

Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg  
Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften  
Institut für Soziologie

**Gestaltung der kulturellen Integration  
bei Unternehmenszusammenschlüssen  
aus strukturationstheoretischer Perspektive**

Arbeit zur Erlangung des Magister Artium

Vorgelegt von:  
Sita Schanne  
Zeppelinstr. 186  
69121 Heidelberg

1. Gutacher: Herr Prof. Dr. Hans-Jörg Weitbrecht
2. Gutacher: Herr PD Dr. Harald Wolf

Abgabe am 6. März 2002

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	4
1.1	Entdeckungszusammenhang .....	4
1.2	Problemstellung.....	5
1.3	Aufbau der Arbeit .....	7
2	Integrationsmanagement .....	9
2.1	Perspektiven der organisationalen Integration.....	9
2.2	Darstellung des Untersuchungsfeldes.....	11
2.2.1	Merkmale und Motive von Unternehmenszusammenschlüssen.....	11
2.2.2	Ablauf des Akquisitionsprozesses.....	13
2.2.3	Aufgaben der Post Merger Integration.....	14
2.3	Entscheidungsbereiche des Integrationsmanagements.....	16
2.3.1	Integrationsgrad .....	16
2.3.2	Richtung des Zusammenschlusses.....	17
2.3.3	Zusammenschlußklima.....	17
2.3.4	Partizipation im Integrationsteam.....	18
2.3.5	Integrationsgeschwindigkeit.....	19
2.3.6	Strukturelle Determinanten.....	20
2.4	Ursachen für das Scheitern von Unternehmenszusammenschlüssen .....	21
2.5	Zusammenfassung.....	24
3	Organisationskultur .....	26
3.1	Der Kulturbegriff in der Organisationslehre .....	26
3.2	Klassifikation von organisationskulturellen Ansätzen .....	29
3.2.1	Wissenschaftstheoretisches Klassifikationsschema .....	30
3.2.2	Funktionalistische Kulturperspektive .....	32
3.2.3	Interpretative Kulturperspektive.....	33
3.2.4	Integrative Kulturperspektive .....	34
3.3	Elemente der Organisationskultur .....	35
3.3.1	Drei-Ebenen-Modell nach Schein.....	35
3.3.2	Kulturnetzwerk nach Sackmann.....	37
3.3.3	Buono und Bowditch.....	38
3.4	Wirkung von Kultur in Organisationen.....	39
3.4.1	Orientierung.....	39
3.4.2	Koordination .....	40
3.4.3	Integration.....	40
3.4.4	Motivation und ‚Commitment‘ .....	41

3.5	Veränderung von Organisationskultur.....	42
3.5.1	Akkulturation als Bezugsrahmen für kulturelle Anpassung bei Unternehmenszusammenschlüssen.....	42
3.5.2	Zur Gestaltbarkeit von kulturellem Wandel.....	46
3.6	Zusammenfassung.....	48
4	Strukturierung ..... 51	51
4.1	Darstellung der Theorie der Strukturierung .....	51
4.1.1	Handlung.....	53
4.1.2	Struktur .....	54
4.1.3	Die Dualität von Struktur in Organisationen.....	56
4.1.4	Kritische Betrachtung .....	58
4.2	Strukturierung von Kultur .....	59
4.2.1	Theoretische Einordnung.....	59
4.2.2	Symbolische und normative Strukturen (Regeln).....	60
4.2.3	Herrschaftsstrukturen (Ressourcen) .....	62
4.3	Zusammenfassung.....	64
5	Macht und kulturelle Integration.....	66
5.1	Grundlagen von Herrschaft und Macht in Organisationen.....	67
5.2	Machtbeziehung zwischen Käufer und Akquisitionsobjekt.....	69
5.2.1	Herrschaft als Schlüssel zur Entstehung von Integrationskonflikten.....	69
5.2.2	Herrschaftsverhältnisse im Akkulturationsmodell.....	71
5.2.3	Umgang mit kulturellen Differenzen.....	72
5.3	Handlungsmacht und Kulturwandel.....	74
5.3.1	Mikropolitik als machtbezogenes Handlungskonzept .....	74
5.3.2	Kulturelle Vorstrukturierung durch die formale Organisation .....	76
5.3.3	Bedeutung der Kommunikation für kulturellen Wandel .....	80
5.3.3.1	Beispiel: Unternehmenskultur-Kommunikationszirkel .....	82
5.3.3.2	Macht in Kommunikationsprozessen .....	83
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	84
6.1	Kulturelle Strukturierung im Post Merger Prozeß.....	84
6.2	Grenzen kulturellen Wandels.....	89
6.3	Abschließende Bemerkung.....	90
	Literaturverzeichnis.....	92

