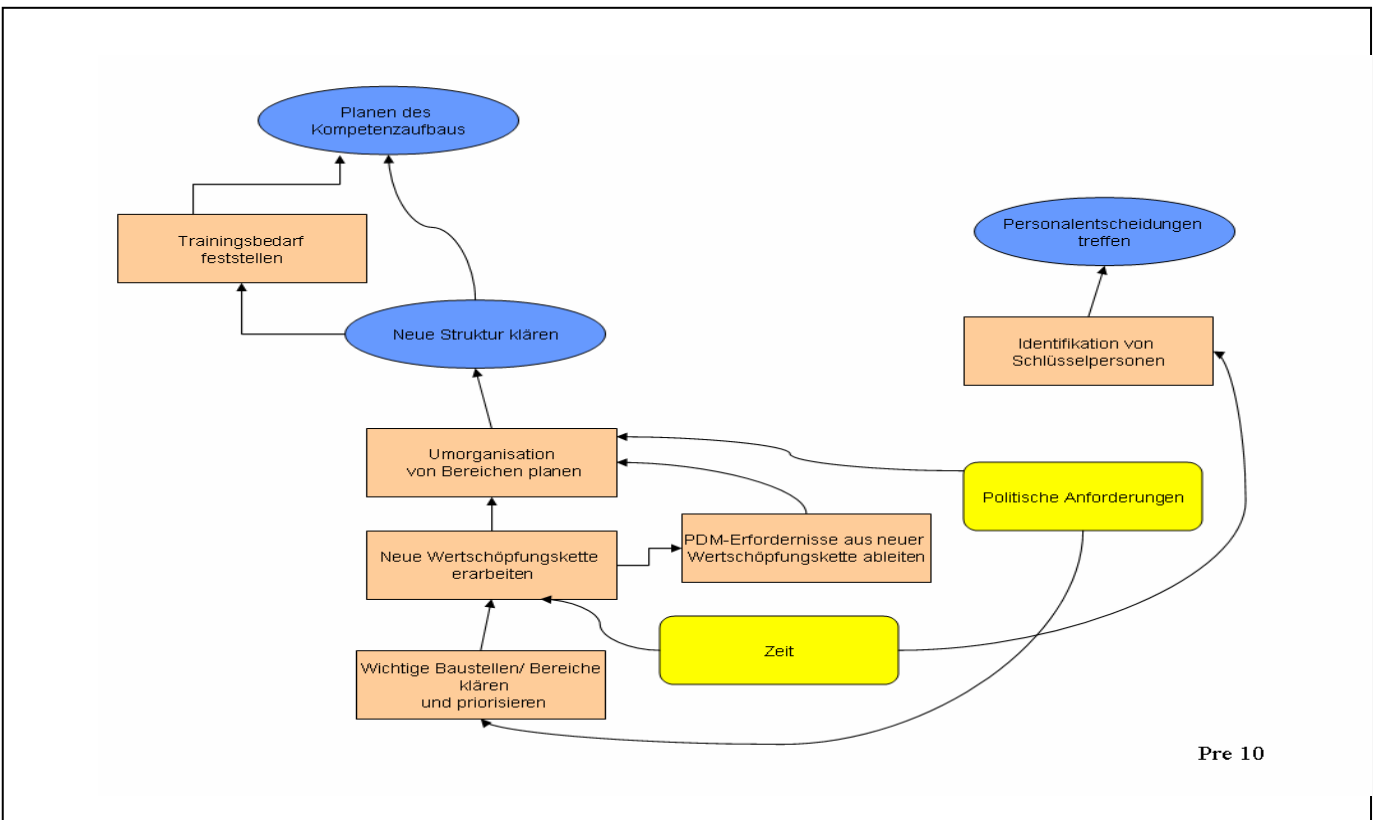
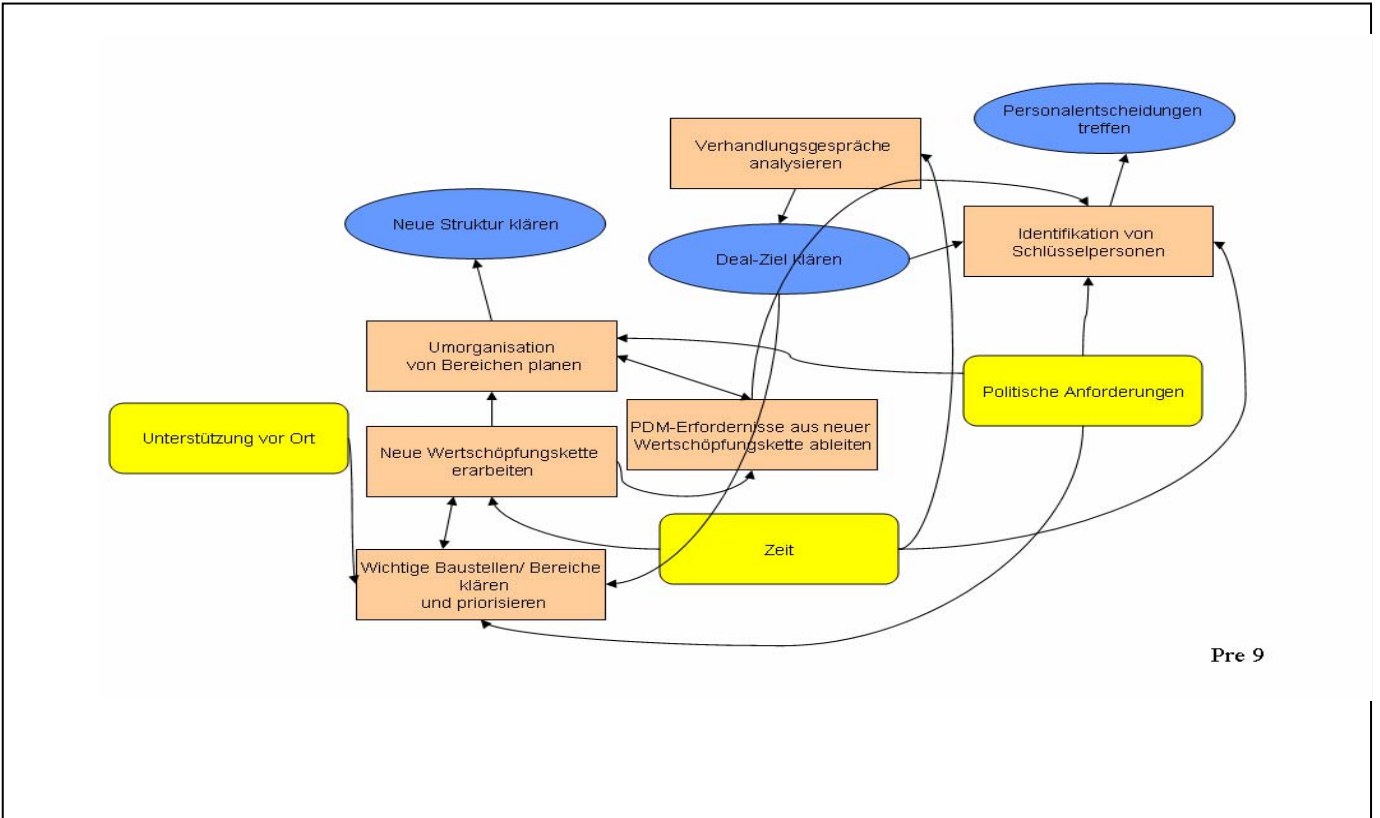


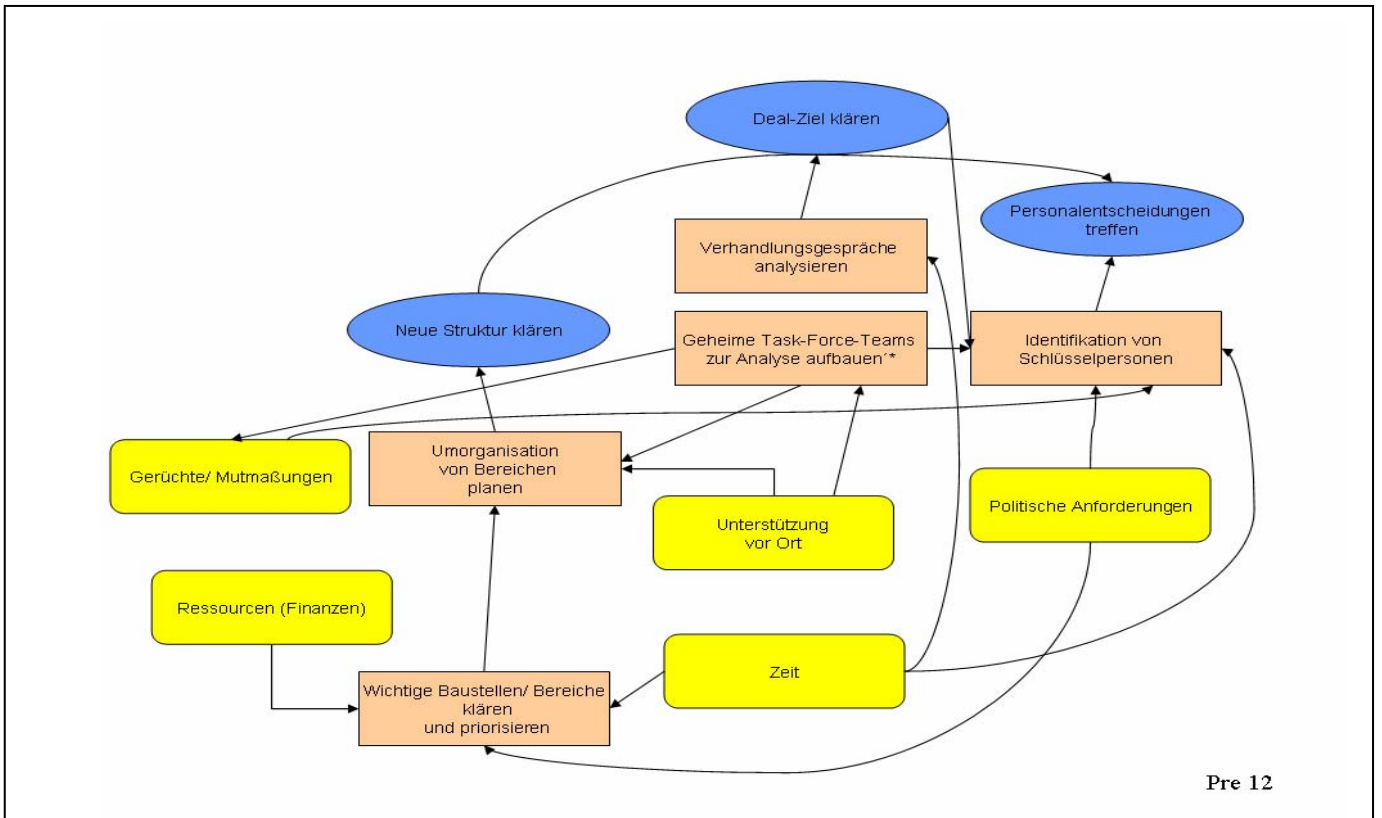
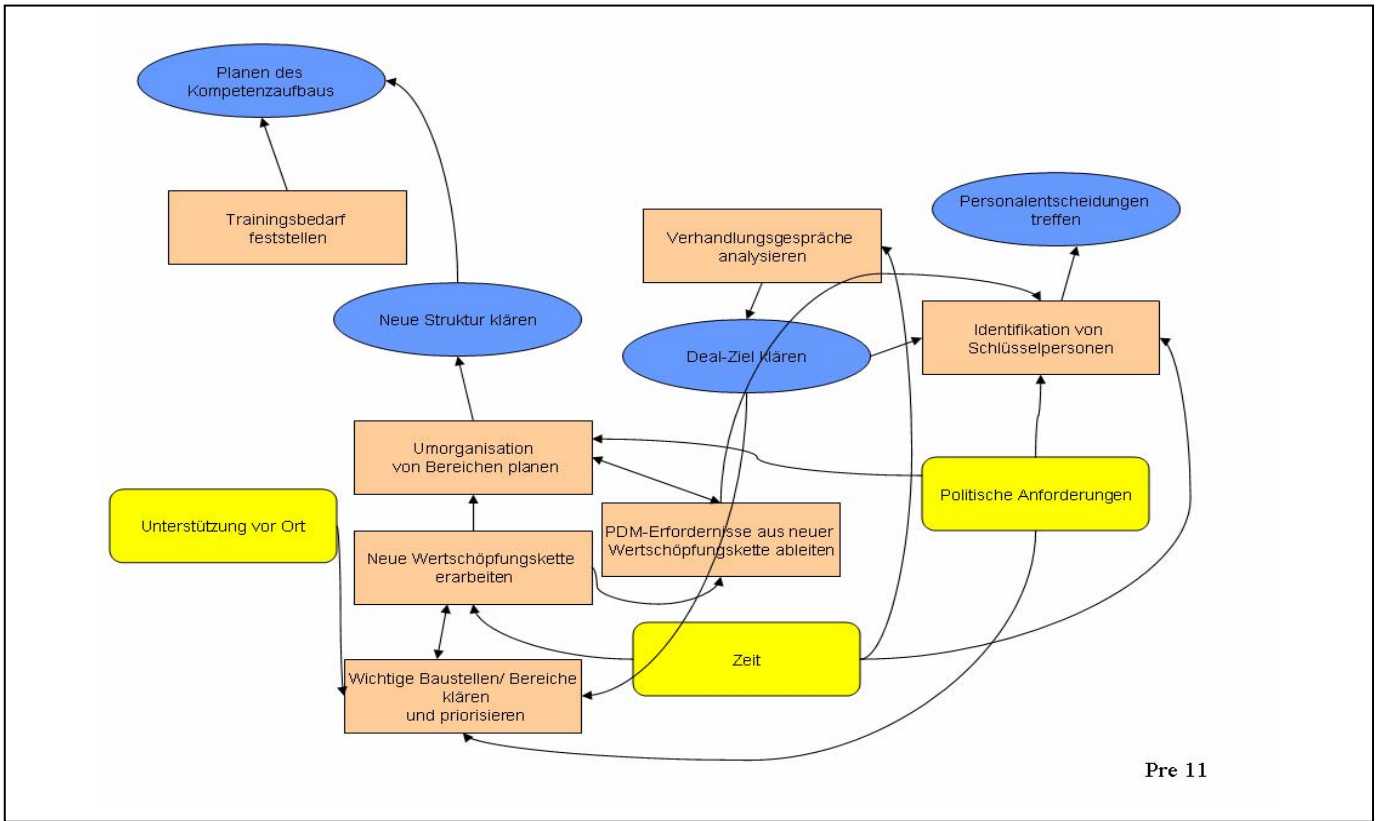
Pre 5

