

Psychologische Erfolgsfaktoren bei Unternehmens- zusammenschlüssen

Der Zusammenhang von aktueller Übernahme- position, Identifikation mit der Organisation, erlebter Kontrolle und subjektivem Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen

Tobias Greitemeyer, Peter Fischer, Carola Nürnberg,
Dieter Frey und Dagmar Stahlberg

Zusammenfassung. In der vorliegenden Studie wurde untersucht, inwieweit sich Mitarbeiter/innen ($N=155$) einer übernehmenden und einer übernommenen Organisation (Übernehmerposition: Übernehmer vs. Übernommene) im Hinblick auf das emotionale Wohlbefinden, die Identifikation mit dem neu geschaffenen Unternehmen und die subjektiv erlebte Kontrolle über die anstehenden Änderungsprozesse unterscheiden. Es zeigte sich, dass Übernommene ein niedrigeres emotionales Wohlbefinden aufweisen, sich weniger mit der neuen Organisation identifizieren und die neu entstandene Situation als für sich weniger kontrollierbar erleben als Übernehmer. Lineare Strukturgleichungsmodelle ergaben ferner, dass die erlebte Kontrolle sowohl den Zusammenhang der Übernahmeposition mit emotionalem Befinden sowie der Übernahmeposition mit der organisationalen Identifikation (partiell) vermittelt. Diese Befunde legen für einen erfolgreich verlaufenden Fusionsprozess nahe, die betroffenen Mitarbeiter/innen einer Übernahme angemessen über die anstehenden Veränderungsprozesse und deren Ursachen zu informieren und ihnen die Möglichkeit zur Einflussnahme zu geben. Zukünftige Studien sollten entsprechende Interventionen entwickeln und deren Wirksamkeit evaluieren.
Schlüsselwörter: Fusionen, Gruppenstatus, wahrgenommene Kontrolle

Psychological factors of organizational mergers: The relationship between premerger status, identification with the organization, perceived control, and subjective well-being

Abstract. The present study examined how employees ($N=155$) of a high-status and a low-status premerger organization (premerger status: high vs. low) differ from each other regarding their emotional well-being, organizational commitment with the newly merged company, and perceived control. Results revealed that employees of the low-status premerger organization experienced less emotional well-being, were less committed to the new organization, and reported lower levels of perceived control. Structural equation modelling indicated that the differences in experienced well-being as well as commitment to the organization due to the premerger status were (partially) mediated by perceptions of control. These findings suggest that it is crucial for a successful merging process that the employees of a merged organization can predict, influence, and explain the changes associated with the corporate merger. Future research should evaluate interventions aimed at increasing perceptions of control.
Key words: mergers, group status, perceived control

Unternehmenszusammenschlüsse können in Fusionen und Übernahmen (mergers & acquisitions) unterschieden werden, wobei eine Fusion als ein Zusammenschluss wirtschaftlich gleichberechtigter und eine Übernahme als ein Zusammenschluss wirtschaftlich nicht gleichberechtigter Unternehmen charakterisiert werden kann (Dabui, 1998; Klendauer, Frey, Jonas & Kauffeld, 2003). Von Unternehmenszusammenschlüssen ver-

spricht man sich im Allgemeinen wirtschaftliche Vorteile gegenüber Konkurrenten und personelle sowie organisationale Synergieeffekte (Cartwright & Cooper, 1990; Dabui, 1998), so dass es nicht verwundert, dass die Zahl sol-

Wir bedanken uns sehr herzlich bei Stefan Thau, Gerhard Blickle sowie zwei anonymen Reviewern für deren wertvollen Hinweise zu einer früheren Version dieser Arbeit.

cher Zusammenschlüsse in den letzten Jahren erheblich gestiegen ist (Cartwright & Cooper, 1990; Gerpott, 1993). Da jedoch nicht einmal die Hälfte aller Unternehmenszusammenschlüsse erfolgreich verläuft (Gerpott, 1991; Marks & Mirvis, 1986; Pritchett, 1985; Sewing, 1996), wurde der nachhaltige Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen zuletzt zunehmend infrage gestellt (Jansen, Pohlmann & Weber, 2000).

Verschiedene Autoren (z. B. Marks & Mirvis, 1986; Terry & O'Brien, 2001) wiesen darauf hin, dass die Reaktionen der Beschäftigten auf den Firmenzusammenschluss in starkem Maße für diese hohe Misserfolgsquote mitverantwortlich sind. In der vorliegenden Studie soll untersucht werden, ob sich im Rahmen eines Übernahmeprozesses Unterschiede zwischen den betroffenen Mitarbeitern der übernehmenden und der übernommenen Organisation hinsichtlich der erlebten Kontrolle finden lassen, die sich wiederum differenziell auf das emotionale Wohlbefinden und die affektive organisationale Verbundenheit auswirken sollten.