*“Das Zusammenführen von Unternehmen  
ist ein Zusammenführen von Menschen.“*

# **1 Einleitung**

## **1.1 Entdeckungszusammenhang**

Die Frage nach dem richtigen Umgang mit kulturellen Unterschieden und Konflikten nach Übernahmen und Fusionen wurde angesichts der Masse der nationalen und internationalen Zusammenschlüsse in den letzten Jahren immer wieder diskutiert. Eine Reihe von wissenschaftlichen und populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen, Diplomarbeiten und Dissertationen stellen aus verschiedenen Blickwinkeln Ansätze dar, wie einerseits die finanzielle und technische Integration, andererseits die personelle und kulturelle Integration vonstatten gehen könnte.

Die Bedeutung des Themas wird angesichts einiger Zahlen zur Fusionswelle des letzten Jahrzehnts klar: 1998 fanden über zweitausend Übernahmen und Fusionen mit deutscher Beteiligung statt, mit einem geschätzten Transaktionsvolumen von mehr als 330 Milliarden DM (Jansen 2000: 31). In den USA waren zwischen 1989 und 1991 bereits 45% der Arbeitnehmer von einer oder mehreren Übernahmen betroffen (Jansen 1999). Gleichzeitig wird der Mißerfolg, d.h. Fälle in denen die Integration nicht glückte bzw. die erworbenen Anteile weiterveräußert wurden, je nach Quelle auf 50% bis über 80% beziffert (Hermsen 1994: 12).

Als Ursache für das Scheitern taucht immer wieder ein nicht näher bezeichnetes Phänomen auf: Kultur. Das Thema Organisationskultur spielt in der Organisationstheorie schon seit den 1980er Jahren eine wichtige Rolle. In Folge des ‚Japanschocks‘, der steigenden Produktivität japanischer Firmen, hat man sich den informalen, nicht-rationalen Elementen der Organisation zugewandt, und versucht, sie als Erfolgsfaktor zu konzipieren. Die Anzahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen und populärwissenschaftlichen Ratgeber zeigt, daß den ‚weichen‘ Faktoren auch im Merger Prozeß immer mehr Bedeutung zukommt. Im Gegensatz dazu steht leider das Integrationsverständnis vieler Manager, die – trotz des inzwischen gestiegenen Bewußtseins für Kultur in Organisationen – dieses Thema weiterhin vernachlässigen:

Jansen und Körner stellen fest, daß im Rahmen einer Untersuchung von mehr als hundert Fusionen mit deutscher Beteiligung die Vernachlässigung der Unternehmenskultur von

17% der Befragten als Ursache für Fehler angesehen wird. Im Verlauf des Integrationsmanagements spiele sie jedoch eine untergeordnete Rolle. Nur 4% der Befragten gaben an, konkrete Maßnahmen zur Kulturgestaltung unternommen zu haben. Jansens Fazit ist also, daß Kultur eher als allgemeine Entschuldigung für nicht erklärbare Mißerfolge herangezogen wird, ohne daß sie bei der Gestaltung einen signifikanten Einfluß habe (Jansen/Körner 2000). Hier wird m. E. deutlich, daß kulturelle Integrationskonflikte eben dadurch entstehen, daß ihnen zuwenig Bedeutung beigemessen wird. Akzeptiert man die grundlegende Bedeutung der Kultur für das spezifische Handeln und Kommunizieren in der Organisation, erscheint es gerechtfertigt, aus der Kultur einen potentiellen Problemfaktor für die Zusammenschließung zweier unterschiedlicher Organisationen abzuleiten.

## **1.2 Problemstellung**

Das Thema Unternehmenszusammenschlüsse wurde bisher schwerpunktmäßig von der Betriebswirtschaftslehre behandelt. Kapitalmarkttheoretische Überlegungen beschäftigen sich mit Fragen nach der Wertschöpfung durch Unternehmenszusammenschlüsse und mit kapitalmarktbasieren Erfolgsgrößen wie der Wertsteigerung für die Shareholder.