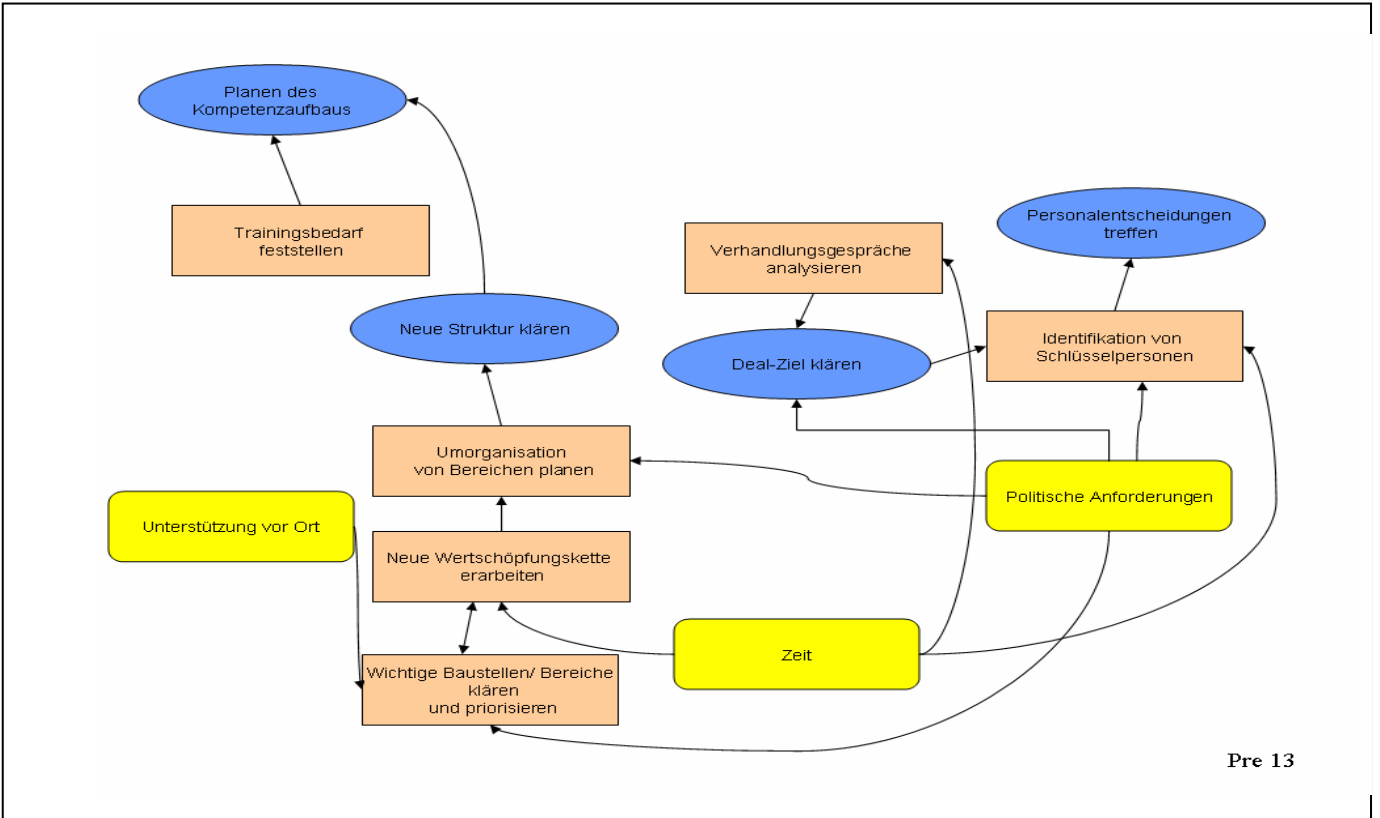


Pre 6

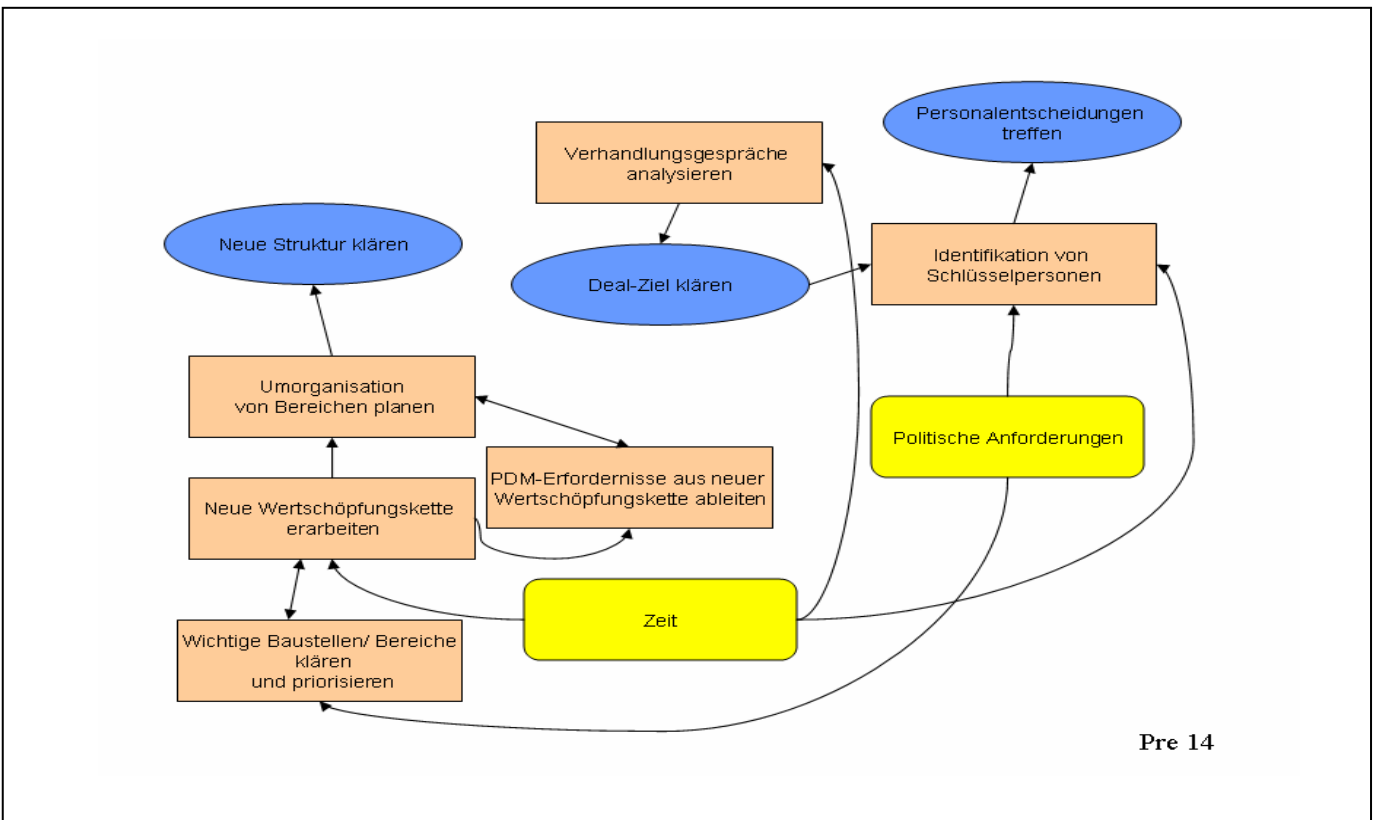




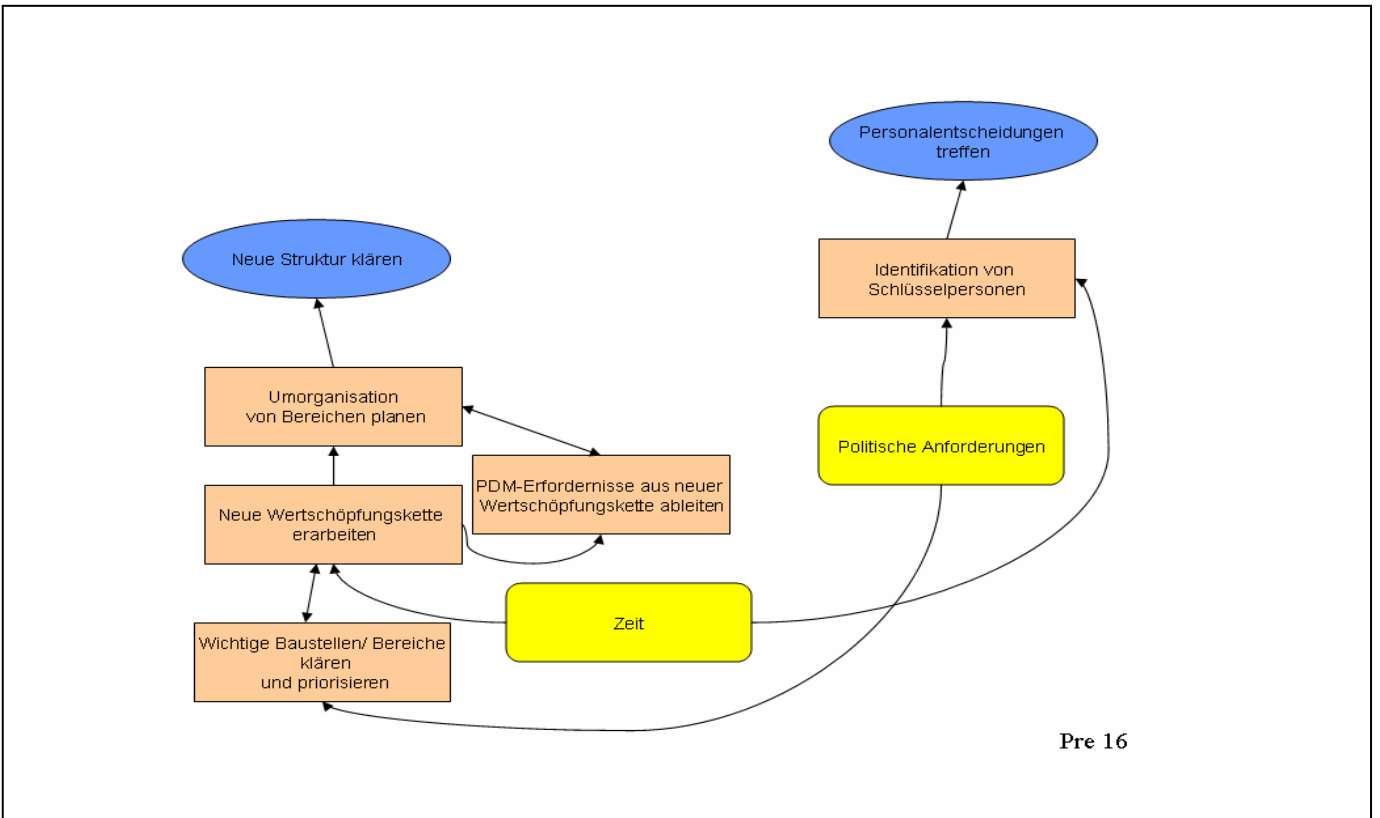
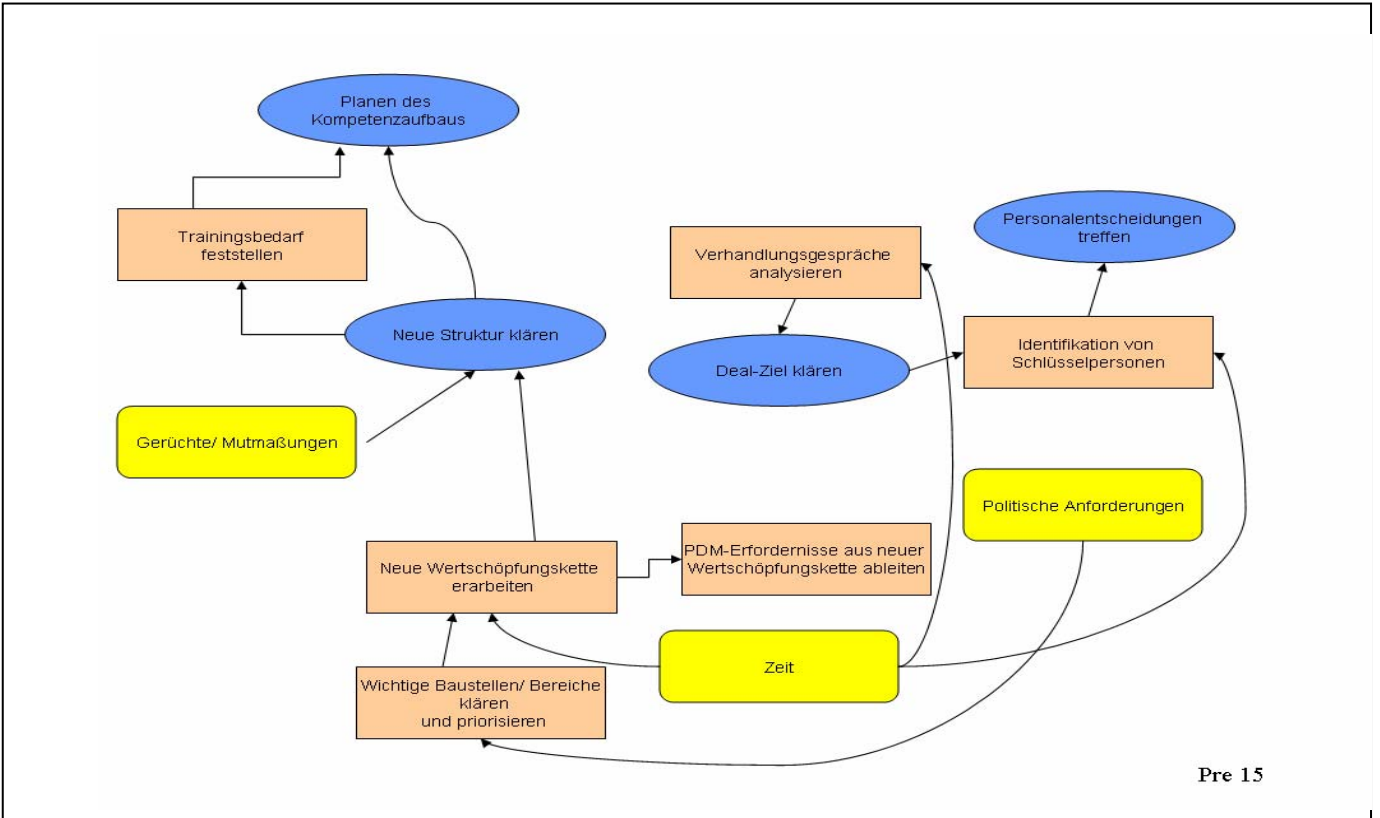


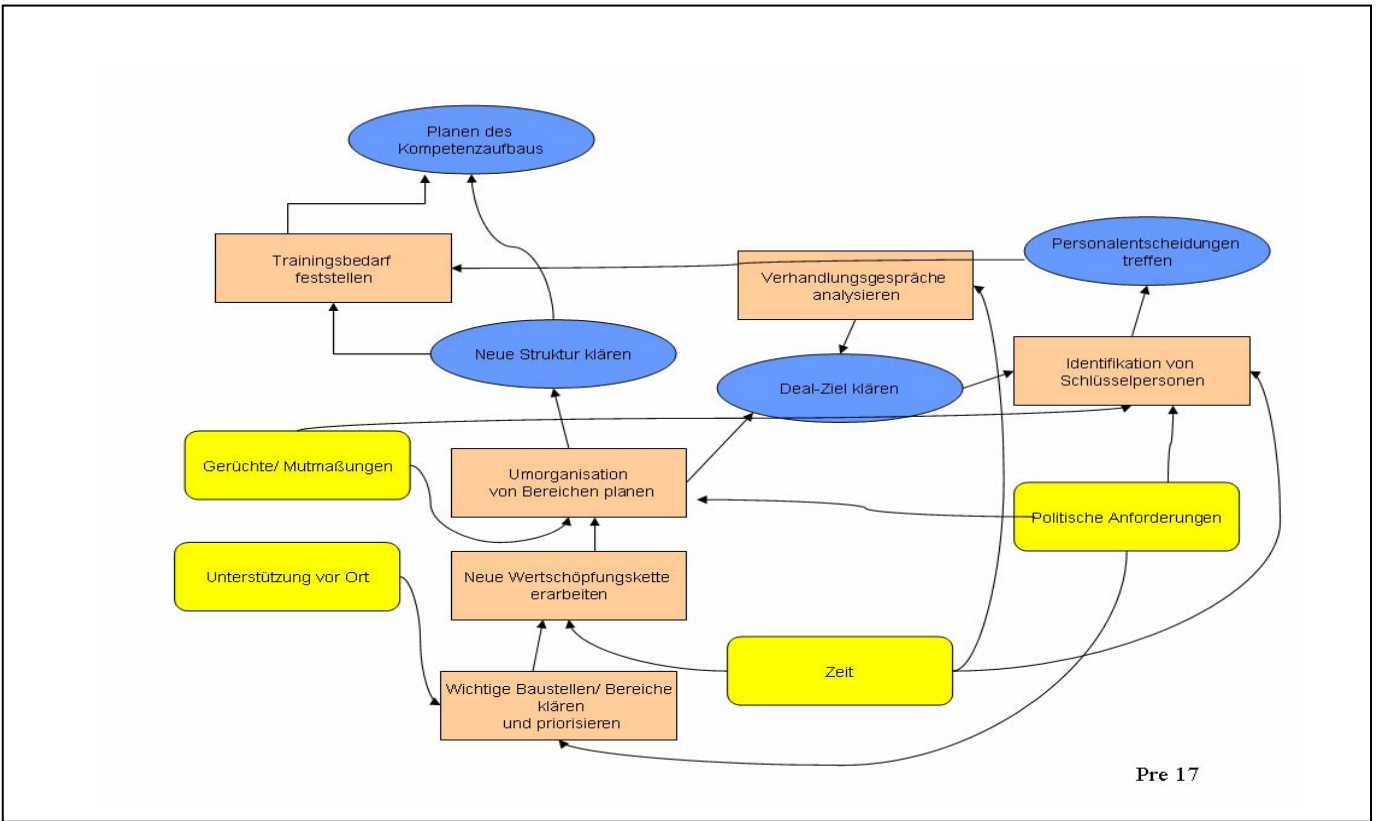


Pre 13

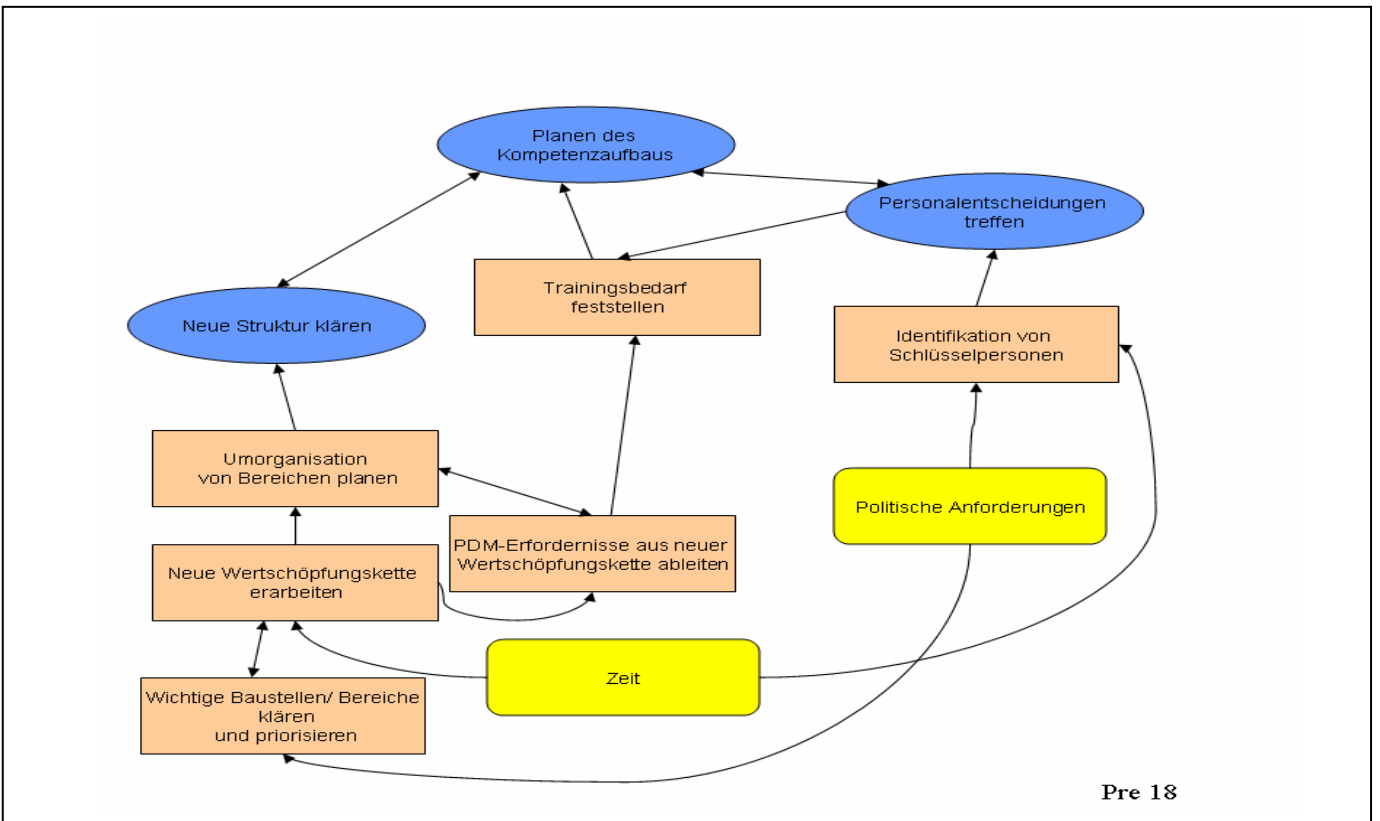


Pre 14

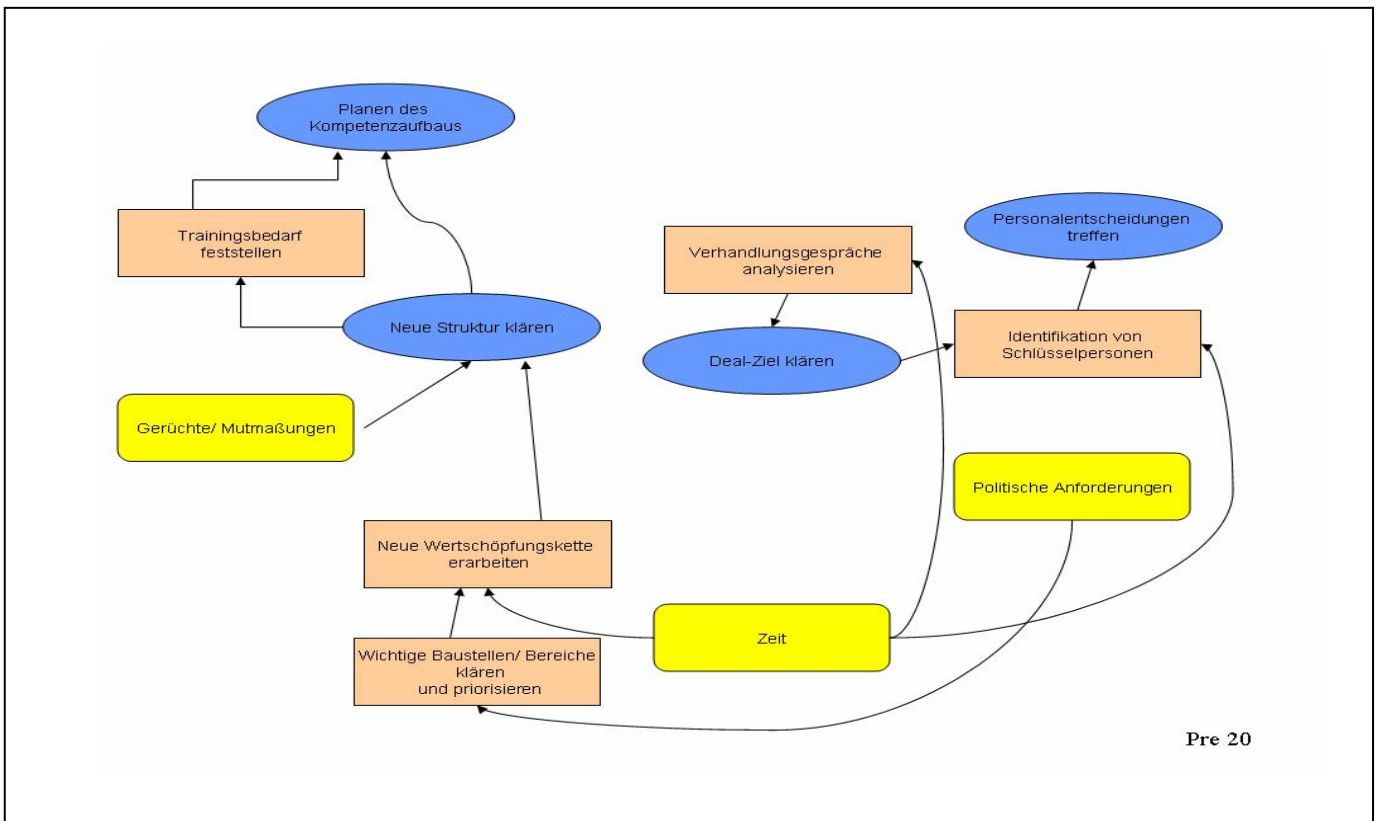
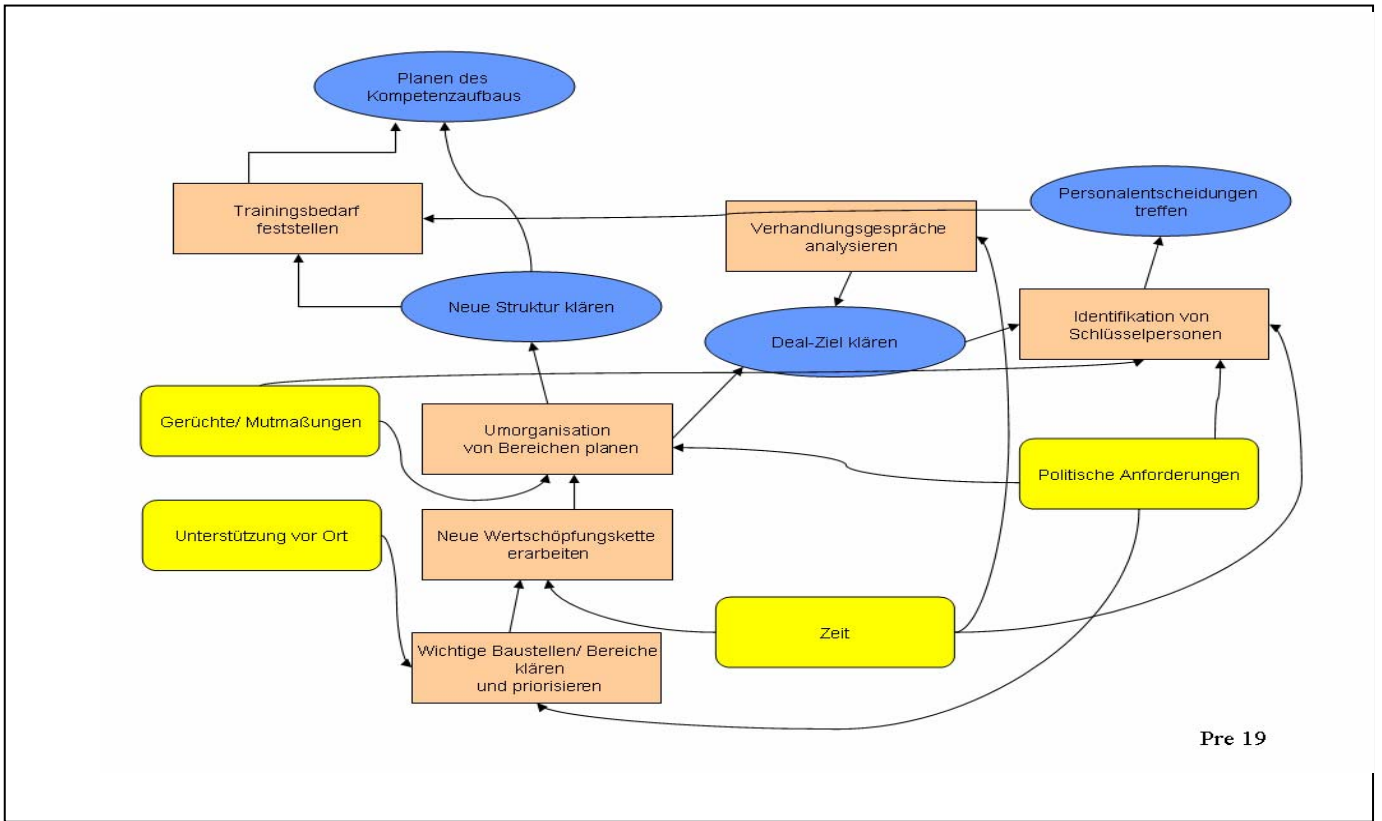