Da viele Mitarbeiter/innen infolge eines Unternehmenszusammenschlusses den Verlust ihres Arbeitsplatzes befürchten und dadurch in erhöhte Konkurrenzbeziehungen mit alten und neuen Kollegen eintreten müssen (Terry & Callan, 1998; Terry, Callan & Sartori, 1996; Terry, Carey & Callan, 2001; Terry & O'Brien, 2001), wirken sich Firmenzusammenschlüsse meist negativ auf das subjektive Wohlbefinden der betroffenen Mitarbeiter/innen aus (Cartwright & Cooper, 1993; Fugate, Kinicki & Scheck, 2002; Scheck & Kinicki, 2000; Schweiger & Denisi, 1991), was sich insbesondere auf Seiten der Mitarbeiter/innen der übernommenen Organisation zeigt (Terry et al., 2001; Terry & O'Brien, 2001). Geringes Wohlbefinden seinerseits reduziert die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter/innen und führt zu schlechten beruflichen Leistungen, erhöhten Fehlzeiten sowie vermehrten Kündigungen von Leistungsträgern (Wickel-Kirsch & Kaiser, 1999) und wirkt so dem wirtschaftlichen Erfolg der fusionierten Unternehmen entgegen.

Einen weiteren bedeutsamen Faktor für das Gelingen eines Firmenzusammenschlusses stellt die Identifikation der betroffenen Mitarbeiter/innen mit der Organisation nach dem Firmenzusammenschluss dar (Moser, 1997), die als affektive Facette organisationaler Verbundenheit aufzufassen ist (organisationales Commitment; Meyer & Allen, 1991). Gerade die affektive organisationale Verbundenheit ist nach Maier und Woschée (2002) von zentralem Interesse, da sie mit einem engagierten und langfristigen Einsatz für die Organisation verbunden ist. Dies ließ sich in einer metaanalytischen Untersuchung von Ricketta (2002) bestätigen, der ein mittleres r von .20 zwischen affektivem organisationalem Commitment und der Leistung im Unternehmen ermittelte. Im Rahmen eines Firmenzusammenschlusses ist von Interesse, dass Mitarbeiter/innen der übernommenen gegenüber

der übernehmenden Organisation eine geringere Identifikation mit dem fusionierten Unternehmen aufweisen (Terry et al., 2001; Terry & O'Brien, 2001).

Wie können nun das emotionale Befinden und die Identifikation mit der eigenen Organisation der betroffenen Mitarbeiter/innen von Unternehmenszusammenschlüssen positiv beeinflusst werden? Einen Ansatzpunkt zur Beantwortung dieser Frage stellen die Befunde von Jemison und Sitkin (1986) sowie Fried, Tiegs, Naughton und Ashforth (1996) dar, wonach Mitarbeiter/innen nach Firmenzusammenschlüssen eine eingeschränkte Kontrolle über die eigene berufliche Situation erleben. Thompson (1981) definiert Kontrolle als die Überzeugung einer Person, über Handlungsmöglichkeiten zu verfügen, um aversive Ereignisse reduzieren zu können. Bei Verlust von Kontrolle über die Umwelt erleben Personen Stress (Lazarus & Folkman, 1984), der bis hin zum Erleben von Hilflosigkeit führen kann (Seligman, 1975). Grundsätzlich konnte festgestellt werden, dass Personen motiviert sind, ihre Umwelt vorherzusagen, zu erklären und zu beeinflussen, um dadurch Kontrolle über diese Umwelt zu erlangen. Diese erlebte Kontrolle wiederum führt sowohl zu emotionalem Wohlbefinden (Frey & Jonas, 2002) als auch zu affektiver Verbundenheit mit der Organisation (z. B. Coleman, Irving & Cooper, 1999; Luthans, Baack & Taylor, 1987).

Es liegen bisher noch keine empirischen Untersuchungen vor, wie sich eine Übernahme auf die subjektiv wahrgenommene Kontrolle, die organisationale Identifikation und das Befinden der Mitarbeiter/innen in Abhängigkeit von der Übernahmeposition (Übernehmer vs. Übernommene) auswirkt. In der vorliegenden Studie soll die Hypothese überprüft werden, dass Mitarbeiter/innen der übernommenen Organisation ihre berufliche Position als weniger kontrollierbar einschätzen, ein niedrigeres emotionales Wohlbefinden aufweisen und sich weniger mit der eigenen Organisation verbunden fühlen als Mitarbeiter/innen der übernehmenden Organisation (vgl. Terry et al., 2001; Terry & O'Brien, 2001). Zudem erwarten wir, dass das unterschiedliche Ausmaß subjektiven Kontrollempfindens das höhere emotionale Wohlbefinden sowie die höhere Identifikation mit der Organisation von Übernehmern gegenüber Übernommenen vermittelt. Mit anderen Worten: Subjektives Kontrollempfinden sollte einen Mediator zwischen Übernahmeposition und emotionalem Wohlbefinden sowie zwischen Übernahmeposition und organisationaler Identifikation darstellen.