In der strategischen Schule stehen Fragen nach dem strategischen Zusammenpassen zwischen Akquisitionsojekt und -subjekt, Auswirkungen auf Produkt- und Marktfelder, sowie Planungs- und Entscheidungsprozesse des Managements im Vordergrund.

Die dritte Forschungsrichtung, die organisatorische Schule, legt ihren Schwerpunkt auf die organisatorische Umsetzung von Unternehmenszusammenschlüssen. Fragen nach dem richtigen Ausmaß der organisatorischen Einbindung, Gestaltungsoptionen im Rahmen der Reorganisation, aber auch die Problematisierung von Verhaltensweisen der Mitarbeiter und soziokulturellen Differenzen sind hier von Interesse (Gerds 2000: 3ff).

Eine organisationstheoretisch ausgerichtete Betriebssoziologie ist in der dritten Schule einzuordnen. Unter organisationstheoretischen Gesichtspunkten kann ein Unternehmen als Zusammenschluß von Personen zur Erreichung spezifischer Zwecke betrachtet werden. Darüber hinaus sind Organisationen Lebensräume, in denen die Menschen der modernen Gesellschaften einen wesentlichen Teil ihres Lebens verbringen. Dementsprechend hängt die Bedeutung der Organisation als Lebensraum auch von Faktoren wie den Gründen für die Organisationsmitgliedschaft, den Erwartungen an die Tätigkeit in der Organisation, der

Identifikation mit der Organisation und ihren Zielen und der Bedeutung der sozialen Beziehungen in der Organisation ab (Büschges/Abraham 1997: 36ff). Die Betrachtung eines Unternehmenszusammenschlusses im Rahmen der Soziologie sollte sich daher nicht nur mit den funktionalen Dimensionen der Unternehmensintegration beschäftigen, sondern auch mit der Veränderung des Lebensraums, die durch eine Unternehmenszusammenführung hervorgerufen wird.

Die Bedeutung der internalisierten Werte und Normen für das soziale Handeln in Organisationen kommt vor allem dann zum Vorschein, wenn sich die Organisation in einer Umbruchphase befindet und bislang selbstverständliche Bezugsrahmen und Orientierungsmuster an Geltung verlieren. Unternehmenszusammenschlüsse stellen für die Menschen in Organisationen eine solche Umbruchphase dar und sollen daher in dieser Arbeit unter dem Aspekt des organisationalen Wandels betrachtet werden.

Als theoretischer Rahmen für die Beschreibung organisationalen Wandels wird im Anschluß an Weitbrecht (1999) die Theorie der Strukturation des britischen Soziologen Anthony Giddens herangezogen. Obwohl sie als gesellschaftliche Großtheorie konzipiert ist, lassen sich aus ihr wichtige Beiträge zur Beschreibung von Organisationen und organisationalem Wandel ableiten. Die Veränderung von Organisationskultur, die eine fast zwangsläufige Begleiterscheinung von Unternehmenszusammenschlüssen ist, läßt sich mit Giddens als Modifikation von Sinn- und Legitimationsstrukturen verstehen, die durch soziales Handeln konstituiert werden und es gleichzeitig ermöglichen und steuern.

Die Konzeption der Struktur als Sets von ‚Regeln‘ und ‚Ressourcen‘ birgt wesentliche Hinweise auf eine Fragestellung, die in der bisherigen Literatur zum kulturellen Integrationsmanagement sowie der Kulturgestaltung im allgemeinen wenig Beachtung gefunden hat. Die ‚Regeln‘ umfassen Bedeutungs- und Normensysteme, die in vielen Ansätzen zur Organisationskultur umfassend behandelt werden. Die ‚Ressourcen‘, die sich nach Giddens zwar analytisch, nicht aber praktisch von den Regeln trennen lassen, umfassen die Bereiche Herrschaft und Macht, die in der Organisationskulturforschung bisher kaum eine Rolle spielten.

Im Zusammenhang mit der Gestaltung der kulturellen Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen tauchen eine Reihe von Fragen auf, die den Bereich der Herrschaftsbeziehungen und der Macht berühren: Mit welchen Instrumenten lassen sich Bedeutungs-

systeme beeinflussen? Wer verfügt darüber? Wer steuert die unternehmensinterne Kommunikation? Mit welchen Mitteln oder Ressourcen läßt sich nicht kulturkonformes Verhalten sanktionieren?