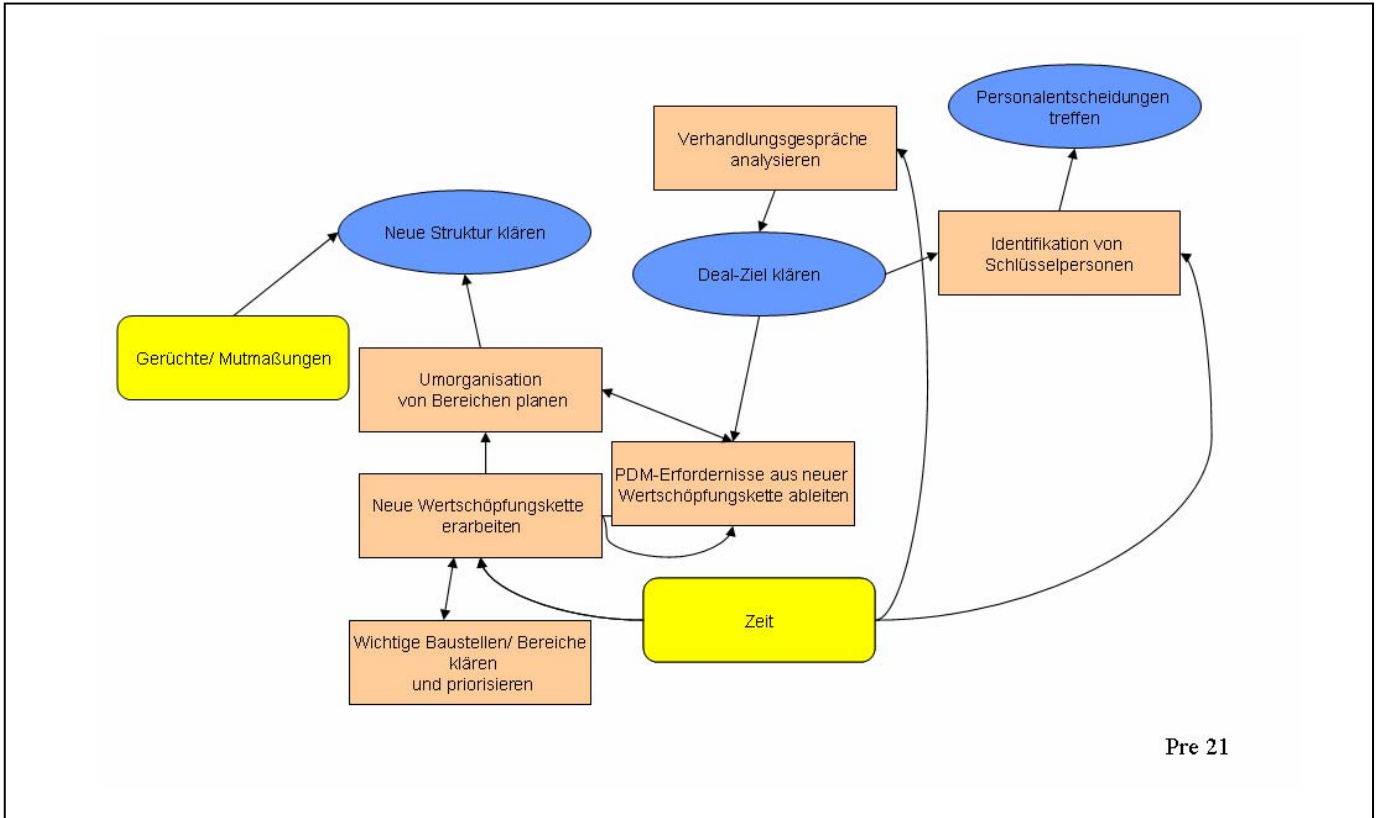


Pre 17

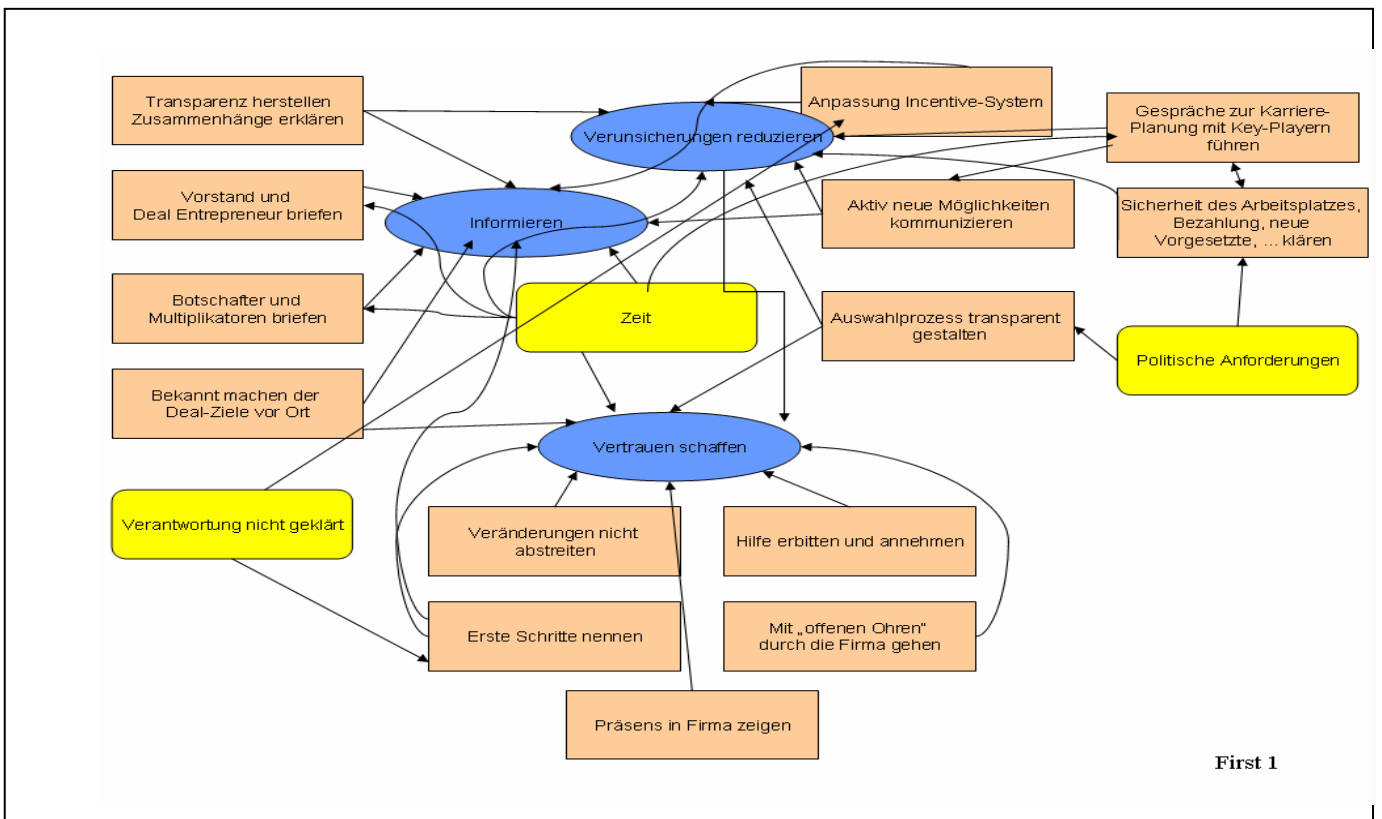


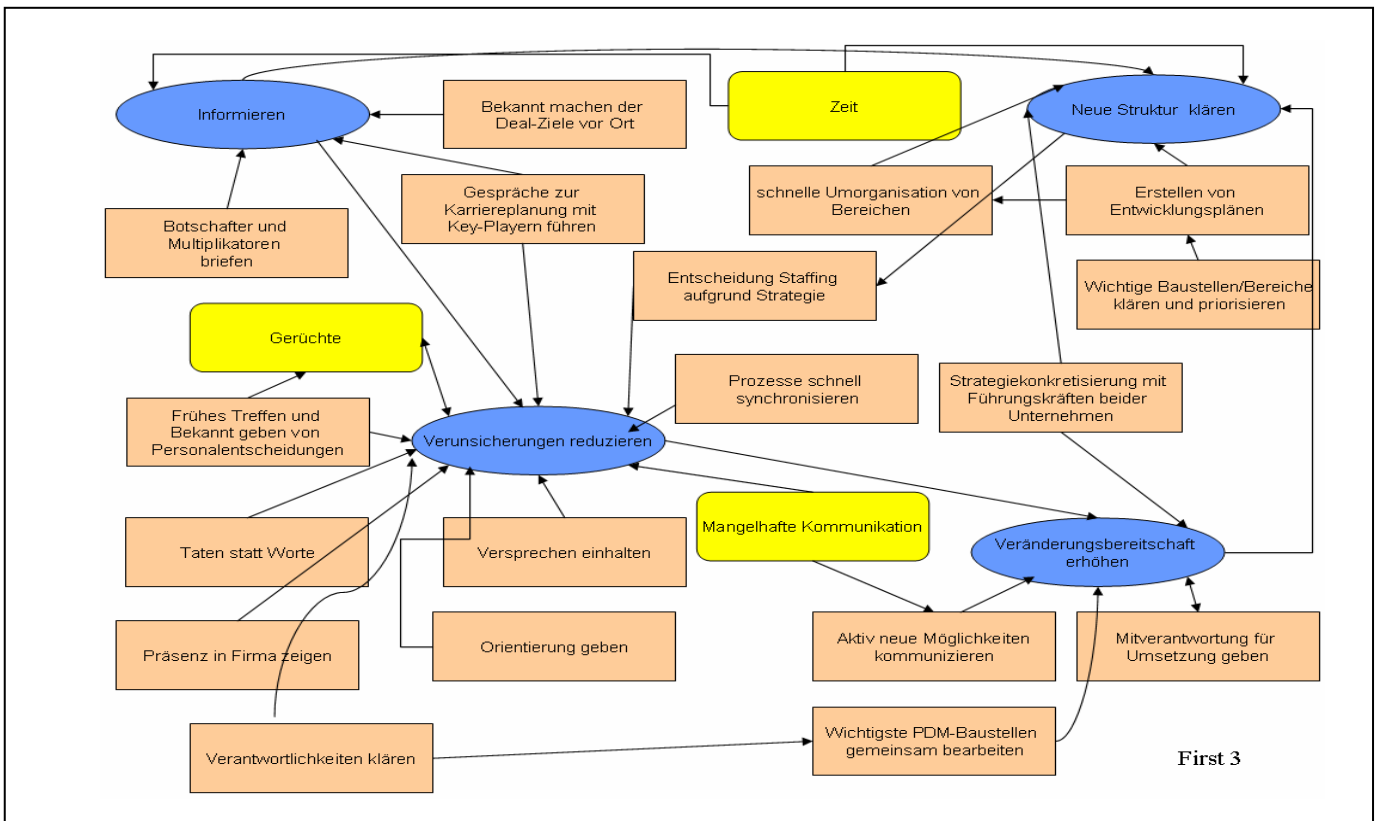
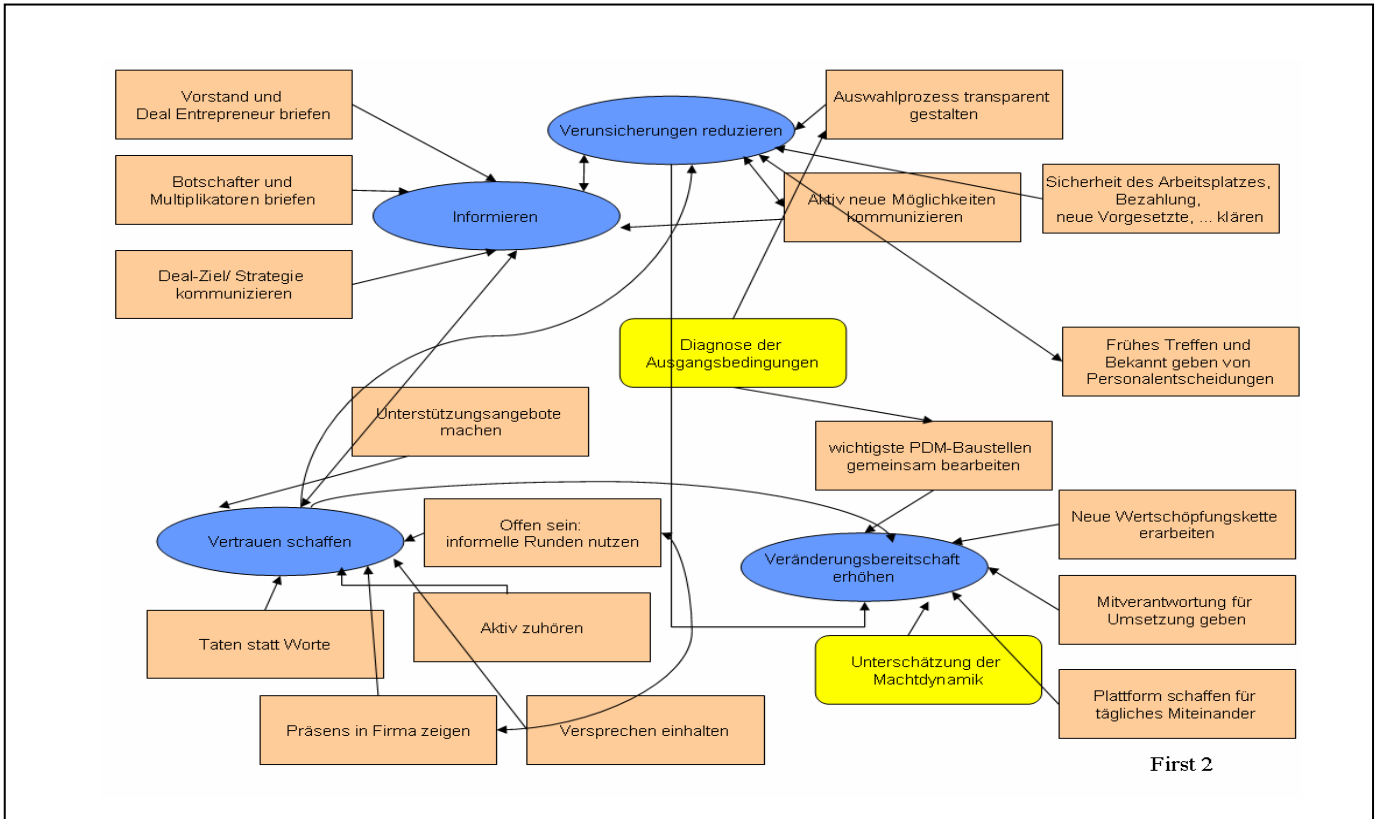
Pre 18

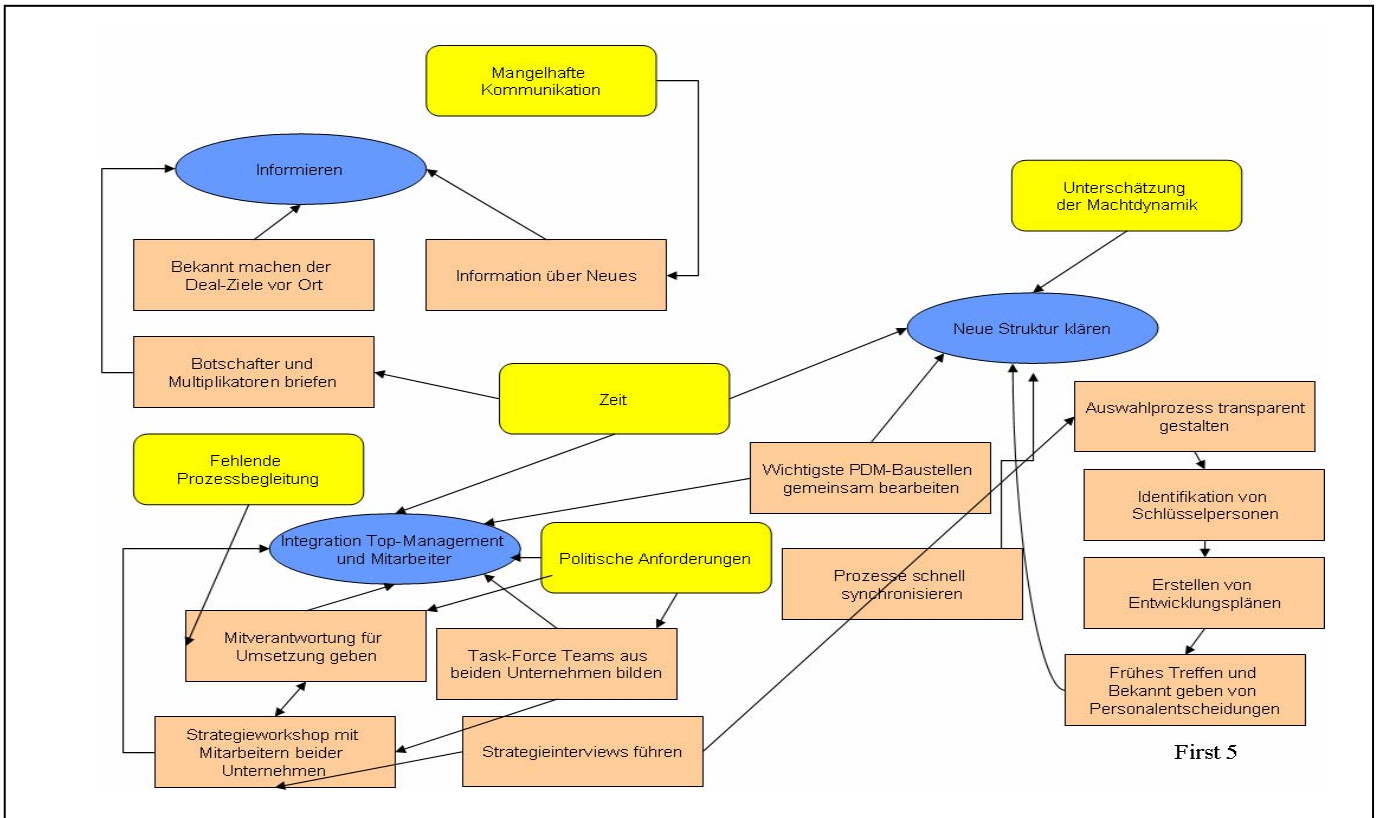
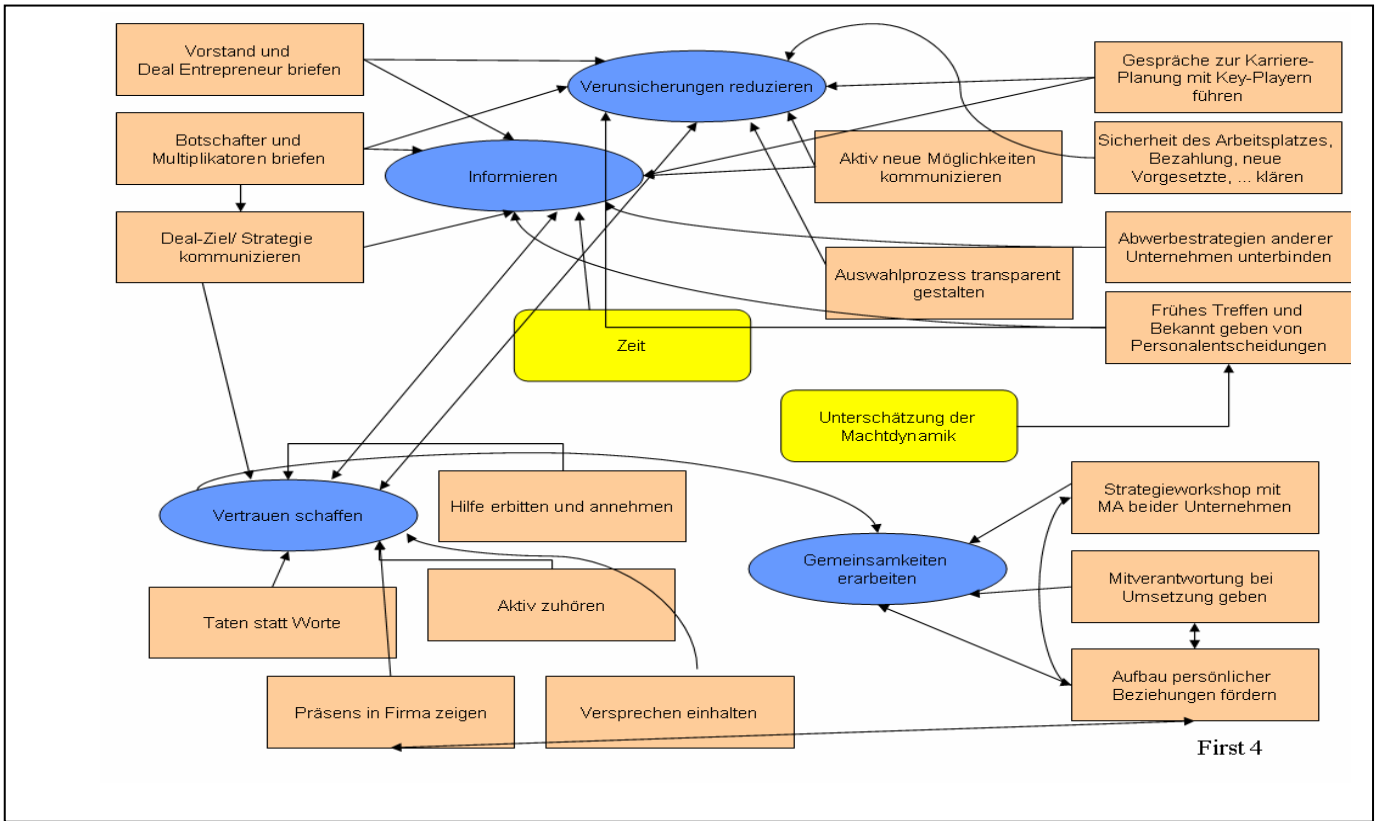


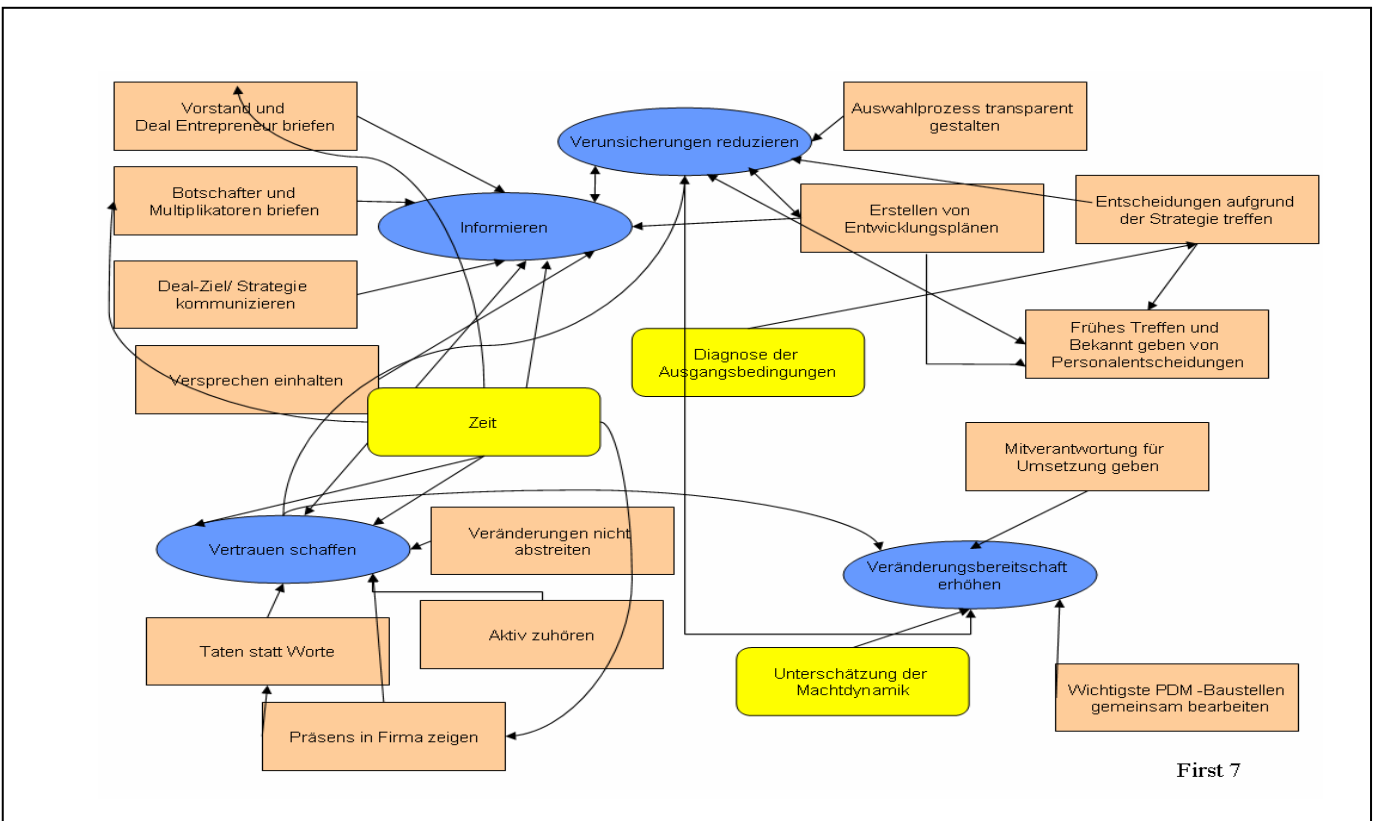
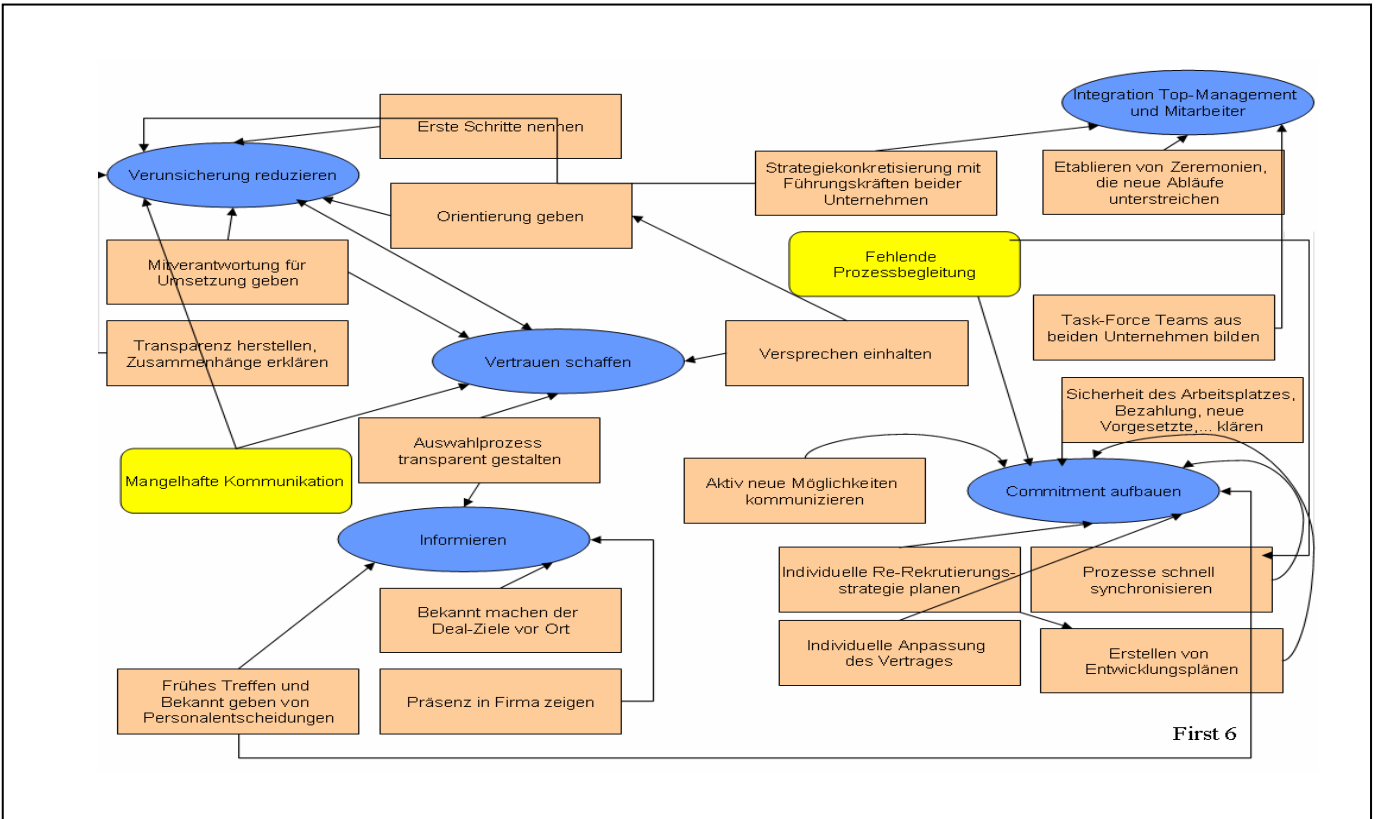