Methode

Untersuchungsteilnehmer/innen

Bei der übernehmenden Organisation handelt es sich um einen großen global agierenden Finanz- und Versicherungsdienstleister, der zum Zeitpunkt der Übernahme

weltweit ca. 80 000 Mitarbeiter/innen beschäftigte. Bei der übernommenen Organisation handelt es sich um eine der größten Branchenversicherungen mit ca. 8 000 Beschäftigten. Beide Organisationen waren zum Zeitpunkt der Übernahme prosperierend. Durch den Firmenzusammenschluss deckte die übernehmende Organisation eine zusätzliche Sparte ab. Nach der Unterteilung von Scott (1986) handelt es sich bei diesem Firmenzusammenschluss um eine horizontale Fusion, da eine vollständige Integration der beiden bisherigen Organisationen angestrebt wurde. Nach der Übernahme garantierte die übernehmende Organisation, alle Mitarbeiter/innen der übernommenen Organisation zu übernehmen, so dass bei allen Mitarbeiter/innen keine Angst vor Arbeitslosigkeit auftrat. Die Befragung erfolgte ungefähr ein halbes Jahr, nachdem die faktische Zusammenarbeit begann. In der vorliegenden Studie wurde die Integration von ca. 200 Mitarbeiter/innen der übernommenen Organisation mit dem Standort Bayern in den bayerischen Geschäftsbereich der übernehmenden Organisation untersucht. Angeschrieben wurden alle Mitarbeiter/innen der übernommenen Organisation sowie ungefähr die gleiche Anzahl an Mitarbeiter/innen der übernehmenden Organisation in vergleichbaren Positionen. Somit wurden 404 Mitarbeiter/innen gebeten, den Fragebogen zu bearbeiten. Insgesamt 155 Fragebögen (74 aus der Gruppe der Übernehmer, 81 aus der Gruppe der Übernommenen) wurden zurückgesendet, wobei sich die Rücklaufquote von 38% nicht signifikant in Abhängigkeit von der Gruppenzugehörigkeit (Übernehmende vs. Übernommene) der Befragten unterscheidet. Die Durchführung der Untersuchung war an die Auflage gekoppelt, die Umstände des Firmenzusammenschlusses sowie die Charakteristika der bisherigen und der neuen Organisation nicht genauer zu spezifizieren, so dass keine Rückschlüsse auf die beteiligten Organisationen möglich werden. Zudem durften nur das Alter (und dies auch nur grob kategorisiert) sowie die Zugehörigkeitsdauer der teilnehmenden Mitarbeiter/innen zu der bisherigen Organisation erfasst werden.

Kriteriumsvariablen

In Tabelle 1 sind die verwendeten Messinstrumente im Überblick dargestellt.

Das emotionale Befinden der Mitarbeiter/innen wurde mittels der *Skala zur Erfassung des subjektiven Wohlbefindens* von Brunstein (1993) erhoben, wobei Brunstein positives und negatives Befinden unterscheidet. Positives Befinden wird durch die Items „glücklich“, „fröhlich“, „zufrieden“ und „zuversichtlich“, negatives Befinden durch die Items „traurig“, „sorgenvoll“, „frustriert“ und „ängstlich“ gemessen. Die Identifikation mit der Organisation nach dem Firmenzusammenschluss wurde durch folgende fünf Items ermittelt, die sich an die *Organizational Identification Scale* von Abrams, Ando und Hinkle (1998) anlehnen: „Ich bin stolz darauf, ein Mitarbeiter der Organisation zu sein“, „Ich fühle mich der Organisation sehr verbunden“, „Die Organisation ist mir wichtig“, „Ich bedaure oft, dass ich der Organisation angehöre“ (dieses Item wurde umkodiert) und „Ich bin froh, ein Mitarbeiter der Organisation zu sein“. Das Erleben von Kontrollierbarkeit wurde durch die drei Facetten *Vorhersehbarkeit*, *Beeinflussbarkeit* und *Erklärbarkeit* erfasst. Vorhersehbarkeit wurde mit den folgenden zwei Items erhoben: „Vorhersehbarkeit von Problemen durch den Zusammenschluss“ sowie „Vorhersehbarkeit des Verlaufs des Zusammenschlusses“. Zur Erfassung der wahrgenommenen Beeinflussbarkeit wurden die Items „individuelle Beeinflussbarkeit des Unternehmenszusammenschlusses“ sowie „erlebte Unterstützung seitens der Kollegen“ verwendet. Erklärbarkeit wurde durch folgende zwei Items erhoben: „Transparenz der Gründe für den Unternehmenszusammenschluss“ sowie „Bedrohung durch nicht erklärbare Veränderungen durch den Zusammenschluss“ (dieses Item wurde umkodiert). Diese sechs Items wurden zu einem Gesamtindex für die subjektiv erlebte Kontrolle zusammengefasst. (Bei dieser Skala ist Cronbachs Alpha von .63 zu beachten. Dieser Wert erscheint zwar recht niedrig, entspricht aber in seiner Höhe anderen Messungen von wahrgenommener Kontrolle im Rahmen von Firmenzusammenschlüssen, über die in der Literatur berichtet wird; z. B. liegen die Cronbach-Alphas in der Untersuchung von Fugate, Kinicki und Scheck, 2002, zwischen .56 und .67.) Alle Items bezüglich des emotionalen Befindens, der Identifikation mit der Organisation sowie der wahrgenommenen Kontrolle wurden auf einer Skala von 1 (*überhaupt nicht*) bis 7 (*sehr*) dargeboten.