Diese Fragen beschreiben eine grundsätzliche Problematik im Kulturgestaltungsprozeß. Im Rahmen von Übernahmen und Fusionen erlangt die Dimension der Herrschaft noch eine weitere Bedeutung, nämlich die der Dominanz eines Unternehmens über ein anderes. Aus dem Gefühl, fremdbeherrscht zu sein, können bei Mitgliedern der übernommenen Organisation zusätzliche Widerstände und Frustration entstehen.

Es wird also ersichtlich, daß mit Hilfe der Theorie der Strukturation ein Mangel in der bisherigen Konzeption des kulturellen Integrationsmanagements bei Unternehmenszusammenschlüssen aufgedeckt werden kann. Die Theorie der Strukturation ist zu abstrakt, als daß damit Gestaltungsansätze für das praktische Integrationsmanagement abgeleitet werden könnten. Sie leistet aber einen Beitrag, das Problem der Machtbeziehungen als Ursache für kulturelle Konflikte im Integrationsprozeß und als Einflußfaktor in der Gestaltung der kulturellen Integration theoretisch zu erfassen.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Im ersten Teil der Arbeit werden die Grundlagen des Integrationsmanagement bei Unternehmenszusammenschlüssen dargelegt, um das praktische Handlungsfeld, in dem sich die weiteren Überlegungen abspielen, zu verdeutlichen und abzugrenzen. In Kapitel 2.1 wird der Unterschied zwischen Systemintegration und Sozialintegration geklärt und der Schwerpunkt für die weitere Arbeit auf den Aspekt der sozialen bzw. kulturellen Integration gelegt. In Kapitel 2.2 und 2.3 werden grundlegende Begriffe zu Übernahmen und Fusionen dargestellt und abgegrenzt, wie Formen und Motive von Unternehmenszusammenschlüssen, Ablauf der Akquisitionsprozesses, Aufgaben der Post Merger Integration sowie Einflußbereiche des Integrationsmanagements in bezug auf Ausmaß, Richtung und Klima des Zusammenschlusses, Beteiligung der Mitarbeiter und Geschwindigkeit des Prozesses. In Kapitel 2.4 wird nach Ursachen für die hohen Mißerfolgsquoten von Unternehmenszusammenschlüssen gesucht und der Begriff der Kultur als mögliches Integrationshindernis eingeführt.

In Kapitel 3 wird der Stand der Forschung zur Organisationskultur dargestellt. Dies umfaßt die Entwicklung des Begriffs von einem anthropologischen zu einem betriebswirtschaftlichen Konzept (3.1), die wissenschaftstheoretischen Programme, auf die sich die Organisationskulturforschung stützt (3.2) und die Elemente, aus denen sich Kultur zusammensetzt (3.3). Ferner werden die Wirkungspotentiale dargestellt, die Kultur auf das Handeln und Denken der Organisationskultur hat, da sich aus ihnen im Fall einer Erschütterung der Kultur infolge eines Unternehmenszusammenschlusses auch dysfunktionale Wirkungen ergeben können. Zum Abschluß (3.5) werden Formen kulturellen Wandels durch das Zusammentreffen von zwei Kulturen dargestellt und Ansätze zur Steuerung des kulturellen Wandels diskutiert.

In Kapitel 4 wird mit Hilfe der Theorie der Strukturation eine theoretische Konzeption organisationskulturellen Wandels entwickelt. David Collins kritisiert in seinem Buch *Organizational Change. Sociological Perspectives* (1998) gängige Untersuchungsmodelle zum Wandel von Organisationen, die er entweder als untersozialisiert (zu strukturalistisch und funktionalistisch) oder als übersozialisiert (mit starkem Gewicht auf den soften Faktoren) bezeichnet. Giddens versucht in der Dualität der Struktur die Gegensätze zwischen diesen beiden Positionen zu überwinden. Im ersten Teilkapitel (4.1) wird die Theorie der Strukturation dargestellt. Im zweiten Teilkapitel (4.2) werden die strukturationstheoretischen mit den organisationskulturtheoretischen Begriffen verknüpft, um die Prozesse der kulturellen Strukturierung in den Dimensionen der Regeln und der Ressourcen zu näher untersuchen.