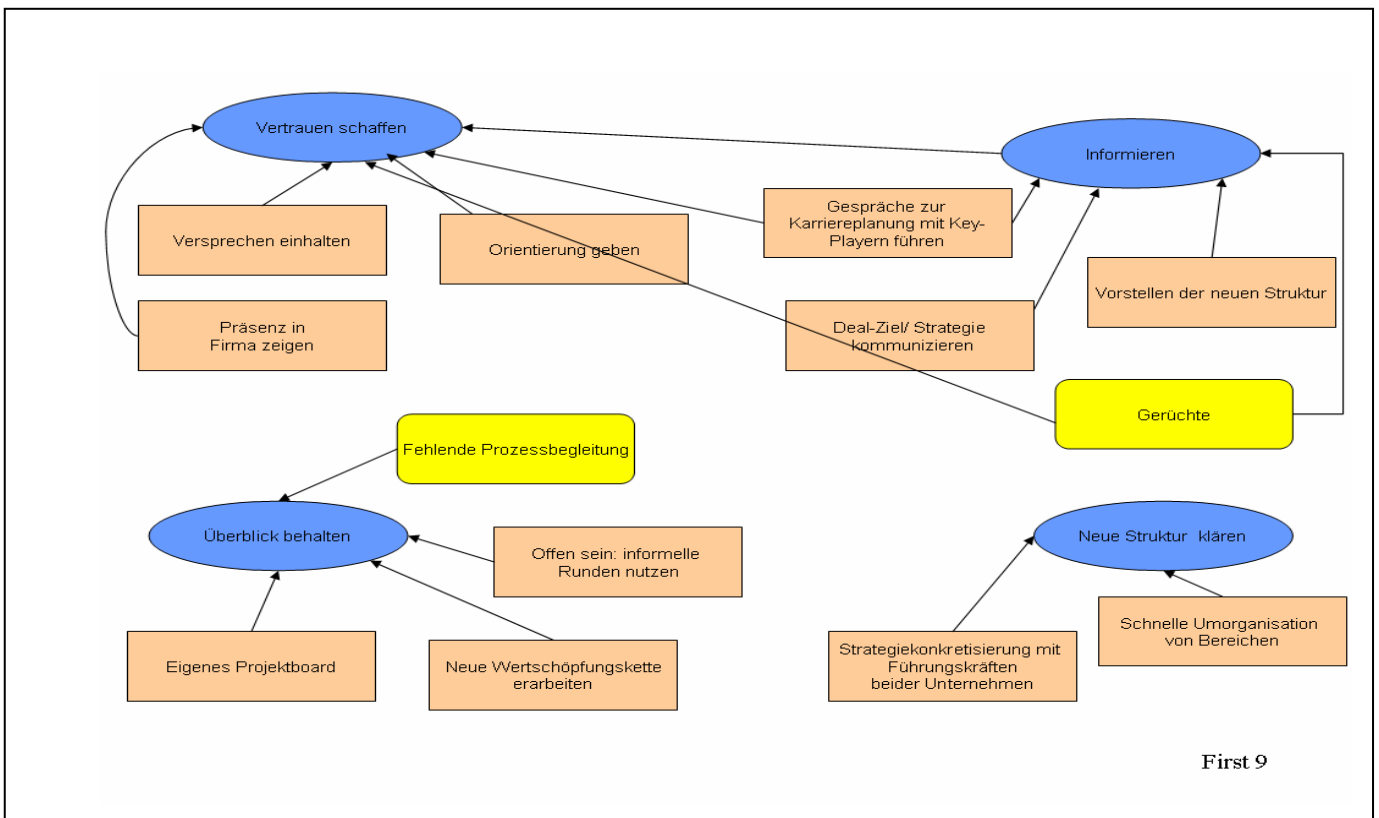
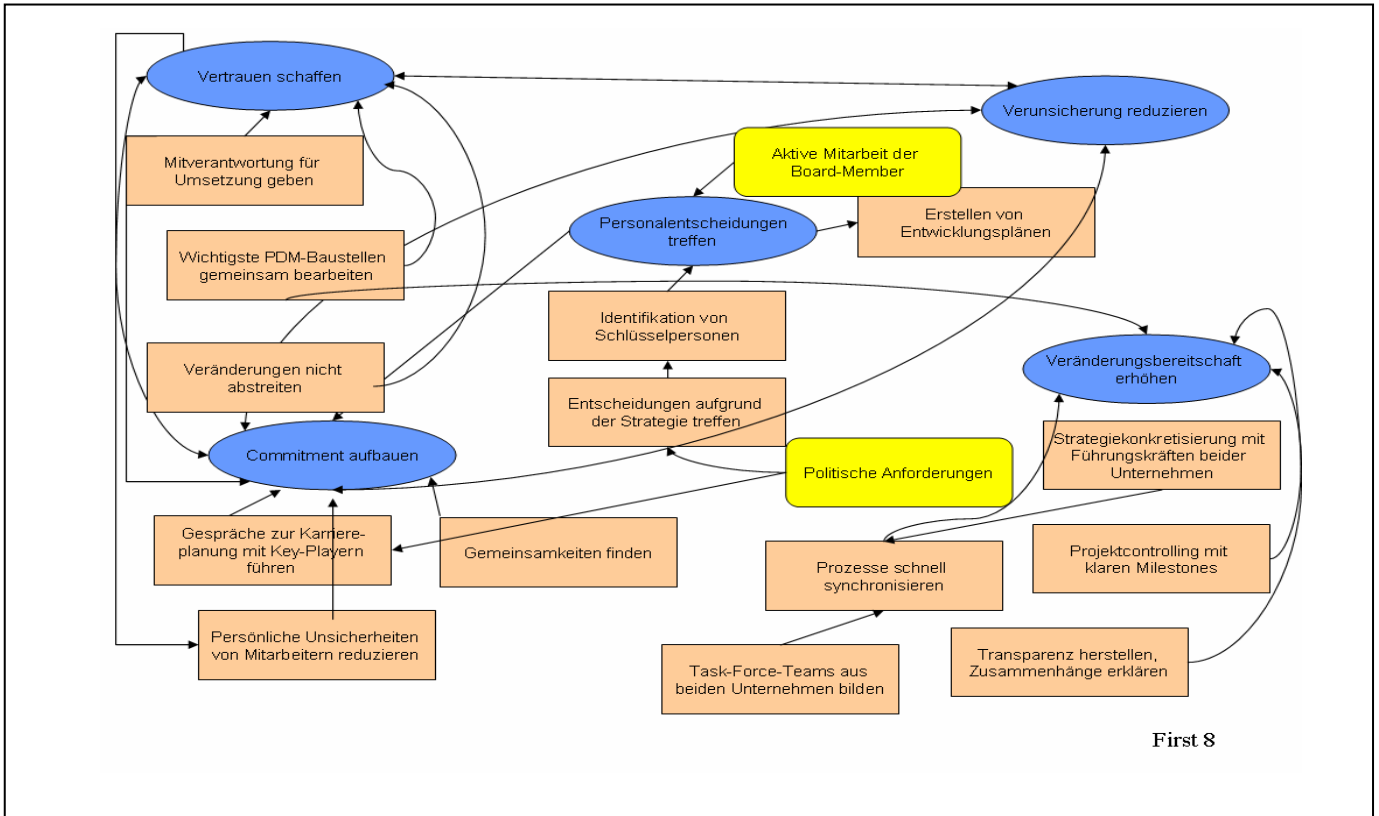
Individualnetze t₁

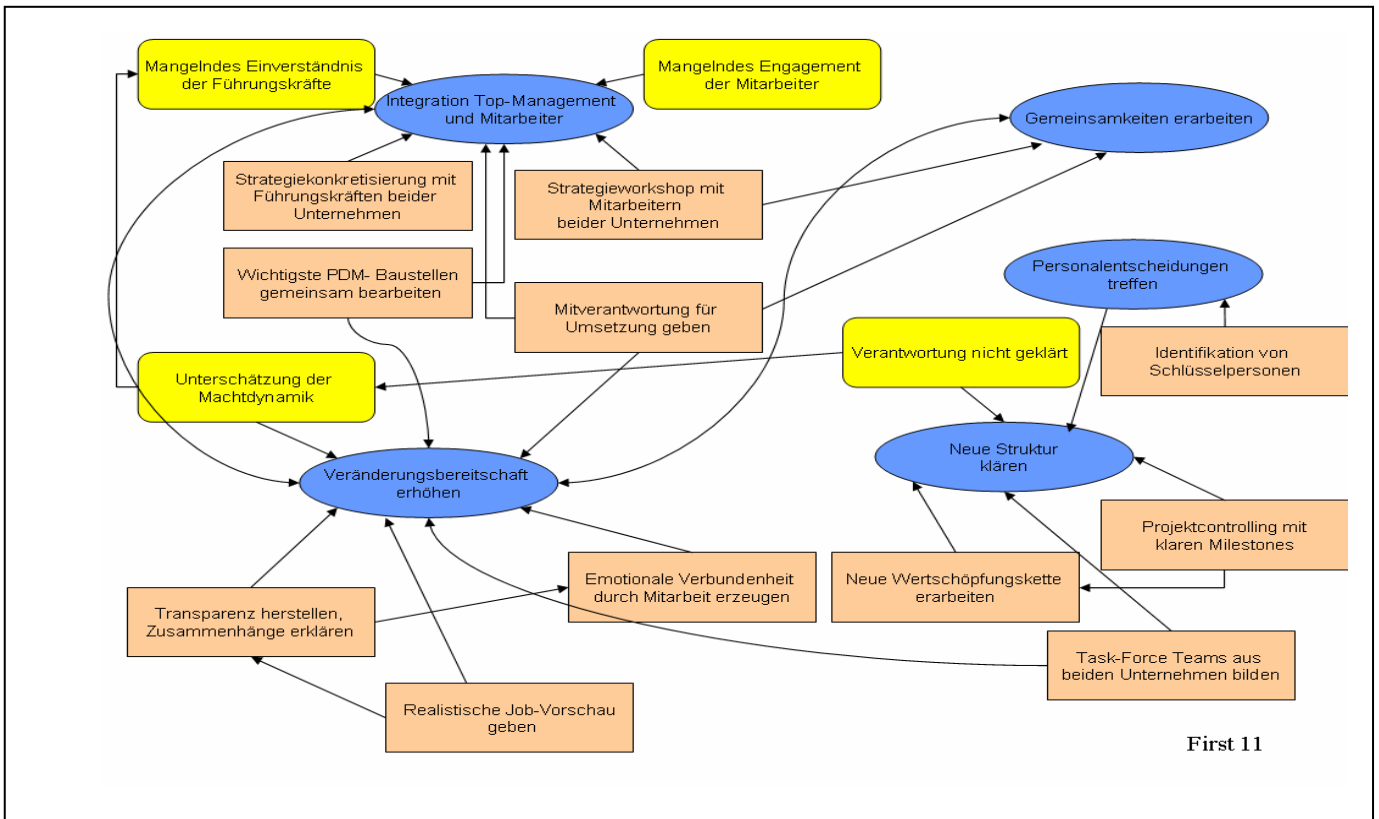
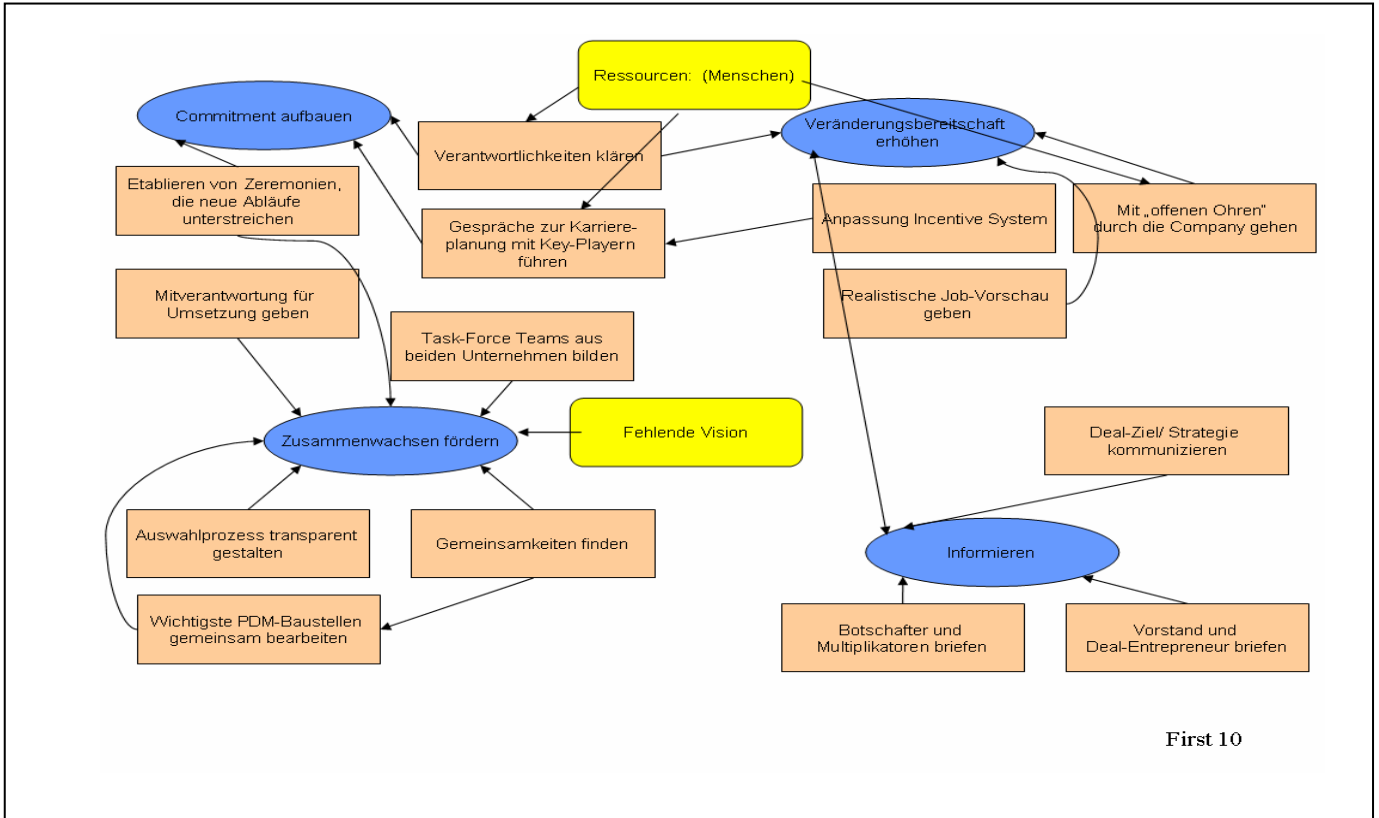


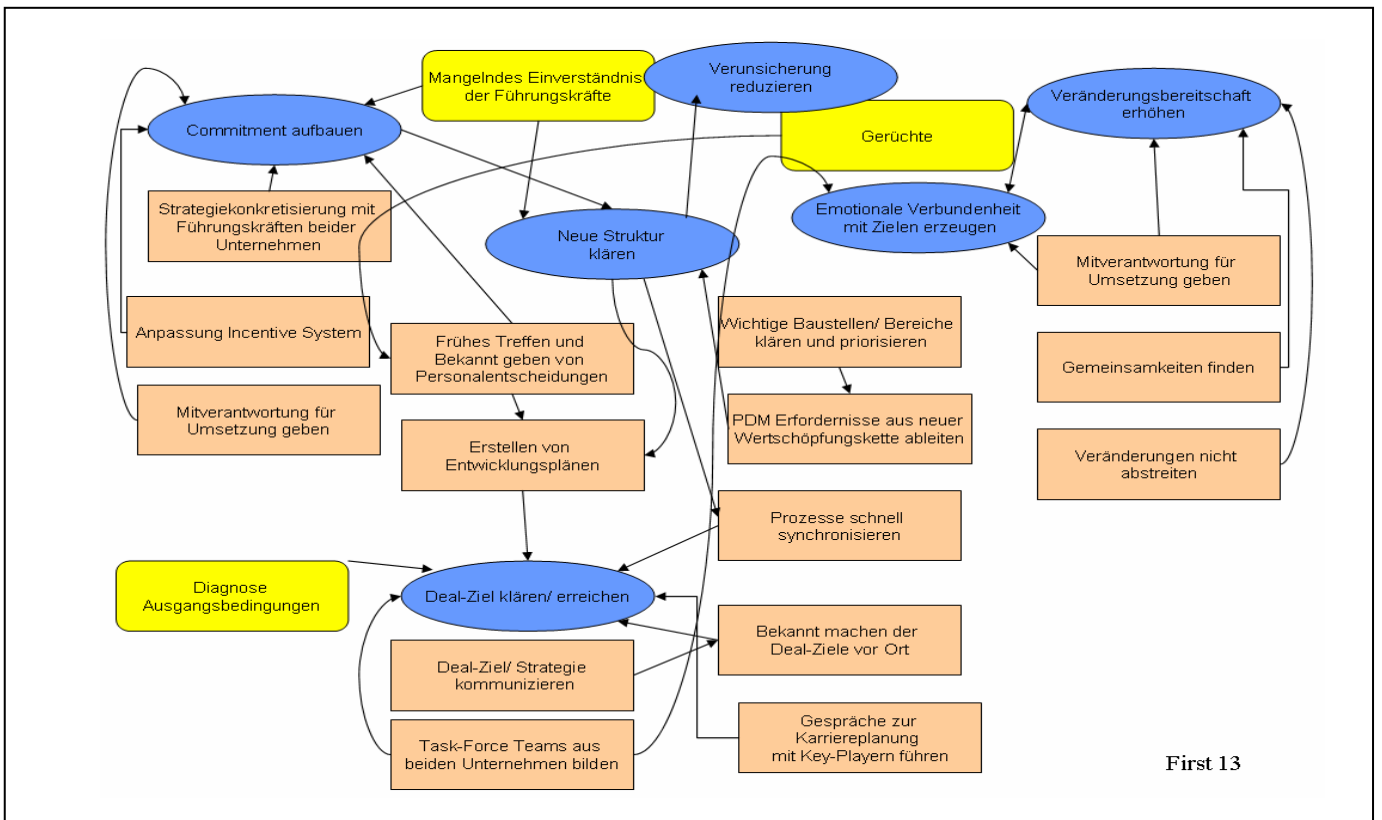
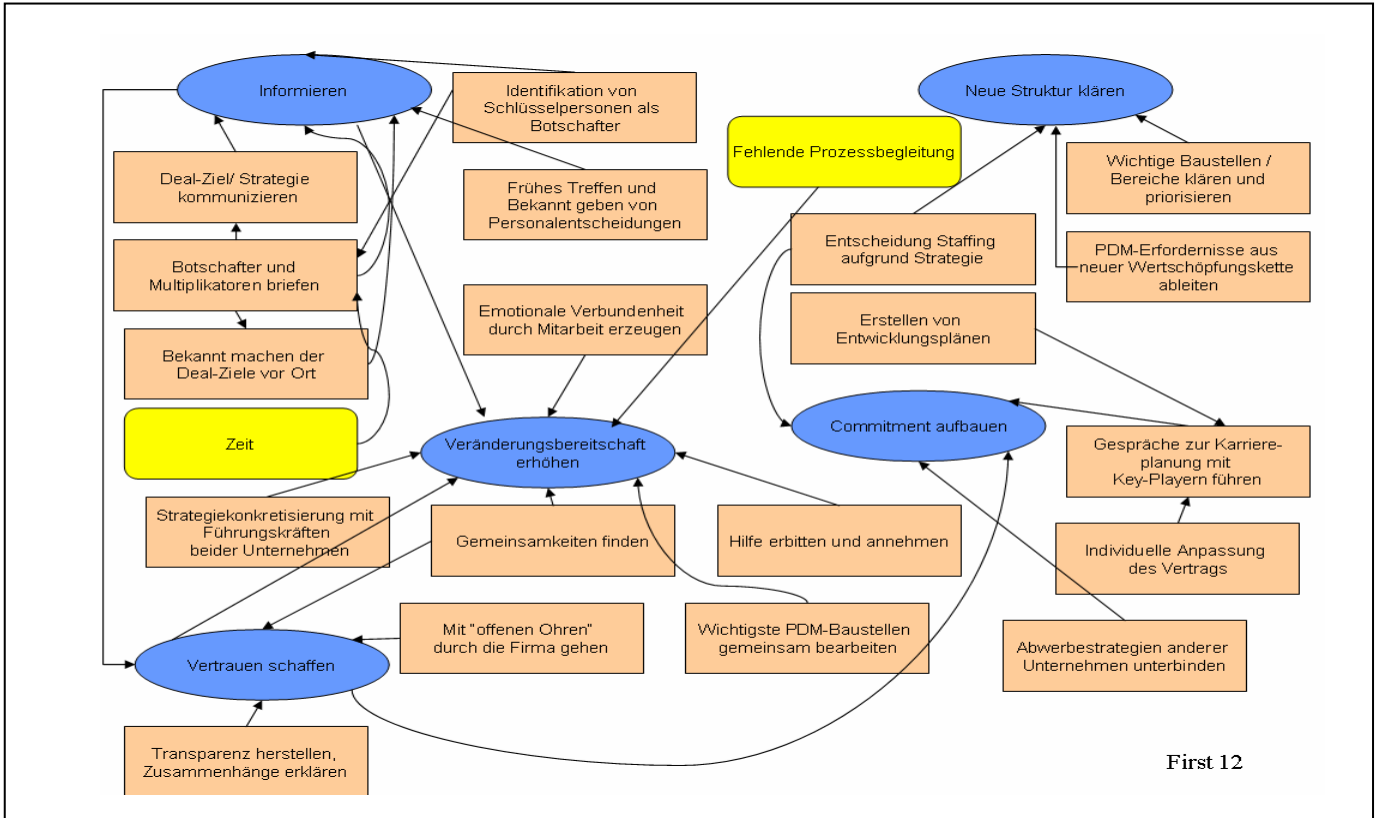


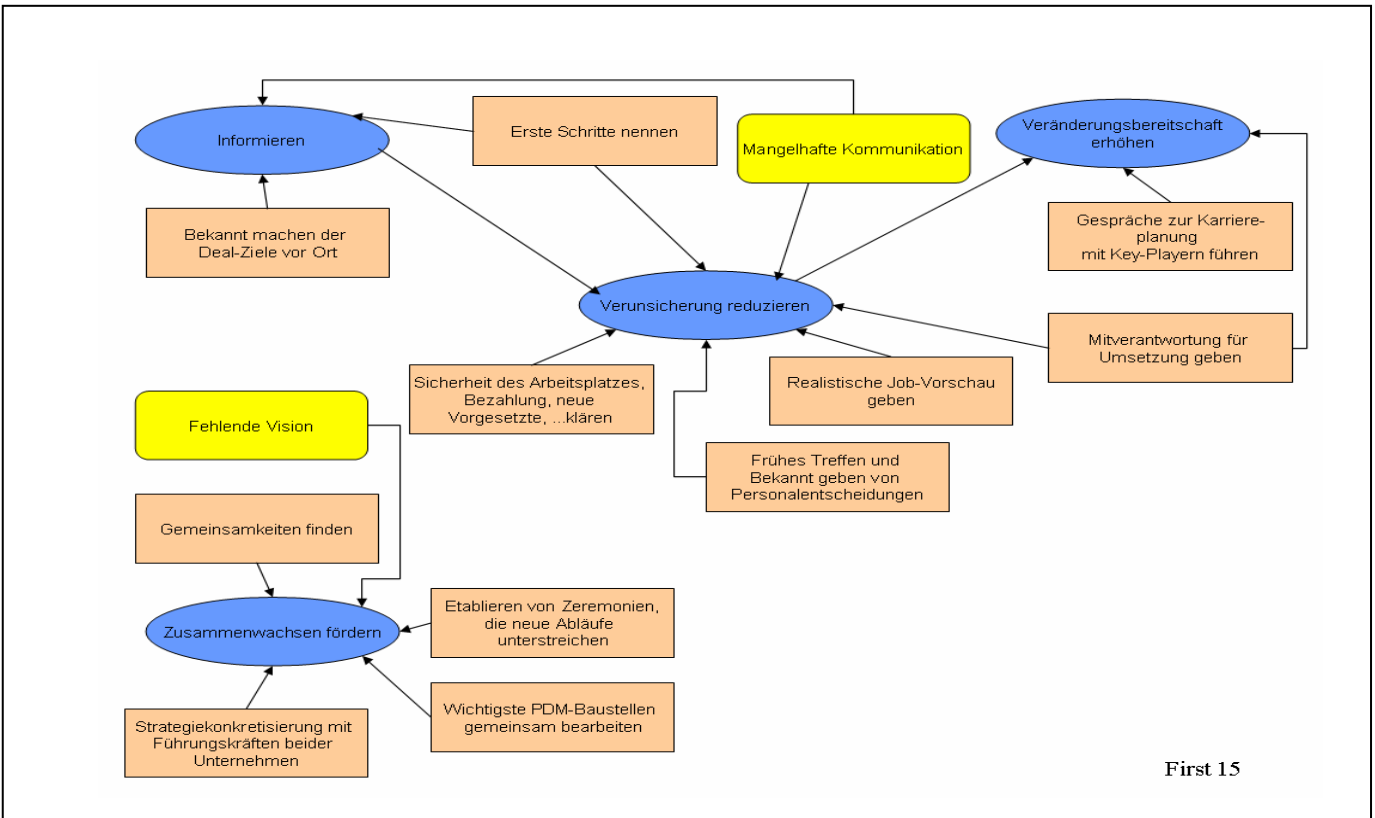
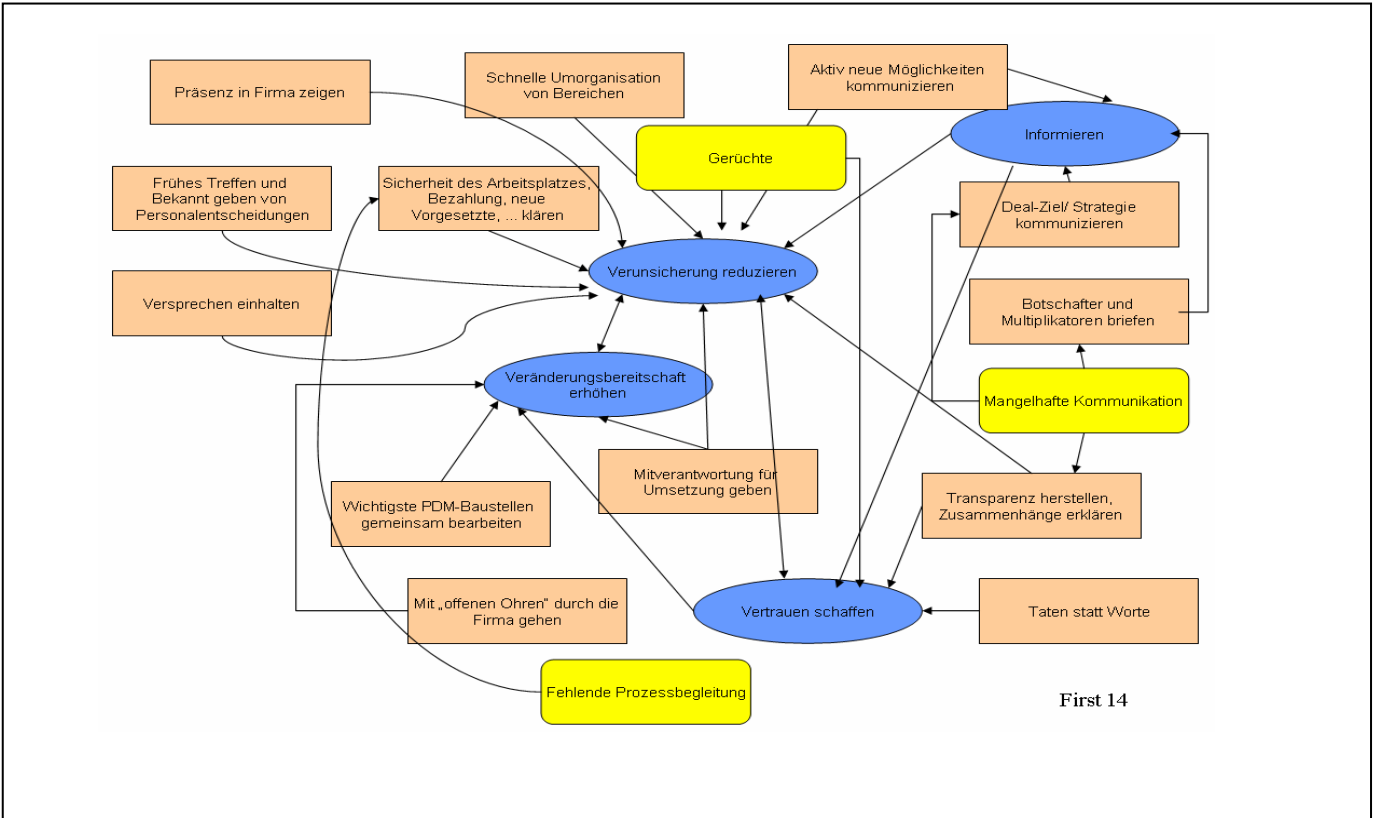