Tabelle 1. Erhebungsinstrumente

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1.	2.	3.	4.
1. Kontrollierbarkeit	4.17	1.18	.63	.57*	-.63*	.50*
2. positives Befinden	3.18	1.45	.97	.86	-.66*	.56*
3. negatives Befinden	3.17	1.71	-1.27	-1.60	.85	-.58*
4. Identität	4.05	1.81	1.07	2.10	-1.79	.94

Anmerkungen. In den Subdiagonalen sind die Kovarianzen, in der Hauptdiagonale die internen Konsistenzen und in den Supradiagonalen die Interkorrelationen angegeben.

Ergebnisse

Alter und Zugehörigkeitsdauer zu der bisherigen Organisation der Versuchsteilnehmer/innen standen in keinem signifikanten Zusammenhang zu der Übernahmeposition sowie den Kriteriumsvariablen. Daher wurden diese Variablen in der weiteren Ergebnisdarstellung nicht weiter berücksichtigt.

Subjektives Befinden

Wie erwartet berichteten Mitarbeiter/innen der übernehmenden Abteilung ein höheres positives ($M=3.72$, $SD=2.70$) und ein niedrigeres negatives Befinden ($M=2.36$, $SD=1.51$) als Mitarbeiter/innen der übernommenen Abteilung ($M=2.70$, $SD=1.38$; $M=3.89$, $SD=1.56$), $t(150)=4.61$, $p<.001$; $t(151)=6.13$, $p<.001$.

Identifikation mit der Organisation

Mitarbeiter/innen der übernehmenden Abteilung ($M=5.17$, $SD=1.35$) wiesen eine höhere Identifikation mit der Organisation nach dem Firmenzusammenschluss auf als Mitarbeiter/innen der übernommenen Abteilung ($M=3.03$, $SD=1.56$), $t(152)=9.06$, $p<.001$.

Subjektiv erlebte Kontrolle

Mitarbeiter/innen der übernommenen Abteilung ($M=3.73$, $SD=1.08$) schätzten den Unternehmenszusammenschluss für sich selbst als weniger kontrollierbar ein als Mitarbeiter/innen der übernehmenden Abteilung ($M=4.66$, $SD=1.09$), $t(150)=5.27$, $p<.001$.

Mediationsanalysen

Mittels einer Mediationsanalyse nach den Kriterien von Baron und Kenny (1986) wurde überprüft, ob die Unterschiede im subjektiven Wohlbefinden und in der Identifikation mit der Organisation von Übernehmern und Übernommenen über einen unterschiedlichen Grad an erlebter Kontrolle vermittelt werden. Dazu muss gezeigt werden, dass (a) der Prädiktor (dummy-kodiert: 0 Übernehmer, 1 Übernommene) einen signifikanten Einfluss auf das Kriterium aufweist, (b) der Prädiktor sich signifikant auf den potenziellen Mediator auswirkt, (c) der Mediator signifikant das Kriterium vorhersagt und (d) bei simultaner Vorhersage der Kriteriumsvariablen durch den Prädiktor und den Mediator das Regressionsgewicht des Prädiktors signifikant reduziert ist. Eine vollständige Mediation liegt vor, wenn der direkte Pfad vom Prädiktor

zum Kriterium nicht signifikant, aber der indirekte Pfad über den Mediator signifikant ist. Eine partielle Mediation ist gegeben, wenn sowohl der direkte als auch der indirekte Pfad signifikant das Kriterium beeinflussen. Keine Mediation liegt vor, wenn der indirekte Pfad nicht signifikant ist (Kline, 1998).

Zur Überprüfung der postulierten Mediation wurden mithilfe des Programmpakets EQS 6.0 (Bentler, 2000) lineare Strukturgleichungsmodelle gebildet. Dazu wurden zunächst die Items bezüglich positiven und negativen (die Werte dieser Skala wurden umkodiert) Befindens sowie die Items bezüglich Vorhersehbarkeit, Beeinflussbarkeit und Erklärbarkeit in jeweils einer Skala zusammengefasst. Identifikation mit der Organisation wurde entsprechend früherer Studien (Aryee, Budhwar & Chen, 2002; Blickle & Hepperle, 1999) in zwei Subskalen zerlegt. Diese Skalen wurden dann zur Ermittlung der latenten Variablen verwendet. In Tabelle 2 sind die internen Konsistenzen sowie die Korrelationen und Kovarianzen zwischen den in den Strukturgleichungsmodellen verwendeten Variablen aufgeführt.