Kapitel 5 widmet sich schließlich dem Problem der Herrschafts- und Machtbeziehungen im kulturellen Strukturierungsprozeß. In Kapitel 5.1 werden Grundlagen von Macht und Herrschaft in Organisationen anhand von Max Webers Herrschaftssoziologie und Giddens Dialektik der Herrschaft dargestellt. Kapitel 5.2 behandelt die asymmetrischen Machtbeziehungen zwischen den Partnern im Unternehmenszusammenschluß, während Kapitel 5.3 die Einflüsse mächtiger Akteure auf den kulturellen Strukturierungsprozeß untersucht. Dabei steht vor allem die Einflußnahme auf Kommunikationshandlungen im Vordergrund, denen eine zentrale Rolle in kulturellen Veränderungsprozessen zugeschrieben wird.



## **2 Integrationsmanagement**

Im ersten Kapitel werden die grundlegenden Begriffe zum Integrationsmanagement bei Unternehmenszusammenschlüssen dargelegt. In Kap. 2.1 wird der soziologische Anspruch der Arbeit verdeutlicht, indem das Konzept der sozialen Integration als Eingliederung der Handelnden in eine Organisation, d.h. die Beziehung zwischen Menschen und ihrem Handlungskontext in den Vordergrund gestellt wird. Kap. 2.2 beschreibt das Untersuchungsfeld im Hinblick auf Merkmale und Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen, den idealtypischen Ablauf eines Akquisitions- bzw. Integrationsprozesse und die grundlegenden Aufgaben der Post Merger Integration. In Kap. 2.3 werden Entscheidungsbereiche aufgezeigt, in denen das Management den Integrationsprozeß beeinflussen kann, ohne daß dem eine determinierende Wirkung zugrunde liegen würde. Eher sind diese Bereiche als Rahmenbedingungen des Integrationsprozesses aufzufassen. In Kap. 2.4 wird schließlich die Wirkung eines Unternehmenszusammenschlusses auf die Mitarbeiter dargelegt und der Begriff die Kultur zur Erklärung möglicher Ursachen für das Scheitern des Zusammenschlusses eingeführt.

### **2.1 Perspektiven der organisationalen Integration**

Der Begriff Integration stammt vom lateinischen ‚integratio‘ (Wiederherstellung eines Ganzen), ‚integer‘ (ganz, unversehrt) oder ‚integrare‘ (vervollständigen) (Jansen 2000: 213). Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen umfaßt die „Gesamtheit von Aktivitäten, die zum Ziel haben, die beteiligten Unternehmungen bzw. sozialen Systeme so miteinander zu vereinigen, dass daraus eine einzige betriebswirtschaftliche Einheit entsteht“ (Grüter 1991: 81, zit. in Gut-Villa 1996: 60). In einer betriebswirtschaftlichen Definition bezeichnet Integration einen in erster Linie vom Käufer vorangetriebenen Prozeß, in dem über Interaktionen der Mitarbeiter beider Unternehmen immaterielle Fähigkeiten verändert oder übertragen werden, und materielle Ressourcen zumindest bei dem erworbenen Unternehmen nutzbar gemacht werden, um eine Steigerung des Gesamtwertes beider Unternehmen zu erzielen (Jansen 2000: 213).

Unternehmen bzw. Organisationen sind Zusammenschlüsse von Personen zum Erreichen spezifischer Zwecke. Diese Zwecke bestimmen das Organisationsprogramm, das die Grundlage für die Zusammenarbeit der Akteure in der Organisation bildet. Organisationen

sind arbeitsteilig gegliederte Kooperationssysteme, in denen die Erfüllung des Organisationszweckes und das Erreichen der Organisationsziele nur dann gewährleistet sind, wenn die für unterschiedliche Aufgaben zuständigen Akteure zusammenarbeiten, und ihre individuellen Handlungen am Organisationszweck ausrichten (Büschges/Abraham 1997: 36). In der Organisationssoziologie spielt die Integration als Gegenkraft zur Systemdifferenzierung, einer Folge arbeitsteiliger Spezialisierung, eine Rolle. Es kann sich dabei um die Wiederherstellung einer Einheit oder um die Eingliederung in ein größeres Ganzes handeln. Diese zweite Bedeutung trifft auf die Problematik der Post Merger Integration zu.