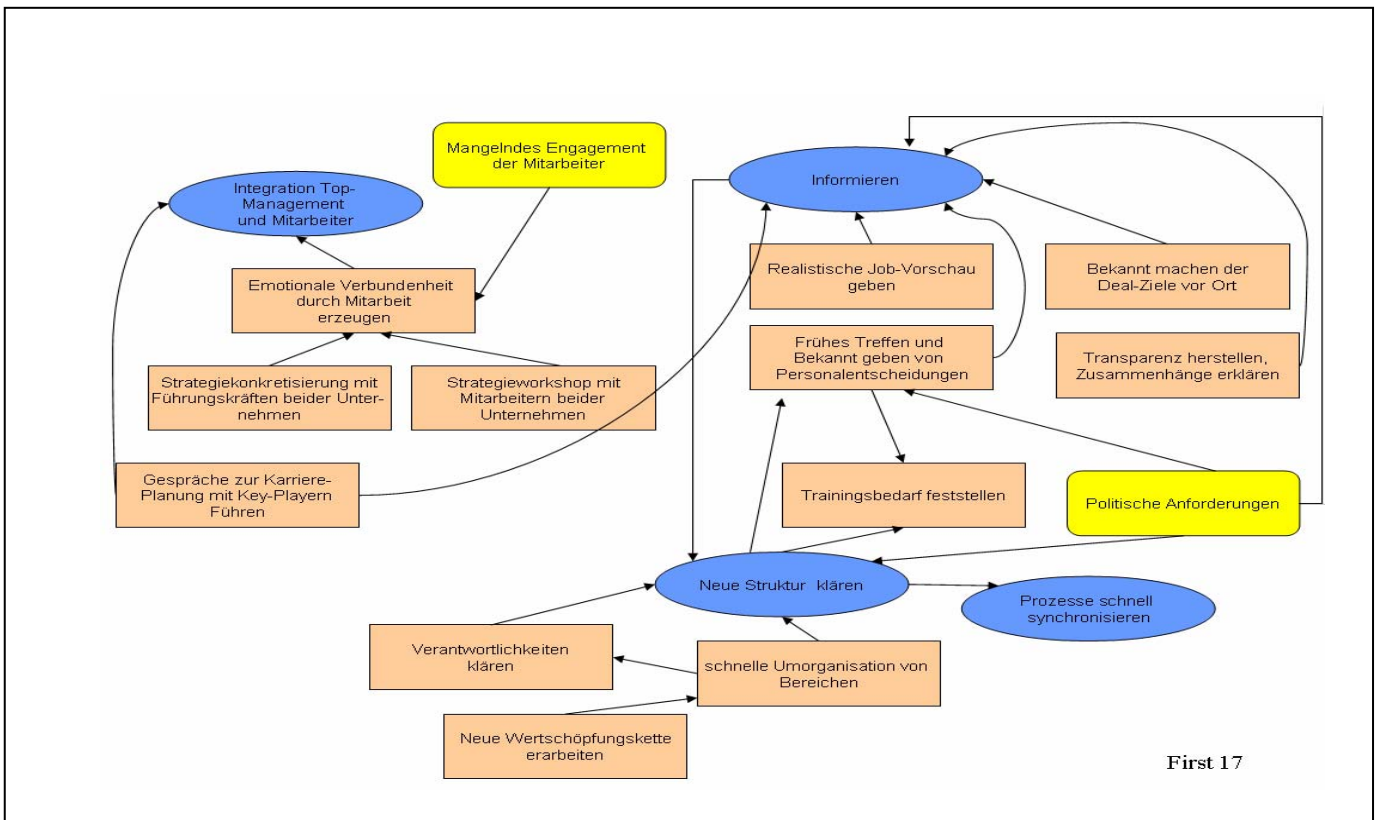
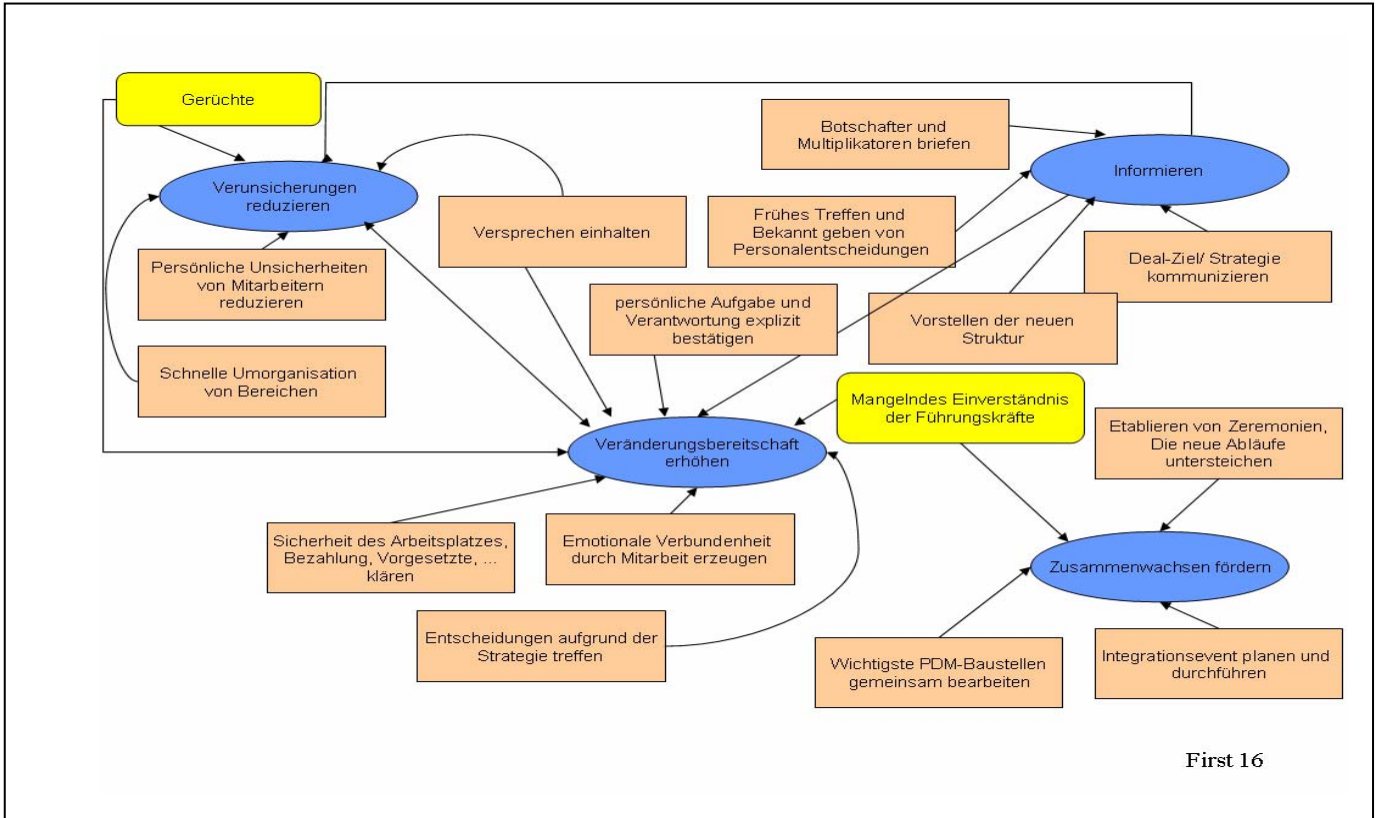


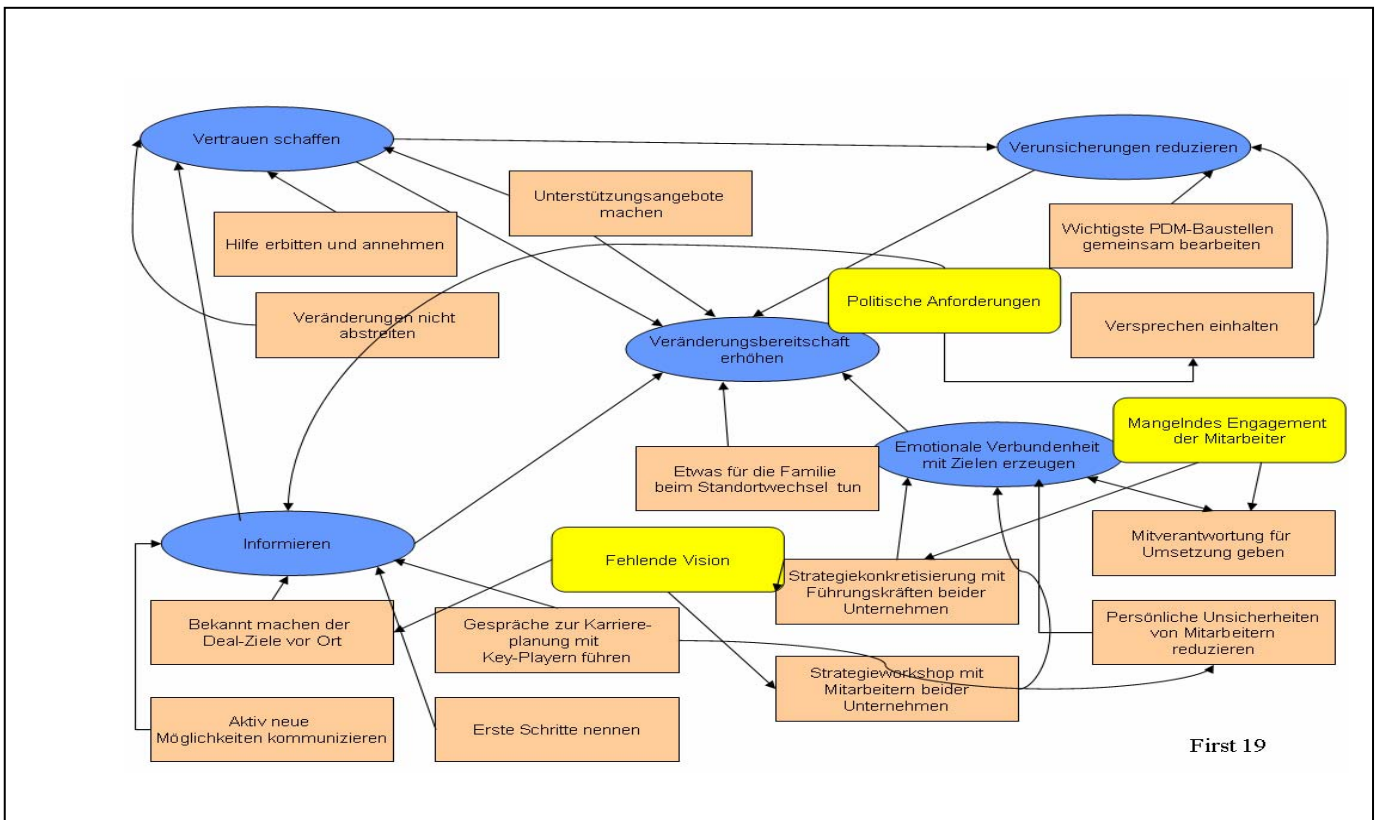
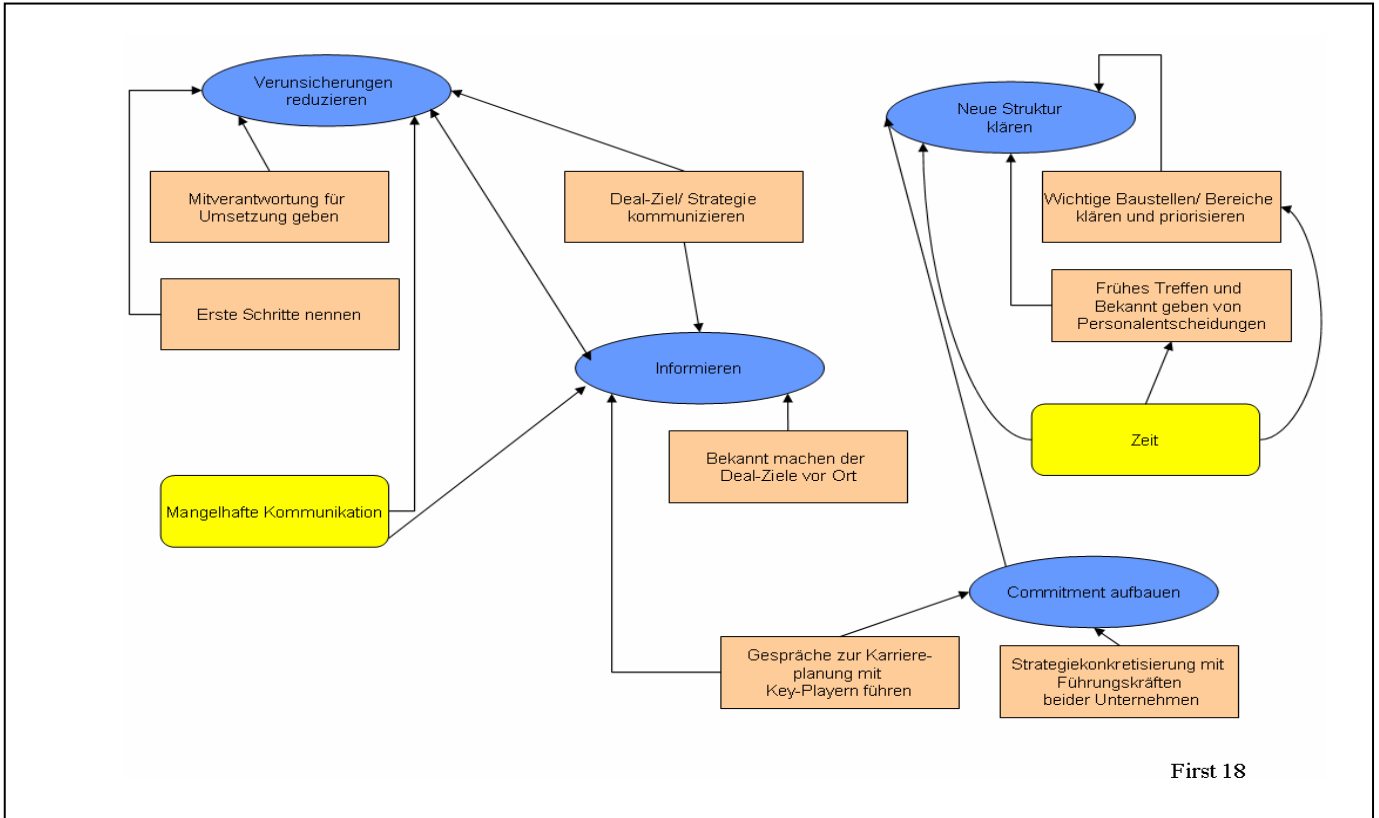


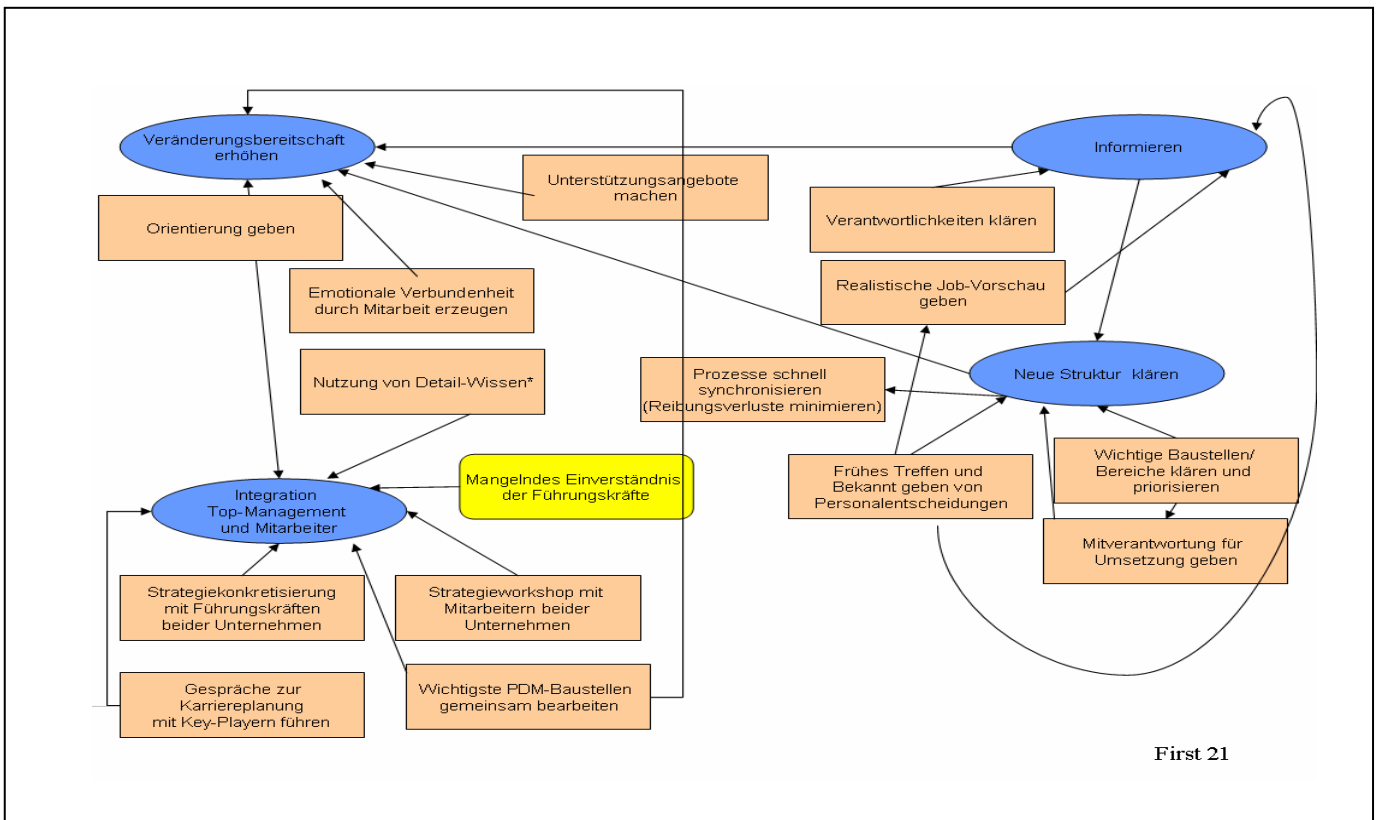
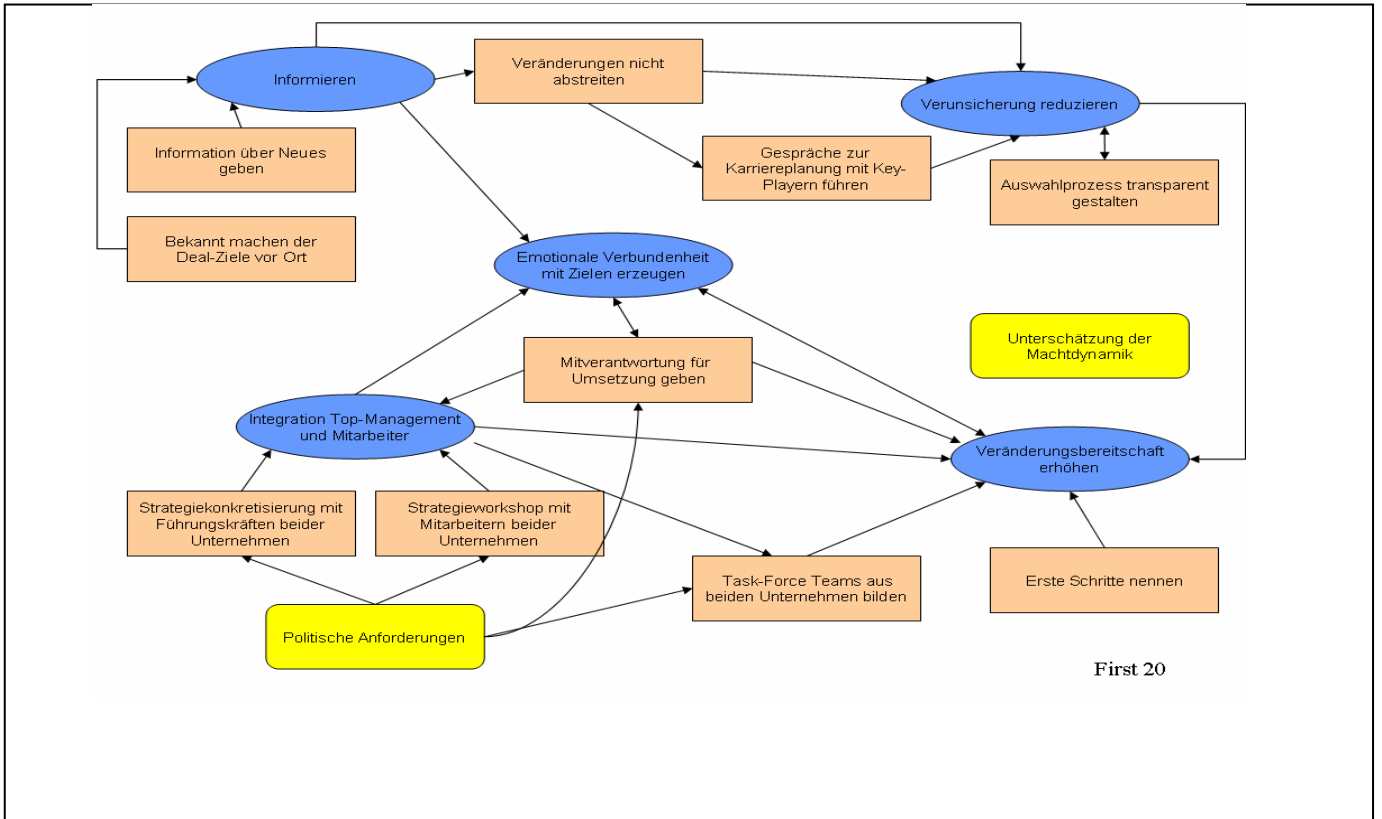