Sämtliche Parameter wurden mit der Maximum-Likelihood-Methode geschätzt. Alle Indikatoren standen in einer kongenerischen (ungleiche Ladungen und ungleiche Fehlervarianzen) Beziehung zu dem jeweiligen Konstrukt. χ^2 , das Verhältnis aus χ^2/df , CFI, RMSEA und p (RMSEA) wurden als Maße der Güte der Modellanpassung verwendet. Ein Wert aus $\chi^2/df < 2$ (Medsker, Williams & Holahan, 1994), ein CFI von $> .95$ (Hu & Bentler, 1999), ein RMSEA von $< .06$ (Hu & Bentler, 1999) sowie ein Wert von p (RMSEA) $> .50$ (Byrne, 2001) zeigen eine gute Modellanpassung an. Zur Überprüfung der Mediationswirkung der erlebten Kontrolle wurden die Anpassungsgüten dreier Modelle miteinander verglichen. Modell 1 stellt das Generalfaktormodell dar, in dem alle basalen Skalen kongenerisch auf einem einzigen Faktor laden. Dadurch kann ermittelt werden, ob die erhobenen Variablen auf unterschiedlichen Faktoren laden (und ob es sinnvolle Zusammenhänge zwischen den Faktoren gibt). In Modell 2 werden die latenten Variablen Befinden und Identifikation mit der Organisation durch die Variablen Übernahmeposition und erlebte Kontrolle vorhergesagt. Die beiden Prädiktoren sagen also gleichrangig die beiden Kriteriumsvariablen vorher. In Modell 3 (Mediatormodell) wird zusätzlich zu den Pfaden aus Modell 2 erlebte Kontrolle durch die Variable Übernahmeposition vorhergesagt. Eine Mediation liegt vor, wenn Modell 3 eine bessere Anpassungsgüte aufweist als die beiden anderen Modelle. Dazu wurde neben dem Vergleich der Gütemaße der χ^2 Differenztest ($\Delta\chi^2$) verwendet. Ein nichtsignifikantes $\Delta\chi^2$ zeigt an, dass die Anpassungsgüte der verglichenen Modelle ähnlich ist und dass die zusätzlichen Pfade in Modell 3 entbehrlich sind.

In Tabelle 3 sind die Indikatoren der Anpassungsgüte für die einzelnen Modelle wiedergegeben.

Tabelle 2. Kovarianz- und Korrelationsmatrix der in den Strukturgleichungsmodellen verwendeten Variablen

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Übernahmeposition ^a	–	–.26*	–.22*	–.40*	–.35*	–.45*	–.60*	–.57*
2. Vorhersehbarkeit	–.19	.44	.28*	.37*	.33*	.35*	.29*	.25*
3. Beeinflussbarkeit	–.19	.71	.43	.35*	.42*	.43*	.27*	.27*
4. Erklärbarkeit	–.32	.84	.94	.40	.51*	.61*	.56*	.56*
5. positives Befinden	–.26	.70	1.05	1.14	.86	.66*	.54*	.55*
6. negatives Befinden	–.38	.89	1.27	1.63	1.60	.86	.54*	.59*
7. Identität 1	–.57	.80	.90	1.64	1.48	1.74	.93	.90*
8. Identität 2	–.52	.67	.83	1.59	1.42	1.82	3.14	.88

Anmerkungen. In den Subdiagonalen sind die Kovarianzen, in der Hauptdiagonale die internen Konsistenzen und in den Supradiagonalen die Interkorrelationen angegeben; ^a Kodierung: 1 = Übernehmende; 2 = Übernommene; * $p < .05$.

Tabelle 3. Anpassungsgüte der Strukturgleichungsmodelle

	df	χ^2	χ^2/df	p	CFI	RMSEA	p (PMSEA)
Modell 1 (Generalfaktormodell)	14	105.22	7.52	<.001	.83	.21	<.001
Modell 2	17	46.62	2.74	<.001	.95	.11	<.01
Modell 3 (Mediatormodell)	16	18.25	1.14	<.25	.99	.04	<.61

Anmerkungen. CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation.

Modell 1 (Generalfaktormodell) weist eine geringe Modellanpassung auf, $\chi^2(14) = 105.22$, $p < .001$, $\chi^2/df = 7.52$, CFI = .83, RMSEA = .21, p (RMSEA) < .001. Auch Modell 2 weist eine nicht zufrieden stellende Anpassungsgüte auf, $\chi^2(17) = 46.62$, $p < .001$, $\chi^2/df = 2.74$, CFI = .95, RMSEA = .11, p (RMSEA) < .01. Modell 3 (Mediatormodell) dagegen weist eine gute Anpassungsgüte auf, $\chi^2(16) = 18.25$, $p = .25$, $\chi^2/df = 1.14$, CFI = .99, RMSEA = .04, p (RMSEA) = .61, und ist bezüglich der Anpassungsgüte sowohl Modell 1, $\Delta\chi^2(2) = 86.97$, $p < .001$, als auch Modell 2, $\Delta\chi^2(1) = 28.37$, $p < .001$, überlegen. Zudem ist der Pfad zwischen Übernahmeposition und erlebter Kontrolle signifikant. Somit mediiert erlebte Kontrolle den Zusammenhang von Übernahmeposition und Befinden bzw. Identifikation mit der Organisation. Da der Pfad zwischen Übernahmeposition und Identifikation mit der Organisation jedoch auch in Modell 3 weiterhin signifikant ist, ist in diesem Fall nur eine partielle Mediation gegeben. Modell 3 ist in Abbildung 1 wiedergegeben.