Das Konzept der ‚organisationalen Integration‘ betrachtet die Organisation im systemtheoretischen Sinne als „in einander verschachtelte Systeme zunehmender Komplexität von Mikro- bis zu Makrosystemen“ (Jöns 1995: 42). Durch Akquisition erworbene Unternehmenseinheiten werden im Weiteren also als Teile des neuen Gesamtunternehmens betrachtet, die aber als Subsysteme jeweils eigene Charakteristika aufweisen. Im Rahmen von organisationaler Integration wird zwischen der funktionalen und der sozialen Integration differenziert. Die Unterscheidung geht auf Lockwoods Konzeption der System- und Sozialintegration zurück, wobei die erstere die „geordneten oder konfliktgeladenen Beziehungen zwischen den *Teilen* eines sozialen Systems“ und die letztere die „geordneten oder konfliktgeladenen Beziehungen zwischen den *Handelnden* eines sozialen Systems“ betrifft (Lockwood 1970: 125, Hervorhebungen im Original). Die funktionale Integration dient dem Erhalt des Gleichgewichts der Sub- und Teilsysteme, um die materielle Reproduktion zu gewährleisten. Die soziale Integration bezieht sich auf die kulturelle Reproduktion, den Erhalt von kollektiven Sinn- und Orientierungssystemen, soziale Gemeinschaft und interpersonellen Beziehungen (Jöns 1995: 42).

Die dargelegte Unterscheidung impliziert eine Trennung von Arbeits- und Lebenswelt. Da Menschen jedoch einen großen Teil ihres sozialen Handelns in Wirtschaftsorganisationen vollziehen, können sie gleichzeitig als funktionale, an materiellen Zwecken orientierte Systeme und als politische und soziale Gebilde gesehen werden (Büschges/Abraham 1997: 39f). Dies ermöglicht eine Betrachtung von Unternehmen unter beiden Perspektiven. Im Gegensatz zu einer betriebswirtschaftlichen Sichtweise, die die Integrationsfrage primär als Managementfrage in bezug auf funktionale und instrumentelle Steuerung betrachtet, soll in dieser Arbeit die Organisation als soziales Gebilde verstanden werden. Damit steht die Frage der Sozialintegration durch Aushandlungsprozesse, Interessenausgleich und die Her-

ausbildung einer gemeinsamen Kultur auf der Ebene der Organisationsmitglieder im Vordergrund (Jöns 1995: 48).

Zum Zusammenhang zwischen System- und Sozialintegration postulierte Jöns folgende These: „Je größer der Unterschied bisheriger und angestrebter Systemkonzepte ist, desto größer ist auch der soziale und kulturelle Änderungsbedarf, d.h. die Anpassung der individuellen und kollektiven Handlungsorientierungen an die veränderten Produktionsziele, -strukturen und -prozesse.“ (Jöns 1995: 53). Daraus läßt sich für die Post Merger Integration ableiten, daß eine große strukturelle Veränderung durch den Zusammenschluß auch eine größere soziale und kulturelle Anpassungsleistung erfordert.

## **2.2 Darstellung des Untersuchungsfeldes**

### **2.2.1 Merkmale und Motive von Unternehmenszusammenschlüssen**

Als Unternehmenszusammenschluß wird folgender Tatbestand bezeichnet: „Unternehmungen gehen mit mindestens einer weiteren Unternehmung zeitlich geregelte Beziehungen ein, die die jeweilige Entscheidungs- und Handlungsfreiheit der Beteiligten in unterschiedlichem Ausmaß einschränken [...um] die Verwirklichung von teilfunktions-, funktions- und/oder gesamtunternehmensbezogenen Zielen zu verbessern“ (Rohloff 1994: 24). Für diesen Zusammenhang werden eine Vielzahl von Begriffen meist synonym verwendet: in der deutschsprachigen Literatur werden Akquisition, Übernahme, Fusion, Beteiligungserwerb, Unternehmenskauf, -konzentration oder -kooperation genannt. Im Englischen tauchen die Bezeichnungen acquisition, merger oder takeover auf.

Unternehmenszusammenschlüsse lassen sich anhand verschiedener Ordnungskriterien systematisieren (Pausenberger 1989), wie z.B.