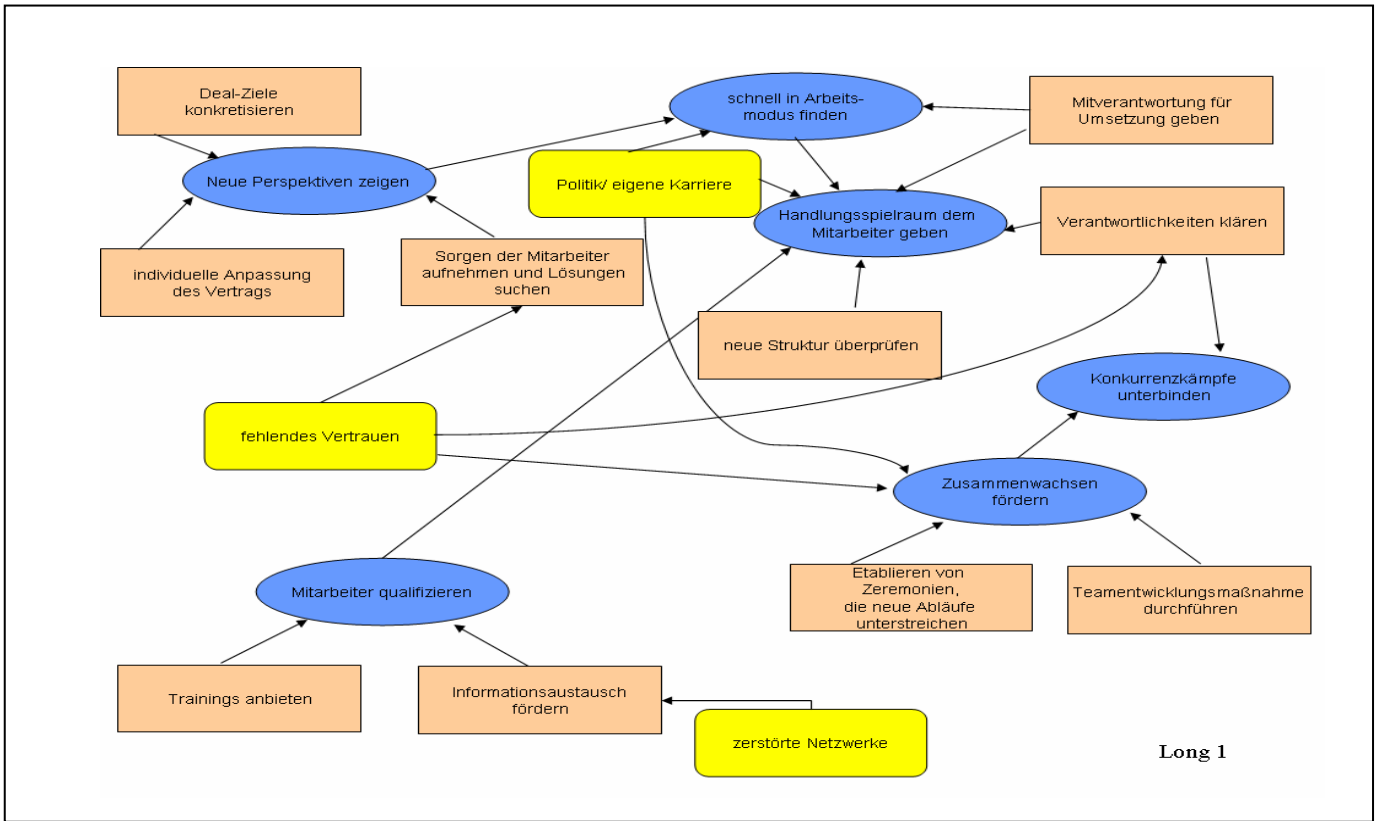




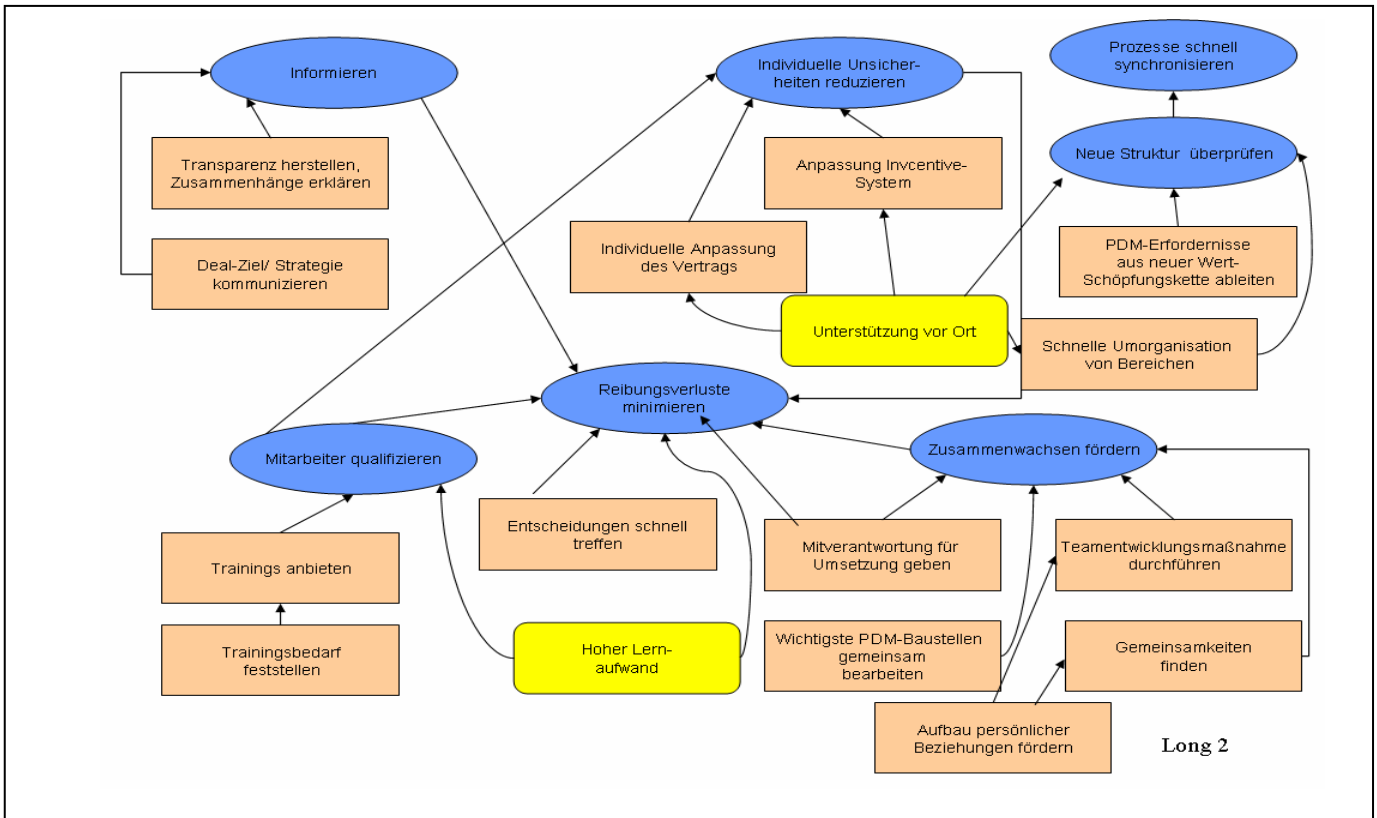




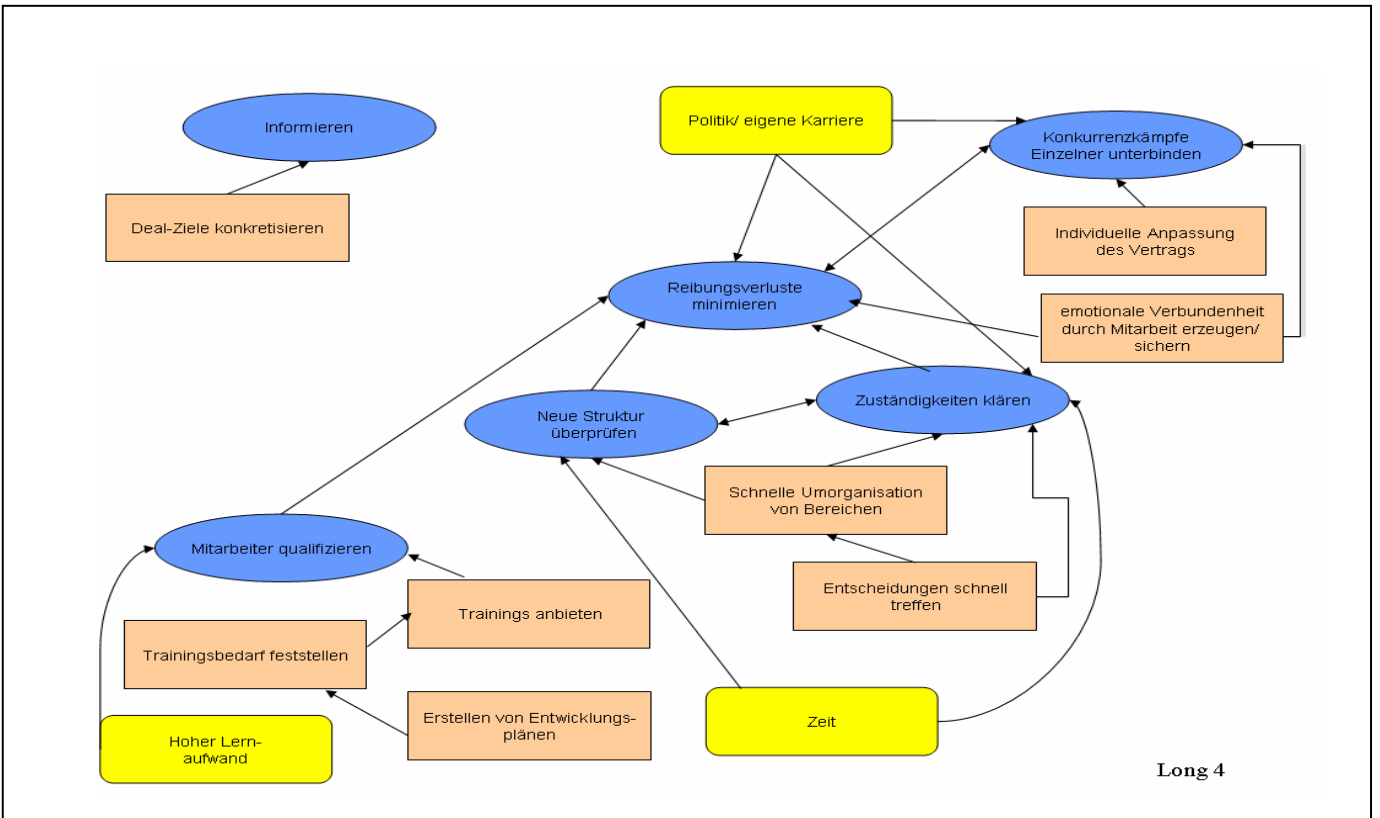
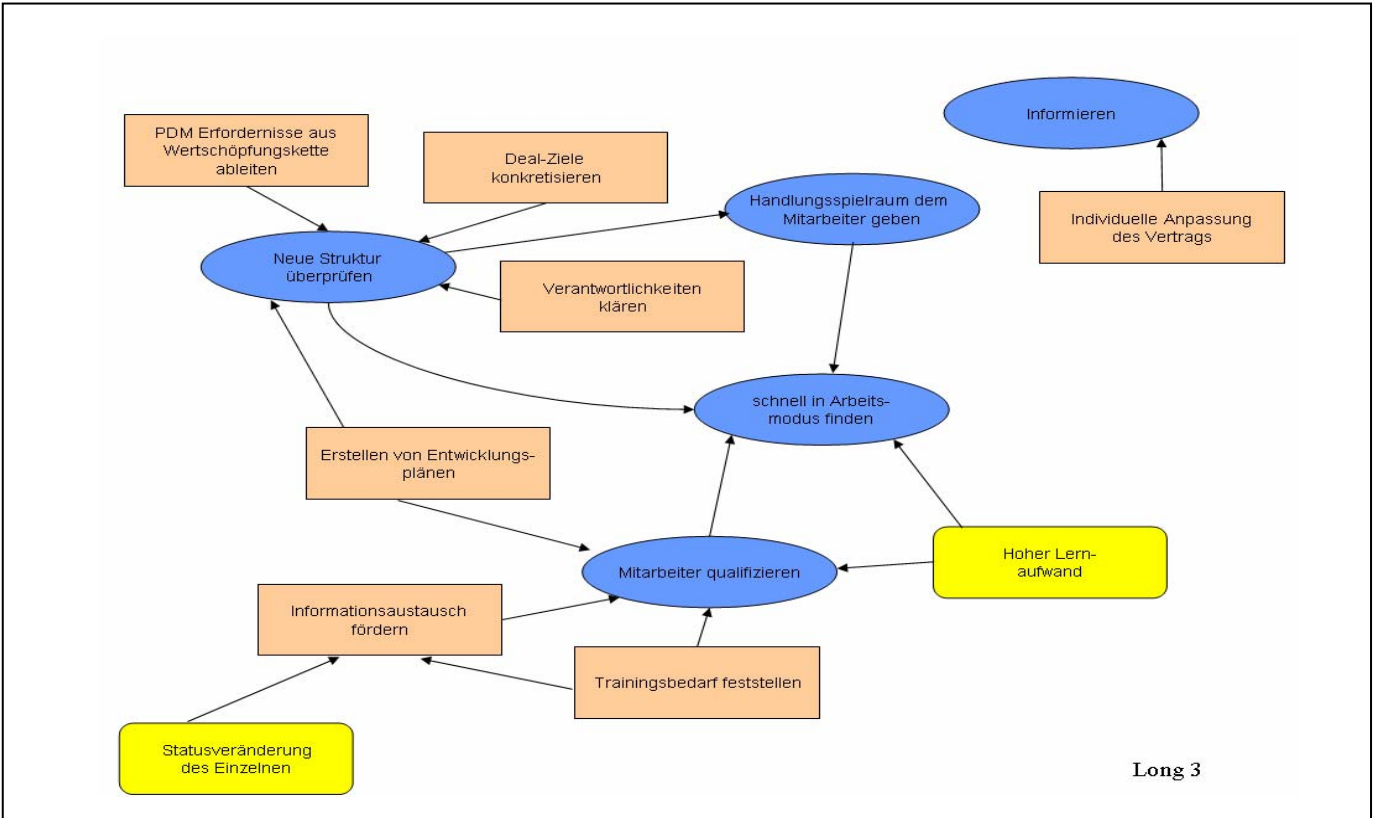
Individualnetze t₂

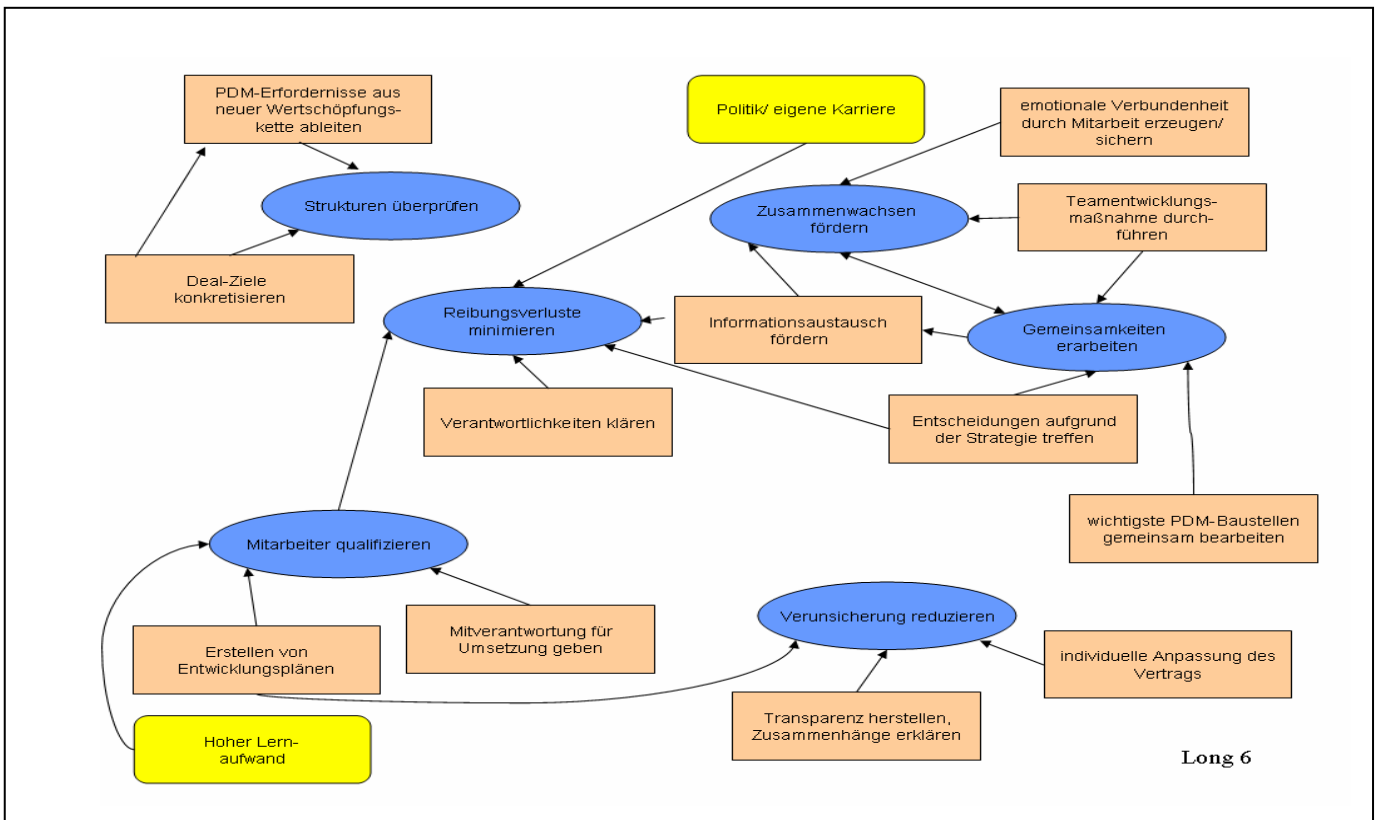
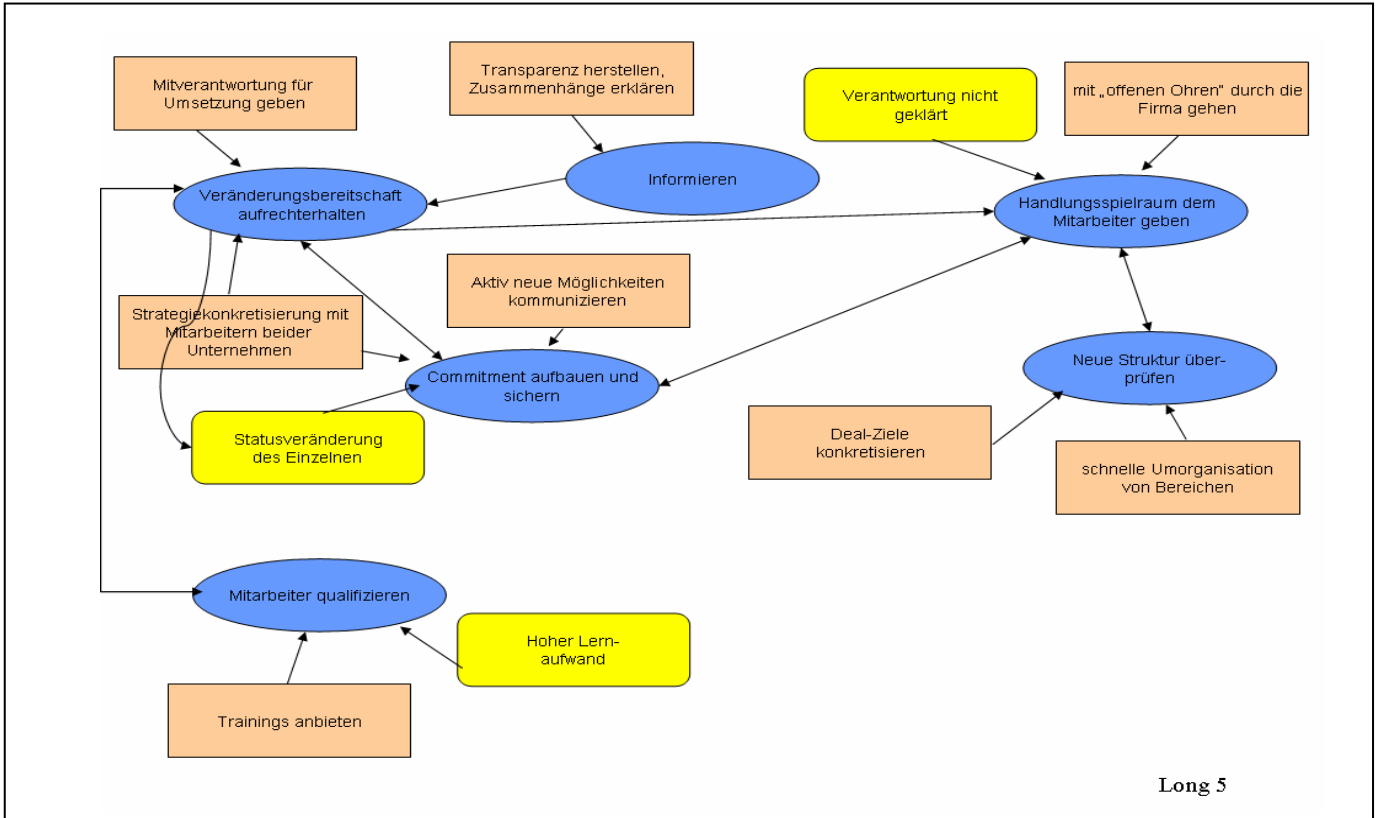


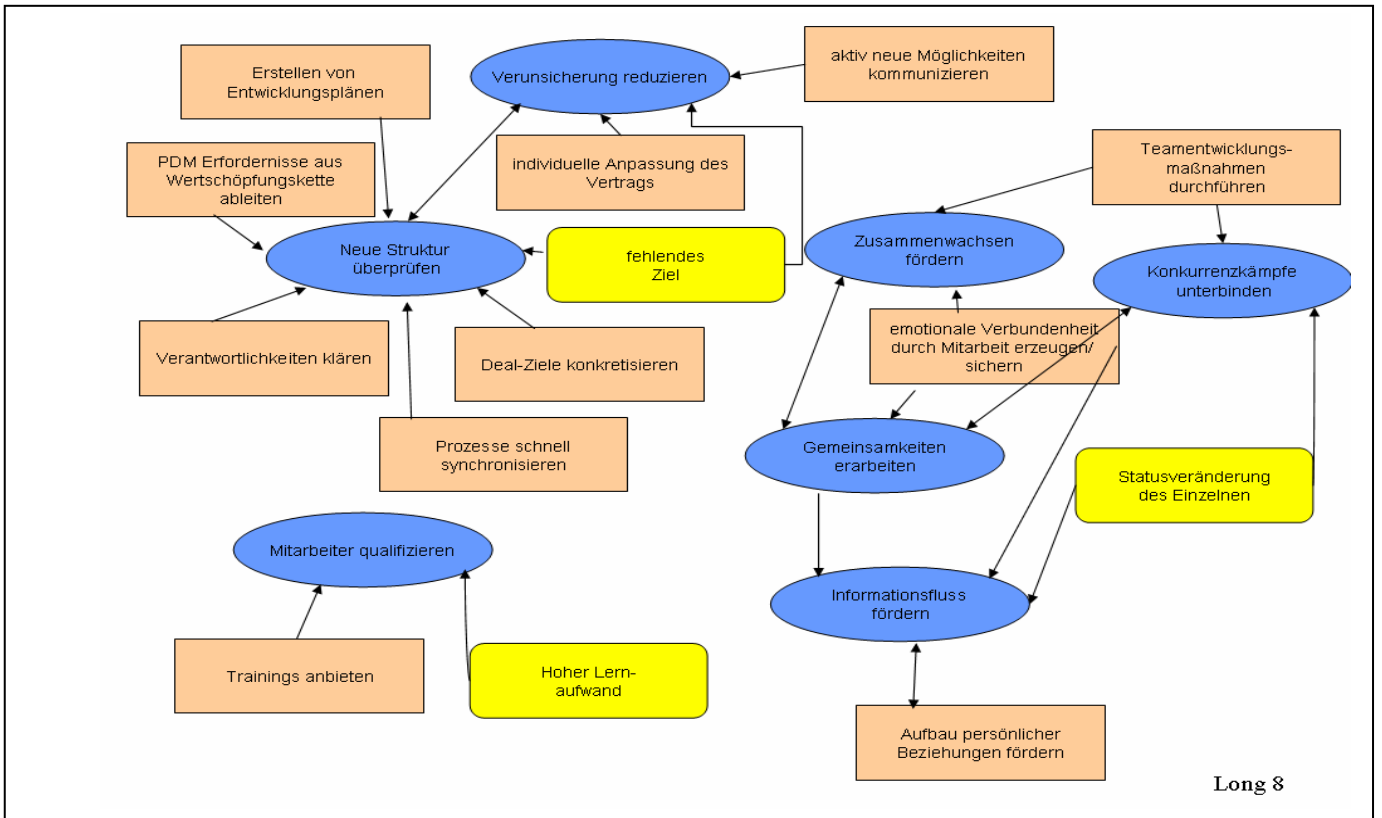
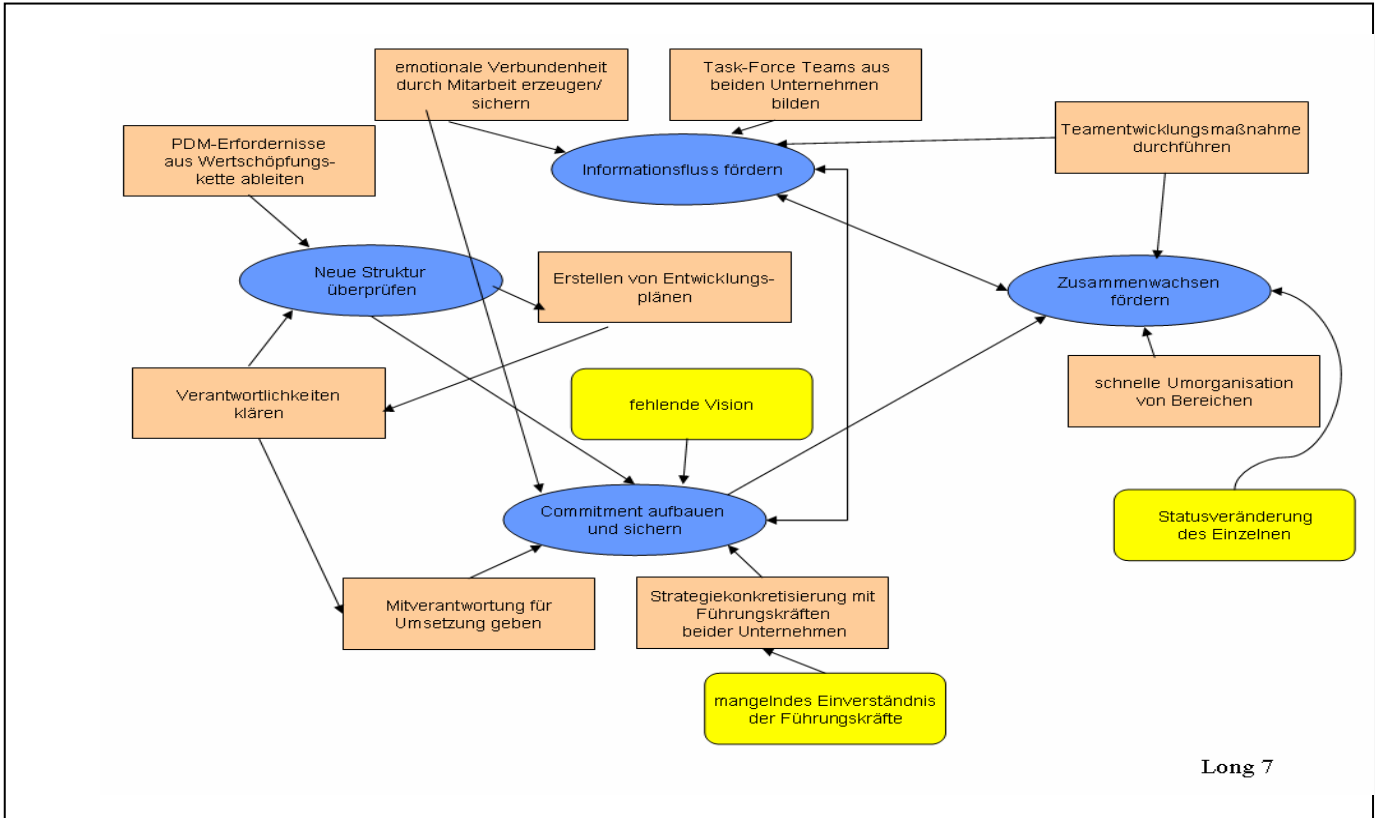
Long 1