Diskussion

Die vorliegende Studie ergab, dass Mitarbeiter/innen, deren Unternehmen übernommen wurde, ein geringeres Wohlbefinden aufweisen und sich weniger mit der Organisation nach dem Firmenzusammenschluss verbunden fühlen als Mitarbeiter/innen des übernehmenden Unter-

nehmens. Von daher ist es nicht verwunderlich, wenn gerade die Übernommenen den Übernahmeprozess nicht immer begrüßen, sondern ihn im Gegenteil sogar zu blockieren versuchen. Es stellte sich weiterhin heraus, dass die Mitarbeiter/innen der übernehmenden Organisation den Unternehmenszusammenschluss als für sie kontrollierbarer erlebt haben als die Mitarbeiter/innen der übernommenen Organisation. Eine Mediationsanalyse ergab schließlich, dass Mitarbeiter/innen, die sich in der Position der Übernommenen befinden, zum Teil deshalb ein geringeres emotionales Wohlbefinden und eine geringere organisationale Identifikation aufwiesen als die Mitarbeiter/innen der übernehmenden Organisation, weil sie die Kontrolle über ihre berufliche Situation als eingeschränkter erlebten als die Übernehmer.

Praktische Implikationen

Von Unternehmenszusammenschlüssen betroffene Mitarbeiter/innen werden konfrontiert mit unmittelbar auftretenden und oftmals weit reichenden beruflichen Veränderungen (Terry & Callan, 1998), die ein vermindertes emotionales Befinden hervorrufen, was auch pointiert als Fusionsschock bezeichnet wurde (Marks & Mirvis, 1985). Dies kann einer der Gründe dafür sein, dass weniger als die Hälfte der Unternehmenszusammenschlüsse erfolgreich verlaufen (Gerpott, 1991; Marks & Mirvis, 1986; Pritchett, 1985; Sewing, 1996). Wie kann man

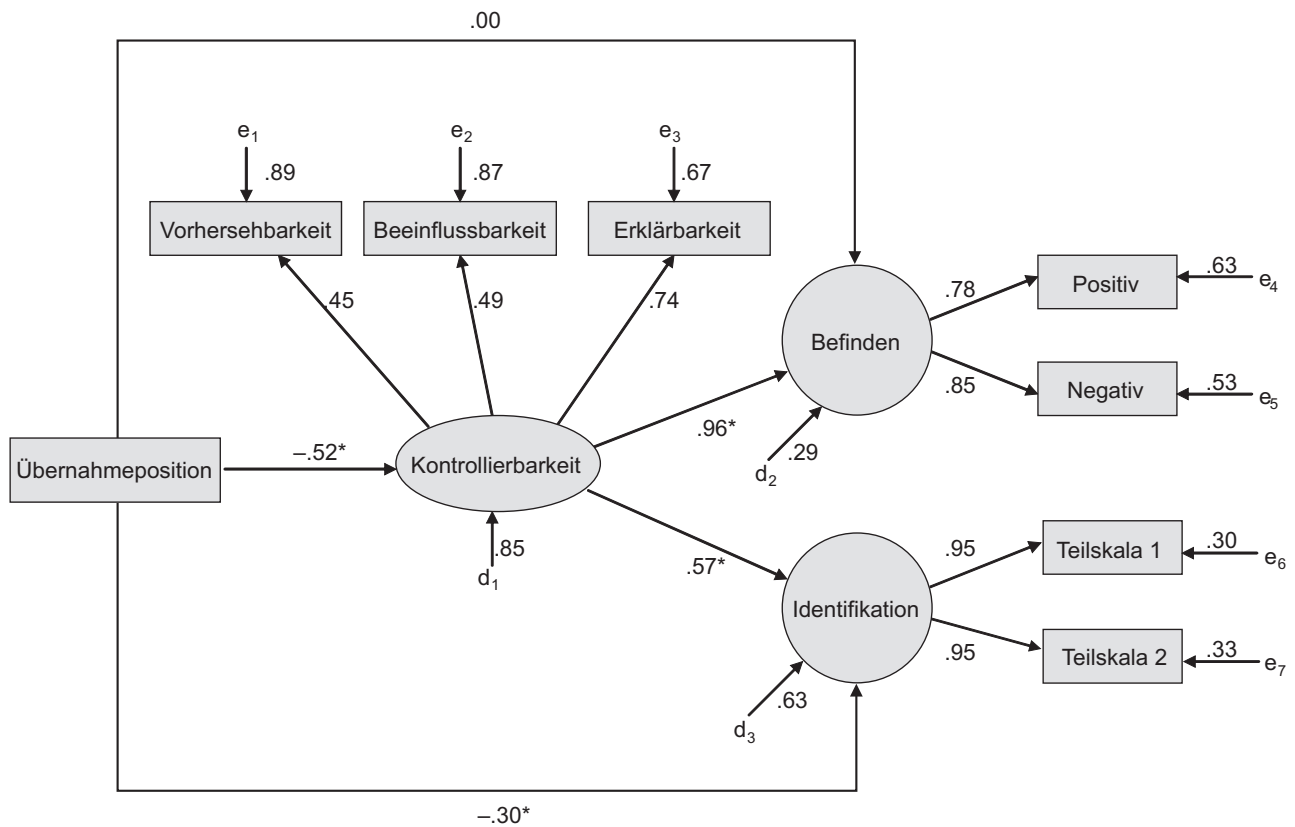


Abbildung 1. Erlebte Kontrolle als Mediator des Zusammenhangs von Übernahmeposition und Befinden sowie des Zusammenhangs von Übernahmeposition und Identifikation mit der Organisation. Angegeben sind vollständig standardisierte Werte; * zeigt einen signifikanten Pfad an ($p < .05$); Kodierung für Übernahmeposition: 1 = Übernehmende, 2 = Übernommene.