- Dauer des Zusammenschlusses: befristet vs. unbefristet,
- Umfang des Zusammenschlusses: Teilfunktionen vs. Gesamtunternehmen,
- Leistungswirtschaftlicher Zusammenhang: horizontal vs. vertikal,
- Bindungsinstrument: operative vs. finanzielle Eingliederung,
- Bindungsintensität: Einschränkung vs. Beibehaltung der rechtlichen und/oder wirtschaftlichen Selbständigkeit,

- Grundlage des Zusammenschlusses: freiwillig vs. zwangsweise,
- Verhältnis der Unternehmen zueinander: gleichberechtigt vs. über-/untergeordnet.

Eine allgemeine Kategorisierung von Zusammenschlüssen kann anhand der Bindungsintensität vorgenommen werden. Kooperative Zusammenschlüsse zeichnen sich durch die Beibehaltung der wirtschaftlichen und rechtlichen Selbständigkeit der Beteiligten aus. Dazu gehören beispielsweise Kartelle, Joint Ventures oder strategische Allianzen. Mit einem konzentrativen Zusammenschluß ist die Aufgabe der wirtschaftlichen, in einigen Fällen auch der rechtlichen Selbständigkeit mindestens eines Beteiligten verbunden. Dazu gehören Unternehmenszusammenschlüsse im engeren Sinne, für die auch die Bezeichnungen Akquisition, Merger & Acquisition, Unternehmenskauf, Übernahme, Fusion und Beteiligungserwerb verwendet werden (Rohloff 1994: 27).

Bei Unternehmenszusammenschlüssen im engeren Sinne entsteht auf unbefristete Zeit eine einheitlich gelenkte Wirtschaftseinheit<sup>1</sup>. Die totale oder teilweise Aufgabe der wirtschaftlichen Selbstständigkeit kann in der Praxis unterschiedlich gehandhabt werden. So kann erworbenen Unternehmensteilen vollkommene oder teilweise Autonomie gewährt werden, z.B. bei Tochtergesellschaften international operierender Konzerne. Der Verlust der rechtlichen Selbstständigkeit tritt in zwei Fällen auf: bei einer Fusion durch Aufnahme geht die übernommene Unternehmung rechtlich in die übernehmende ein. Bei der Fusion durch Neubildung geben beide Unternehmen ihren rechtlichen Status auf und gründen eine neue Gesellschaft. Während die meisten Akquisitionen als Übernahme vollzogen werden, die mit einer eindeutigen Macht-Situation einhergeht, findet ein ‚merger of equals‘ zwischen zwei offiziell gleichberechtigten Partner statt, eine Zusammenschlußform die in der Praxis nur selten stattfindet.

Die Gründe und Motive für Unternehmenszusammenschlüsse sind vielfältig, in der Regel steht eine Steigerung des Gesamtwertes der beteiligten Unternehmen im Mittelpunkt. Ökonomische Ziele beinhalten die Realisierung der sogenannten ‚Synergiepotentiale‘, also einer Kostenreduzierung durch die Kombination von Wertschöpfungsketten, die Erschließung neuer Märkte oder die Ausweitung der Marktmacht. Finanzwirtschaftliche Ziele betreffen die Zufriedenstellung der Shareholder durch die Steigerung des Gesamtwertes,

---

<sup>1</sup> Nach § 18 Abs. 2 Aktiengesetz (AktG) ist damit der Konzerntatbestand erfüllt. Zur juristischen Abgrenzung von Unternehmenszusammenschlüssen siehe Jansen 2000: 42f.

Steuereinsparungen oder die Beschaffung von Kapital. Persönliche Motive umfassen das Streben der Eigentümer oder Manager nach Expansion, Prestige, Einfluß und Selbstbestätigung. Die sogenannte Hybris-Hypothese betrifft die Selbstüberschätzung von Managern in ihren Kompetenzen und Fähigkeiten in bezug auf die Bewertung eines Kaufobjektes (Gut-Villa 1996: 33ff). Cartwright/Cooper nennen diese persönlichen Motive auch „the unstated psychological motives“ (1996: 21), da diese in der Regel nicht als offizielle Ziele kommuniziert werden. Sie widersprechen der Grundprämisse, daß strategische Entscheidungen aus rationalen Gründen getroffen werden, schwingen aber unterschwellig mit. Auch die Motive des Verkäufers spielen eine Rolle, wenn es z.B. um den Erhalt einer Traditionsfirma oder die Sicherung der Überlebensfähigkeit eines Unternehmens geht (Rohloff 1994: 64).