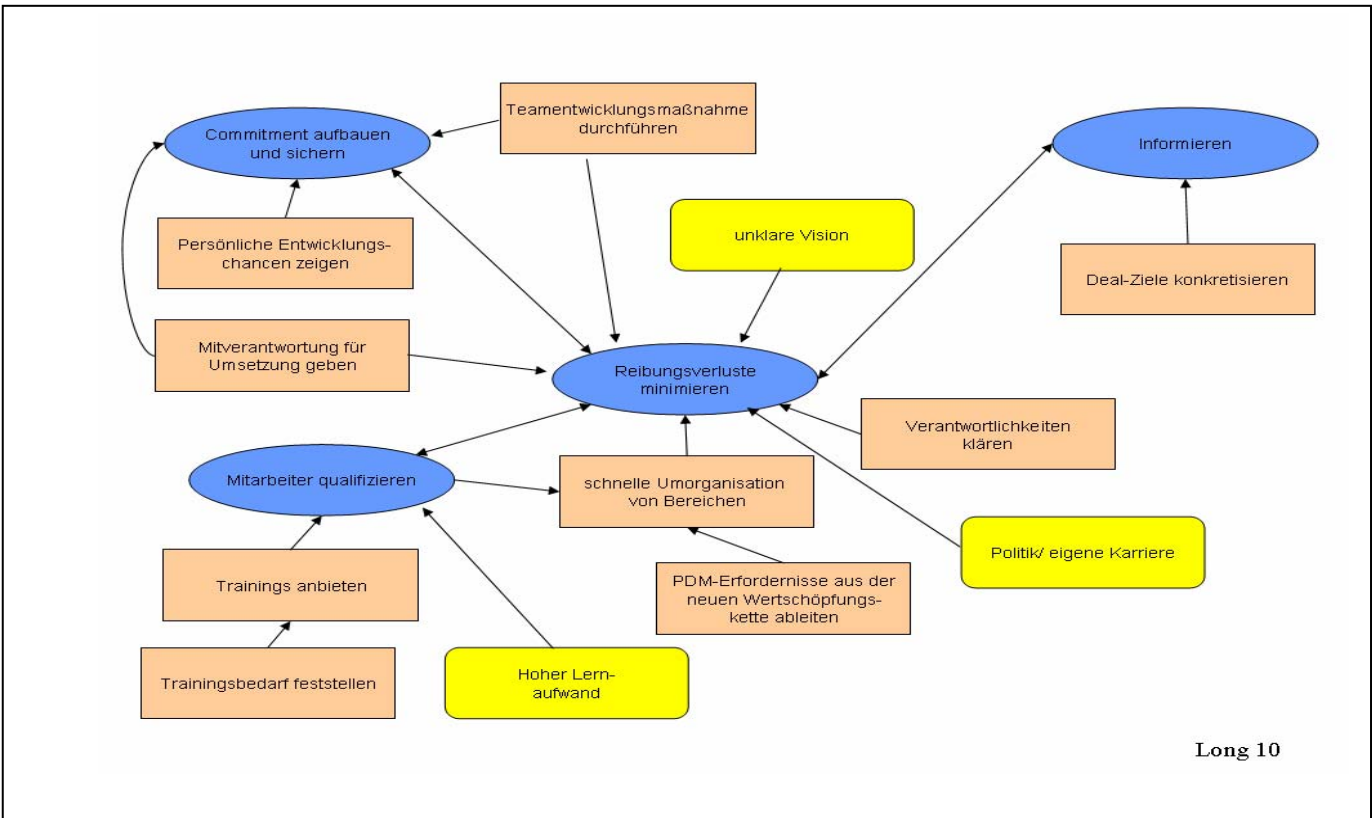
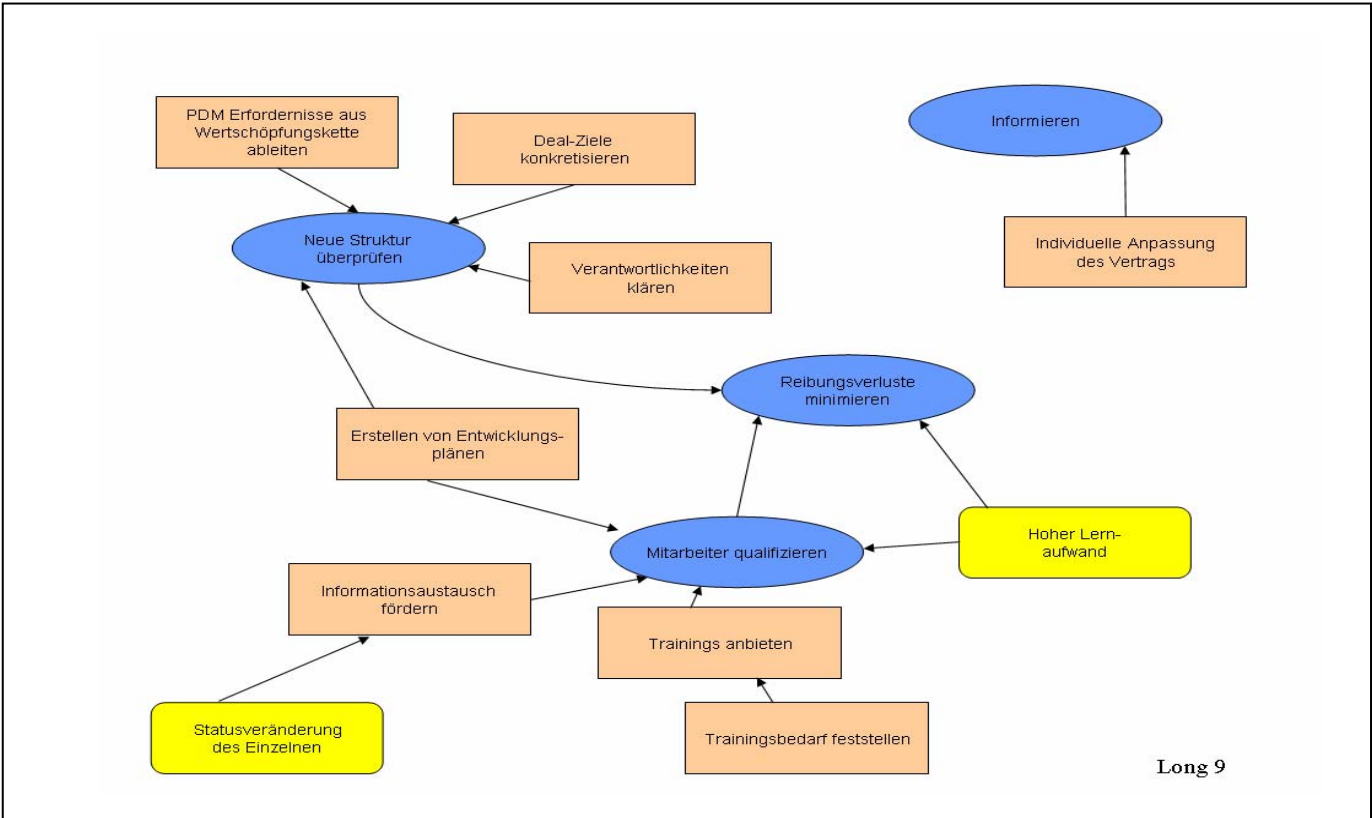


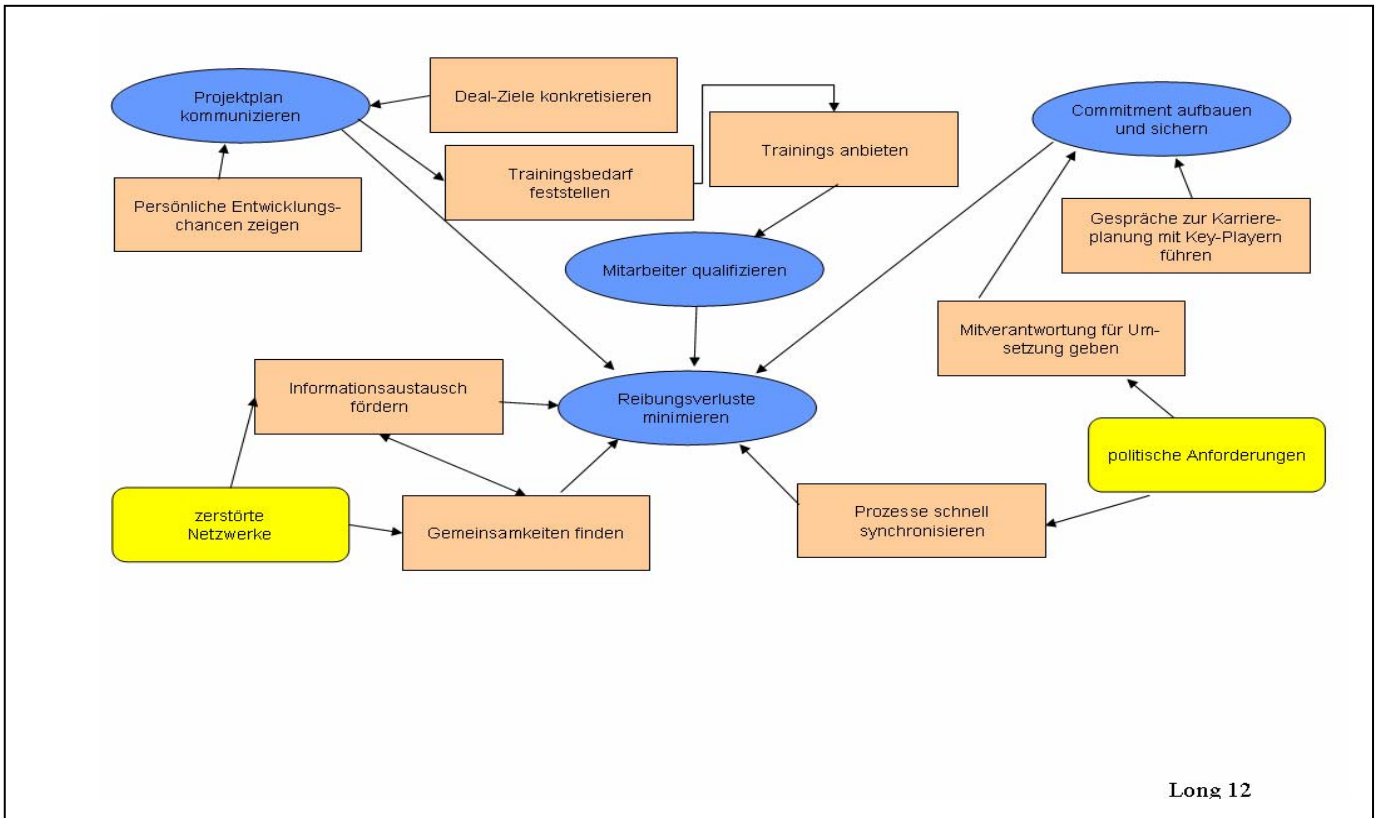
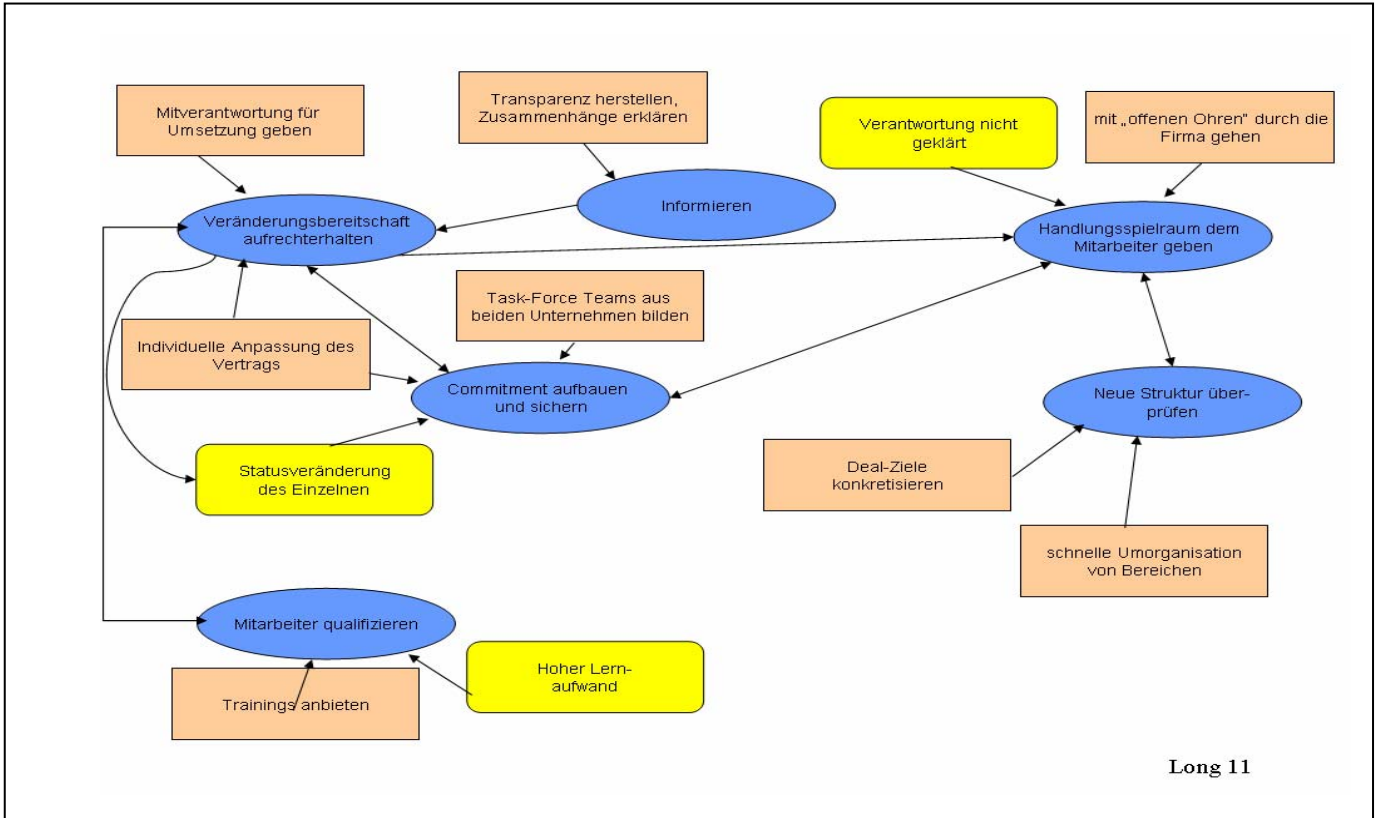
Long 2

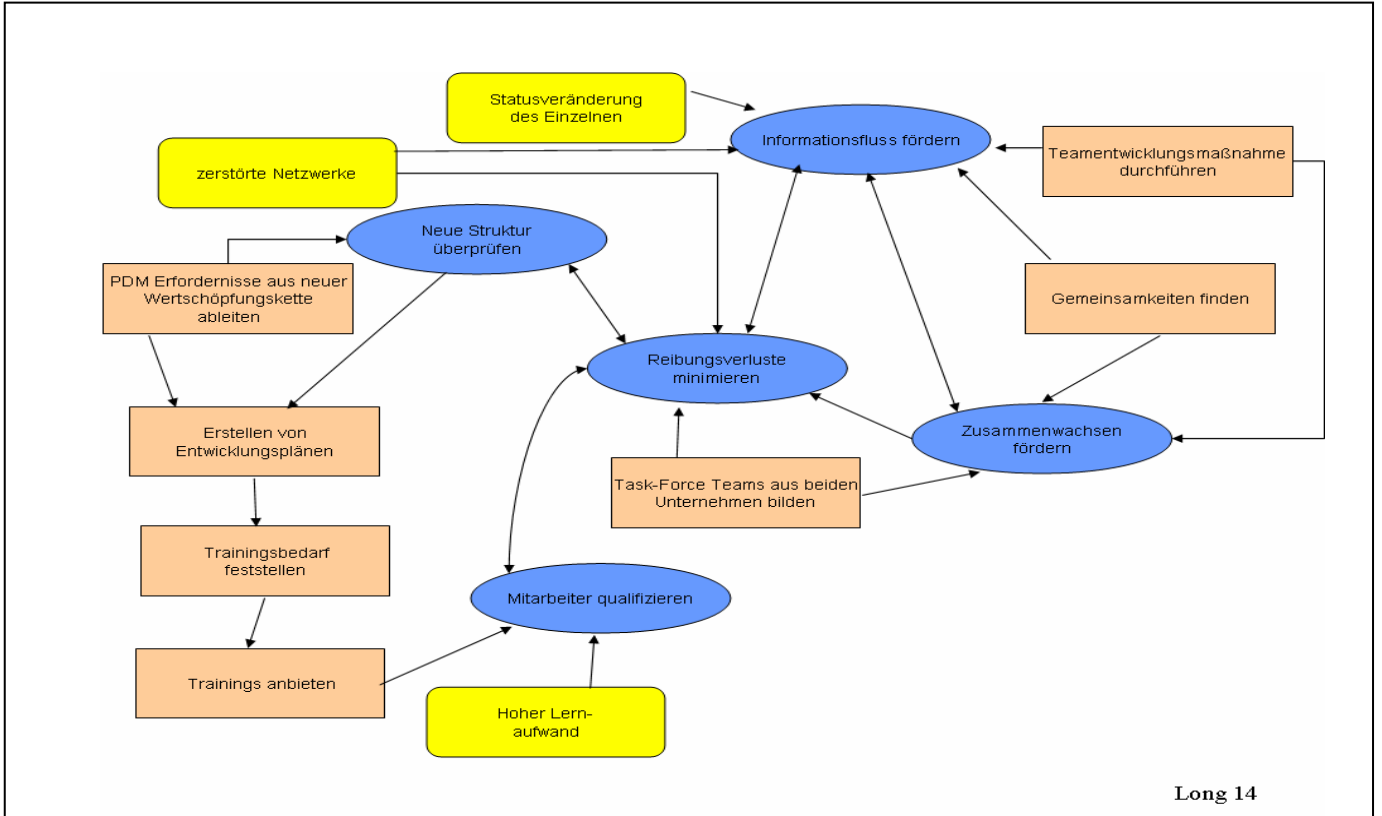
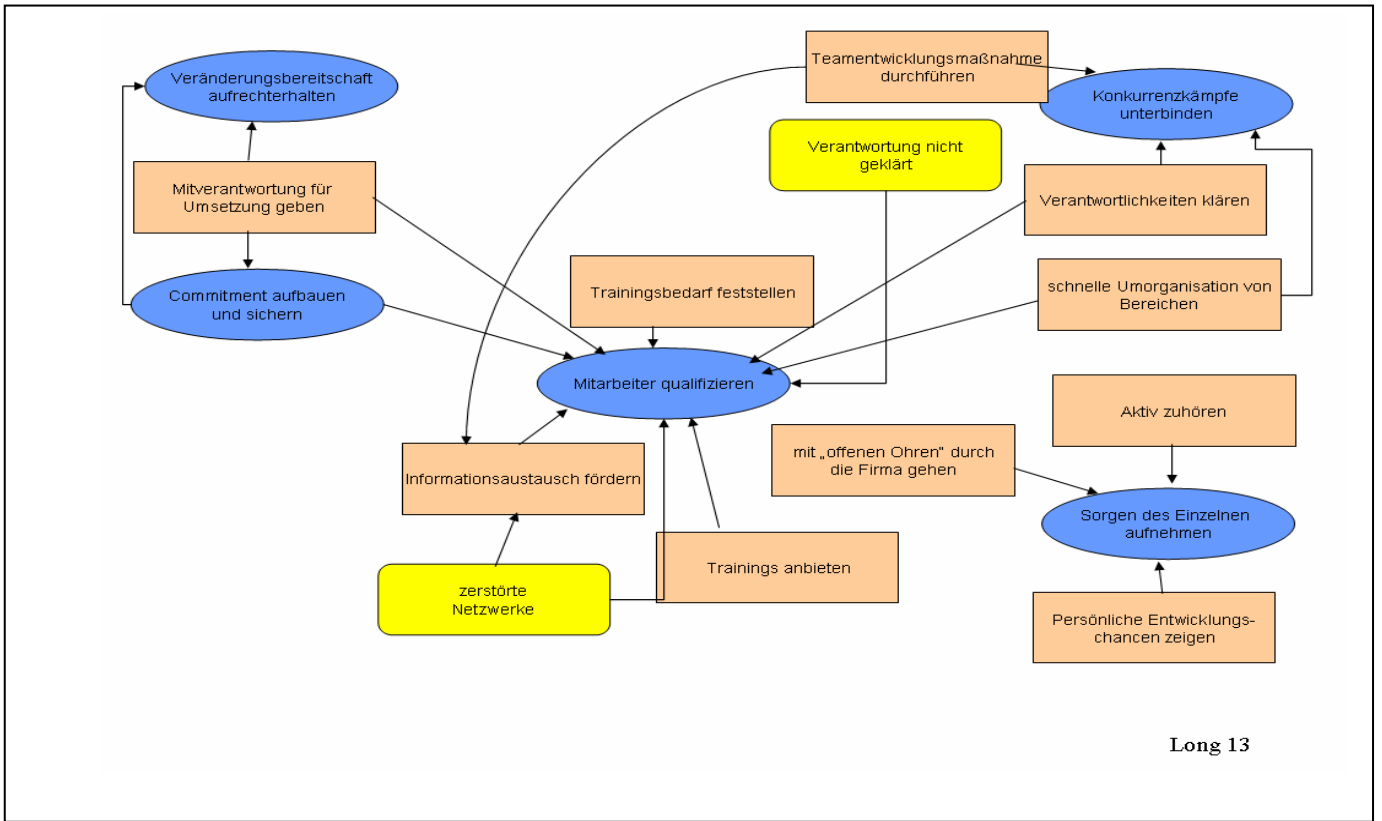