diese Rate steigern? Wie kann das emotionale Wohlbefinden und die organisationale Identifikation gerade der Mitarbeiter/innen einer übernommenen Organisation gefördert werden? Die Ergebnisse der vorliegenden Studie weisen darauf hin, dass ein Hauptaugenmerk darauf gelegt werden sollte, dass gerade die Mitarbeiter/innen der übernommenen Organisation die anstehenden Veränderungsprozesse vorhersagen, beeinflussen und erklären können. Den Mitarbeitern/innen sollte also beispielsweise frühzeitig ein Zeitplan über die bevorstehenden Änderungsprozesse mitgeteilt werden (Vorhersehbarkeit); sie sollten, soweit es geht, in die Entscheidungsfindung miteinbezogen werden (Beeinflussbarkeit); und ihnen sollten die Gründe und Notwendigkeiten der Fusion aufgezeigt werden (Erklärbarkeit). Ansonsten ist aufgrund des drohenden Kontrollverlusts mit Widerstand seitens der betroffenen Mitarbeiter/innen zu rechnen (Frey & Jonas, 2002; Frey & Schnabel, 1999).

Limitationen und Ausblick

Zu beachten ist, dass die vorliegende Studie eine organisationale Einzelfallanalyse darstellt: Es wurden nur jeweils die Daten einer übernehmenden und einer über-

nommenen Organisation erhoben, so dass die Verallgemeinerbarkeit der Befunde eingeschränkt ist. Weitere psychologische Untersuchungen, die aktuelle Firmenübernahmen begleiten, würden daher sicherlich fruchtbare Ergebnisse erbringen. Kritisch zu betrachten ist die geringe interne Konsistenz der verwendeten Skala zur Messung von erlebter Kontrolle. Zudem fallen in den linearen Strukturgleichungsmodellen die Fehlervarianzen der Variablen *Vorhersehbarkeit*, *Beeinflussbarkeit* und *Erklärbarkeit* sehr hoch aus, was eine geringe Varianzerklärung durch die latente Variable *erlebte Kontrolle* anzeigt. Die Konstruktion eines geeigneten Maßes zur Erfassung von erlebter Kontrolle wäre daher wünschenswert. Schließlich hat die Mediationsanalyse gezeigt, dass der Zusammenhang zwischen der Übernahmeposition und dem emotionalen Befinden einerseits und zwischen der Übernahmeposition und der organisationalen Identität andererseits (partiell) durch die erlebte subjektive Kontrolle vermittelt wird. Aufgrund des korrelativen Vorgehens konnten aber natürlich keine kausalen Zusammenhänge aufgezeigt werden.

Um eindeutig feststellen zu können, ob die im Rahmen einer Übernahme erlebte Kontrolle über die anstehenden Änderungsprozesse zu einem höheren emotiona-

len Wohlbefinden und einer erhöhten organisationalen Identität führt, wäre eine Interventionsstudie notwendig, in der für Subgruppen der Organisation (Übernehmende sowie Übernommene) gezielt Maßnahmen zur Förderung der erlebten Kontrolle eingesetzt werden. Umso interessanter wäre solch eine Untersuchung, da bisher erst ein publiziertes Feldexperiment im Kontext eines Unternehmenszusammenschlusses vorliegt (Schweiger & Denisi, 1991). Auf diese Weise könnten derartige Maßnahmen evaluiert und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge überprüft werden. Alternativ könnte der Zusammenhang von Übernahmeposition, erlebter Kontrolle, emotionalem Befinden und organisationaler Identität im Längsschnitt mittels kreuzverzögerter Korrelationsanalysen untersucht werden. Zwar sind bei diesem Design ebenfalls keine kausalen Schlussfolgerungen möglich, dennoch dürfte eine solche Studie eine wertvolle Ergänzung der vorliegenden (im Querschnitt erhobenen) Befunde darstellen.

Literatur

- Abrams, D., Ando, K. & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 1027–1039.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267–285.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Bentler, P. M. (2000). *EQS 6 structural equations program manual*. Encino, CA: Multivariate Software.
- Blickle, G. & Hepperle, S. (1999). Strukturgleichungsmodelle zur Analyse der Effekte von Zielen, Motiven und Machtbasen bei der Beeinflussung von Vorgesetzten und Kollegen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 26–35.
- Brunstein, J. C. (1993). Personal goals and subjective well-being: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 1061–1070.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1990). The impact of mergers and acquisitions on people at work: Existing research and issues. *British Journal of Management*, 1, 65–70.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1993). The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers. *Human Relations*, 46, 327–347.
- Coleman, D. F., Irving, G. P. & Cooper, C. L. (1999). Another look at the locus of control-organizational commitment relationship: It depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 995–1001.
- Dabui, M. (1998). *Postmerger-Management*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Frey, D. & Jonas, E. (2002). Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie* (S. 13–50). Bern: Huber.
- Frey, D. & Schnabel, A. (1999). Change Management – der Mensch im Mittelpunkt. *Die Bank – Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis*, 1, 44–49.
- Fried, Y., Tieggs, R., Naughton, T. & Ashforth, B. (1996). Managers' reactions to a corporate acquisition: A test of an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 401–427.
- Fugate, M., Kinicki, A. J. & Scheck, C. L. (2002). Coping with an organizational merger over four stages. *Personnel Psychology*, 55, 905–928.
- Gerpott, T. J. (1991). Bleiben oder Gehen? Zur Erklärung der Verbleiberquote von Top-Managern nach Unternehmensakquisitionen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 61, 5–32.
- Gerpott, T. J. (1993). *Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hu, L.-T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6, 1–55.
- Jansen, S. A., Pohlmann, N. & Weber, H. (2000). Anforderungen und Zumutungen: das HR Management bei Fusionen. *Personalführung*, 32, 30–39.
- Jemison, D. B. & Sitkin, S. B. (1986). Corporate acquisitions: A process perspective. *Academy of Management Review*, 11, 145–163.
- Klendauer, R., Frey, D., Jonas, E. & Kauffeld, S. (2003). Psychologische Erfolgsfaktoren bei Fusionen und Akquisitionen. In M.-O. Schwaab, D. Frey & J. Hesse (Hrsg.), *Fusionen – Herausforderungen für das Personalmanagement* (S. 193–213). Heidelberg: Sauer.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Luthans, F., Baack, D. & Taylor, L.-A. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human Relations*, 40, 219–235.
- Maier, G. W. & Woschée, R. M. (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46, 126–136.
- Marks, M. L. & Mirvis, P. (1985). Merger syndrome: Stress and uncertainty. *Mergers & Acquisitions*, 20, 50–55.
- Marks, M. L. & Mirvis, P. (1986). The merger syndrome. *Psychology today*, 20 (10), 36–42.
- Medsker, G. J., Williams, L. J. & Holahan, P. J. (1994). A review of current practices for evaluating causal models in organizational behaviour and human resources management research. *Journal of Management*, 20, 439–464.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–98.
- Moser, K. (1997). Commitment in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41, 160–170.
- Pritchett, P. (1985). *After the merger: Managing the shockwaves*. Homewood: Dow-Jones-Irwin.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257–266.
- 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.

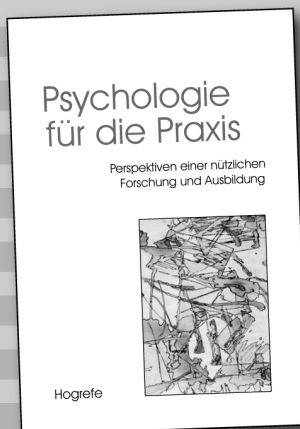
- Schweiger, D. L. & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110–135.
- Scott, W. (1986). *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt: Campus.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. San Francisco: Freeman.
- Sewing, N. (1996). *Akquisitionserfolg durch Integration der Mitarbeiter*. Berlin: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Terry, D. J. & Callan, V. J. (1998). In-group bias in response to an organizational merger. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 2, 67–81.
- Terry, D. J., Callan, V. J. & Sartori, G. (1996). Employee adjustment to an organizational merger: Stress coping and intergroup differences. *Stress Medicine*, 12, 105–122.
- Terry, D. J., Carey, C. J. & Callan, V. J. (2001). Employee adjustment to an organizational merger: An intergroup perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 267–280.
- Terry, D. J. & O'Brien, A. T. (2001). Status, legitimacy, and in-group bias in the context of an organizational merger. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 271–289.
- Thompson, S. C. (1981). Will it hurt less if I can control it? A complex answer to a simple question. *Psychological Bulletin*, 90, 89–101.
- Wickel-Kirsch, S. & Kaiser, A. (1999). Personalplanung als Erfolgsfaktor von Fusionen. *Personal*, 51, 9–13.

Eingegangen: 21.01.2003

Revision eingegangen: 12.05.2003

Dr. Tobias Greitemeyer

Ludwig-Maximilians-Universität München
 Department Psychologie, Sozialpsychologie
 Leopoldstraße 13
 80802 München
 E-Mail: togre@psy.uni-muenchen.de



Uwe Peter Kanning

Psychologie für die Praxis

Perspektiven einer nützlichen Forschung und Ausbildung

2001, 439 Seiten,
 € 32,95 / sFr. 51,-
 ISBN 3-8017-1471-3

Die Psychologie stellt sich uns heute als eine moderne Naturwissenschaft dar, die in unterschiedlichsten Bereichen der Gesellschaft nutzbringend eingesetzt werden kann. Die vorhandenen Potenziale werden allerdings bei weitem nicht genutzt. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Das vorliegende Buch analysiert ebenso engagiert wie anschaulich die Grundlagen der Praktischen Psychologie sowie die Schwierigkeiten ihrer Umsetzung. Es diskutiert überdies mögliche Lösungswege für Forschung, Lehre und Praxis. Dabei versteht es sich einerseits als ein Plädoyer für eine verstärkt praxisbezogene Forschung und Lehre und andererseits als ein Beitrag zu einer forciert wissenschaftlich fundierten Praxis.

Besuchen Sie uns im Internet:
www.hogrefe.de

HOGREFE



Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

Rohnsweg 25 · 37085 Göttingen · Tel: (0551) 49609-0 · Fax: -88
 E-Mail: verlag@hogrefe.de · Internet: www.hogrefe.de