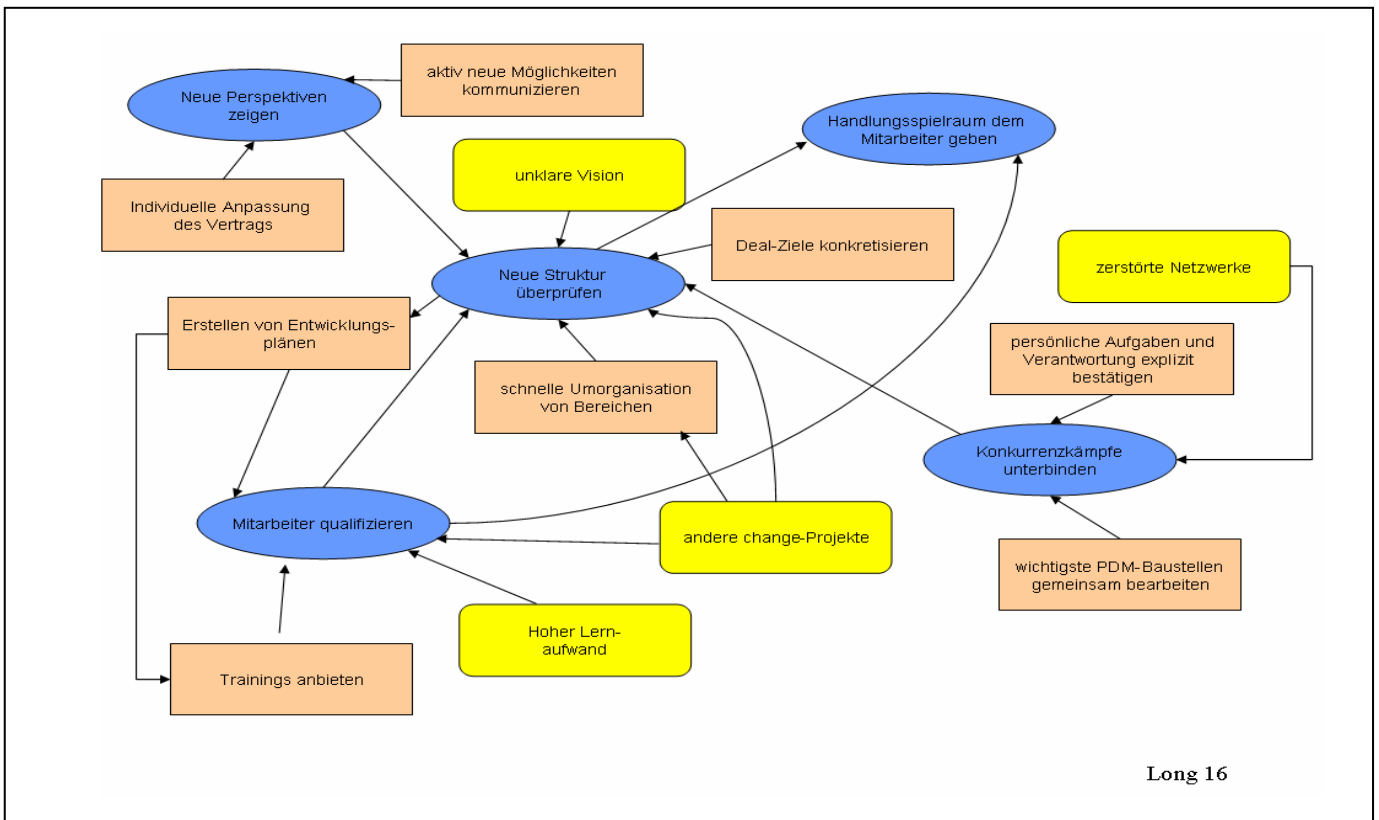
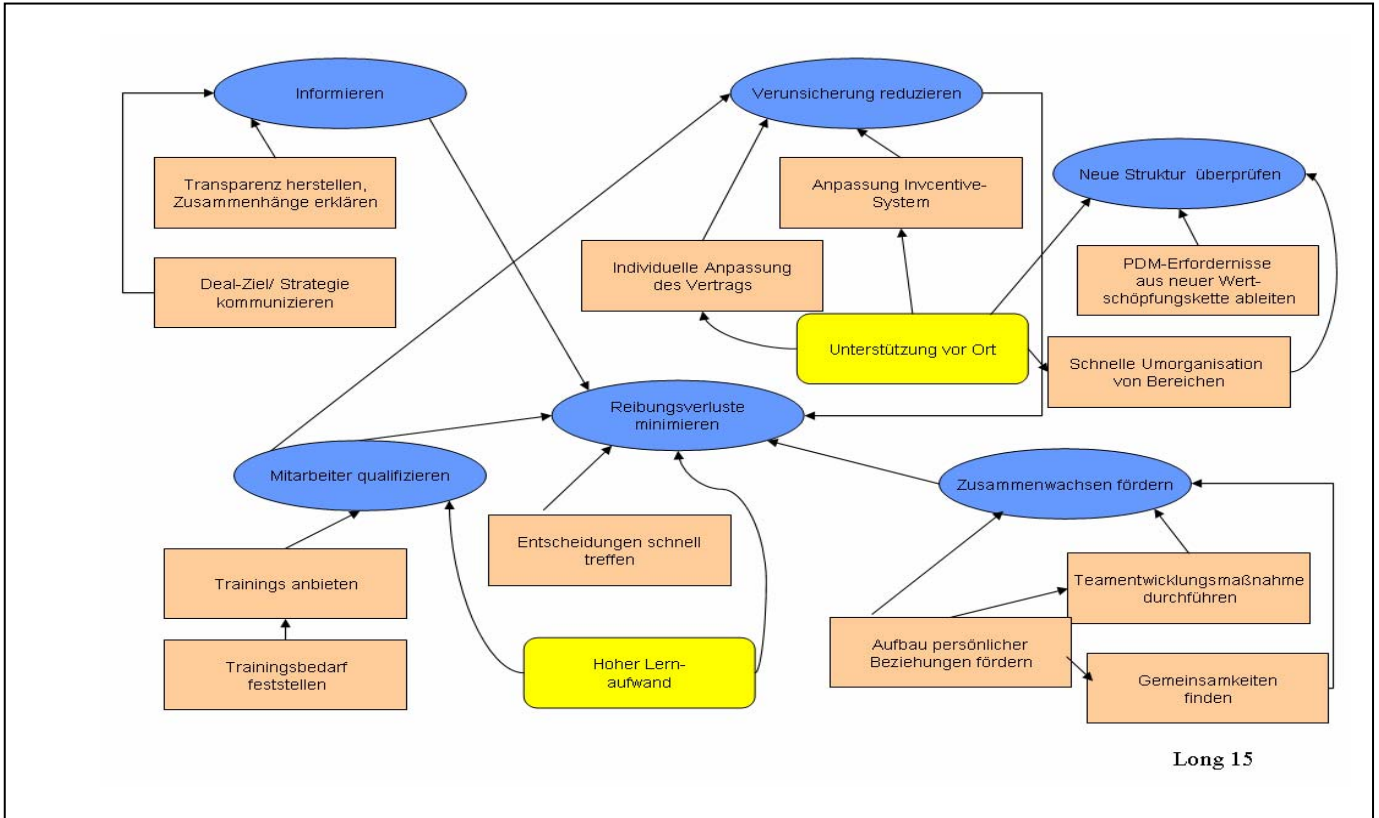


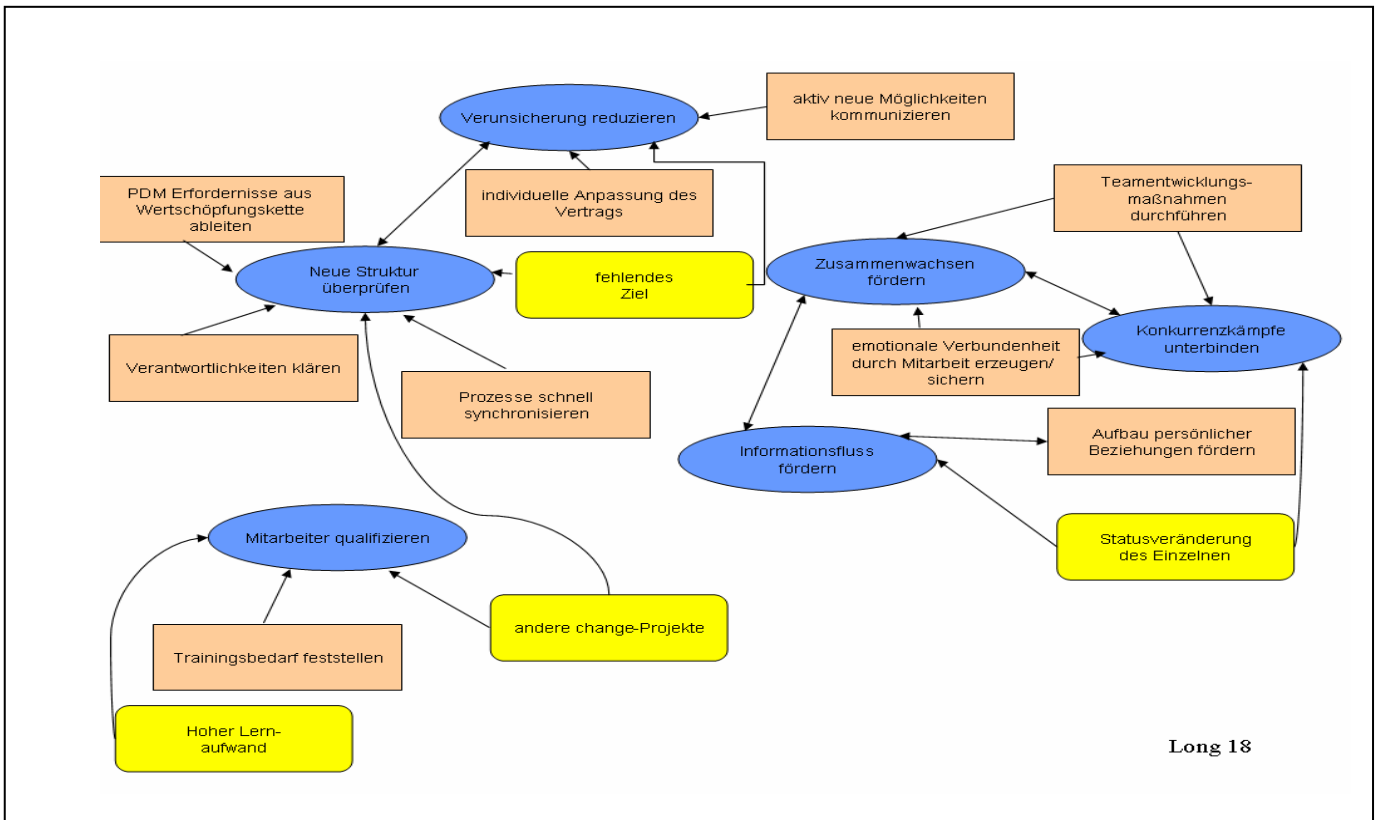
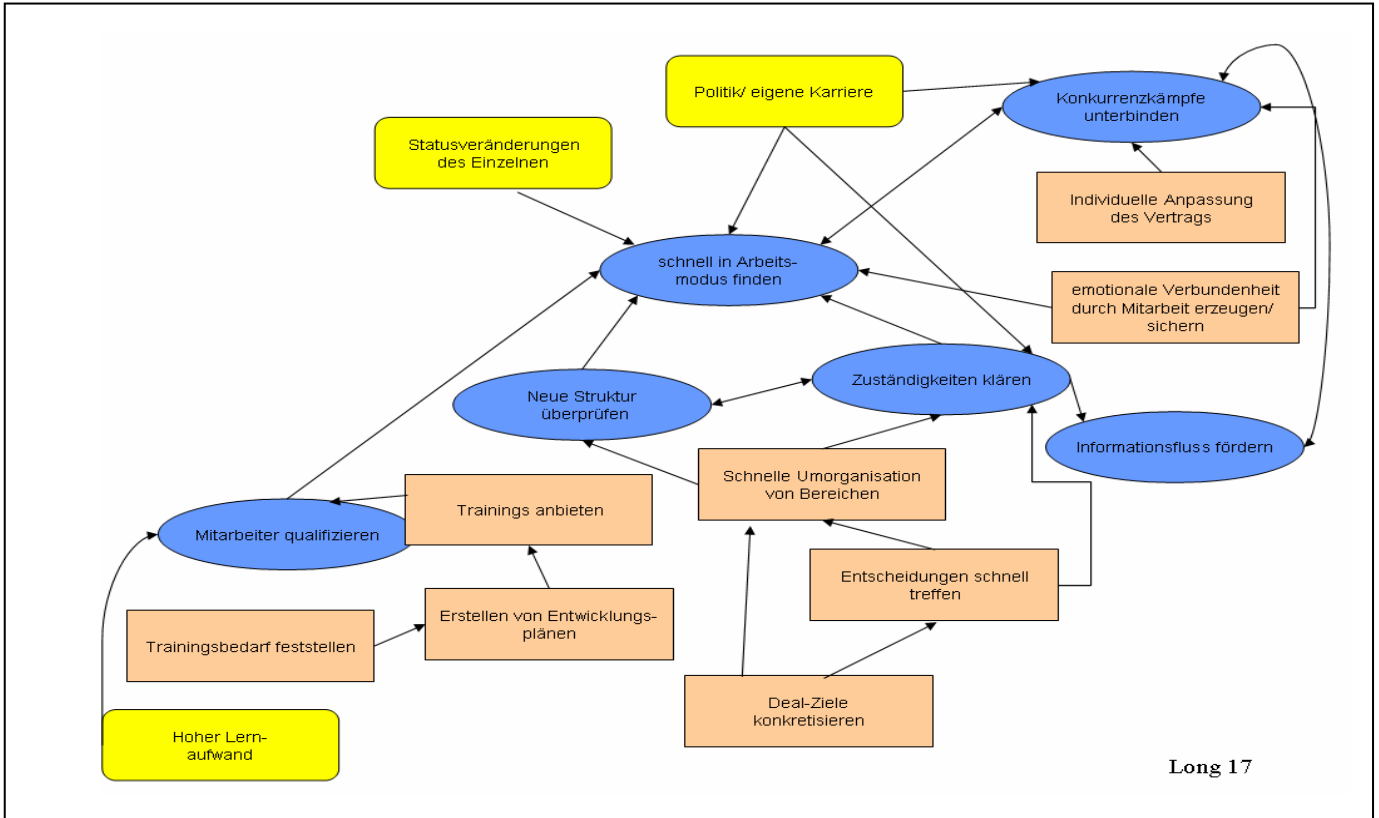


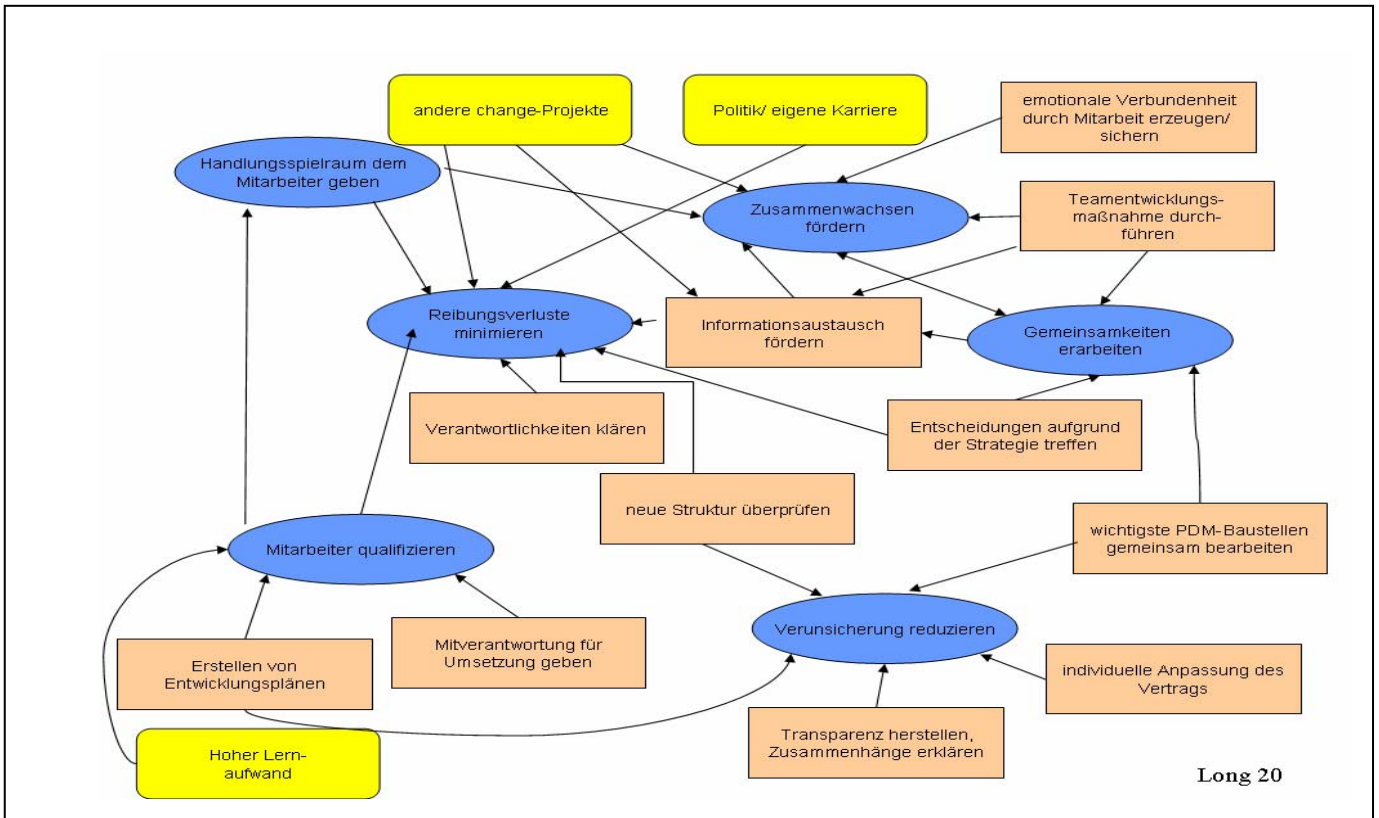
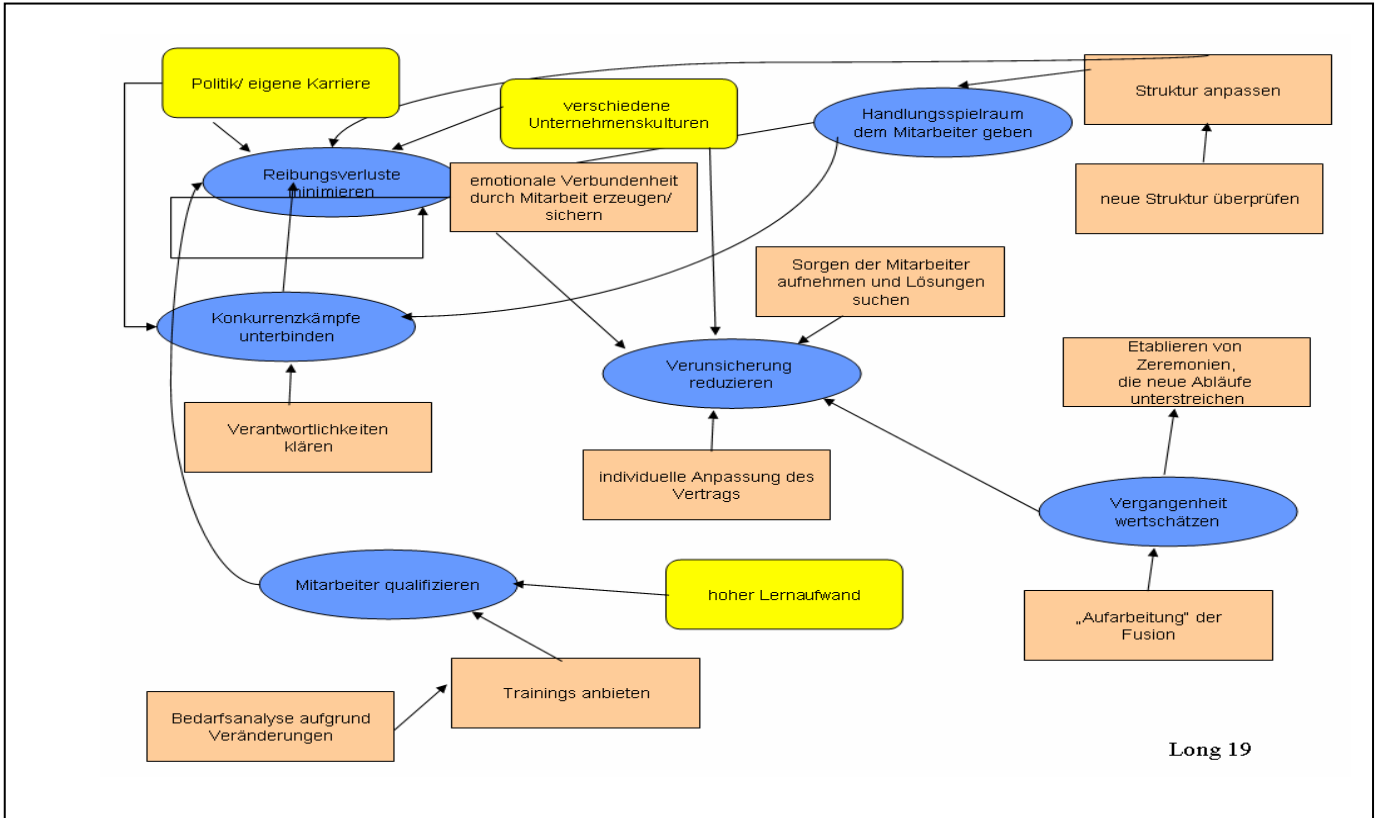


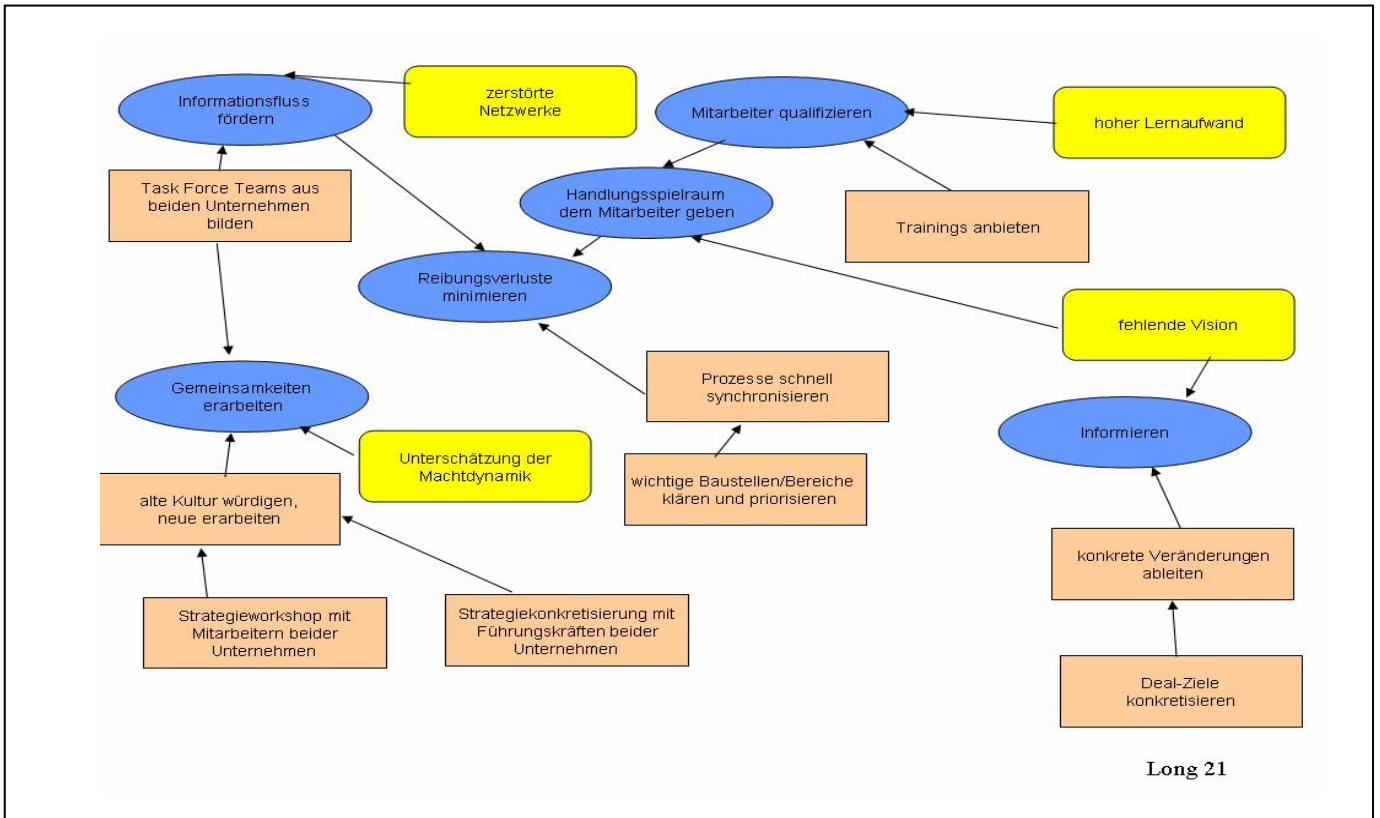












Erklärung zur Dissertation

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Dissertation selbständig und nur mit den in der Dissertation angegebenen Hilfen angefertigt habe. Alle Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, und alle Angaben, die auf mündlichen Auskünften beruhen, sind als solche gekennzeichnet.

München, den 09. Juni 2005

(Astrid Schröer)

1. Je nach Zeitpunkt des Unternehmenszusammenschlusses (vor dem Deal, innerhalb der ersten zwei Monate und innerhalb des ersten Jahres) unterscheiden sich die mentalen Modelle von Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen voneinander.
2. Einzelne individuelle mentale Modelle von Handlungsstrategien lassen sich zu einer generalisierten modalen Handlungsstrategie zusammen fassen.
3. Im Rahmen der Qualitätssicherung kann Patientenzufriedenheit als Indikator zur Beurteilung von Krankenhausleistungen herangezogen werden. Möchte man Leistungen zwischen verschiedenen Krankenhäusern vergleichen, so müssen die Faktoren Verbesserung des Befindens, Alter, Schulbildung, Anzahl vorheriger Aufnahmen im gleichen Krankenhaus sowie erwartete Verbesserung kontrolliert werden.
4. Möchte man die Qualität von Dienstleistungen beurteilen lassen, die sich im Verlauf der Interaktion mit dem Kunden in einem Endprodukt konkretisieren, müssen die in der gängigen Literatur vorgeschlagenen Dimensionen durch die Dimensionen Projektverlauf und Produktqualität erweitert werden.