Die Gewichtung der einzelnen Motive bestimmt die Entscheidungen in der Integrationsplanung wie beispielsweise das Ausmaß der geplanten Vernetzung. So ist beispielsweise bei rein finanziellen Motiven die Notwendigkeit einer engen operativen Anbindung nicht unbedingt gegeben, da die Unternehmen selbständig handlungsfähig sind. Operatives Wachstum oder das Ziel der Kosteneinsparung verlangen dagegen nach engerer Verflechtung, damit die Potentiale auch wirklich genutzt werden können. Für die Handlungen der Mitarbeiter, die nicht an der Entscheidung zur Fusion beteiligt sind, sind diese Motive allerdings von nachrangiger Bedeutung. Die genannten Motive beeinflussen die strategische Entscheidung zur Fusion bzw. Akquisition auf der Managementebene. Für die übrigen Organisationsmitglieder bedeutet diese Entscheidung eine Veränderung ihrer Situation, innerhalb derer sie die weiteren sozialen Handlungen abspielen.

### 2.2.2 Ablauf des Akquisitionsprozesses

Der Ablauf eines Unternehmenszusammenschlusses läßt sich unterteilen in die Abschnitte Pre Merger Management, Transaktion und Post Merger Management:

Zum ersten Abschnitt gehört die Festlegung der Akquisitionsstrategie, gefolgt von einer Suchphase, in der potentielle Übernahmekandidaten anhand vorher definierter Suchprofile ausgewählt werden (Rohloff 1994: 32 ff). In der Bewertungsphase wird eine detaillierte Überprüfung des oder der Kandidaten vorgenommen. Anhand dieser „Due Diligence“ (Jansen 2000: 176f) wird der Kaufpreis festgelegt. Sie bezieht sich auf die Prüfung die Ertrags- und Finanzsituation, die rechtlichen Verpflichtungen des Kandidaten (z.B. beste-

hende Verträge), die steuerliche Situation, auf den Produktionsmittel- und Personalbestand, etc.

Ist die Prüfung abgeschlossen folgt die Übernahme- bzw. Transaktionsphase, d.h. die Verhandlungen über den Kaufpreis und Übernahmebedingungen. Das Verhandlungsklima in der Übernahmephase kann extrem wichtig sein für die anschließende Integrationsphase, d.h. die organisatorische Durchführung und die Akzeptanz des Zusammenschlusses bei den Beteiligten. Wichtig ist hier eine offene Darlegung der Interessen und ein vertrauensvolles Verhältnis der Verhandlungsteams untereinander.

Mit dem Kaufvertrag ist der eigentliche Akquisitionsprozeß abgeschlossen und es folgt die letzte – und im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit relevante – Phase der Integration oder das Post Merger Management. In der Literatur findet sich hier auch die Bezeichnung Post Merger Integration (PMI).

Cartwright und Cooper vergleichen Übernahmen und Fusionen mit der Eheschließung. So wie in einer Partnerbeziehung gebe es ein Stadium der Annäherung und Werbung, den Punkt, an dem die Verbindung offiziell eingegangen wird, die Phase des ‚honey moon‘ und dann die Etablierung als stabile Beziehung. Dabei könnten die Partner eine traditionelle Beziehung eingehen, bei der sich ein Partner dem anderen unterordnet, eine offene Beziehung, in der beide ein großes Maß an Freiheit behalten, oder eine moderne Beziehung, in der sich die Partner auf gleichwertiger Ebene akzeptieren und gegenseitig unterstützen (Cartwright/Cooper 1996: 77ff). Die Integrationsphase, in der die Beziehung gefestigt wird, kann als die schwierigste im ganzen Zusammenschlußprozeß betrachtet werden. Hier zeigt sich, ob eine Akquisitionsstrategie erfolgreich durchgesetzt werden konnte. Das Thema Integration sollte von den verantwortlichen Managern nicht erst nach Abschluß der Transaktionsphase angegangen werden, sondern schon während der Planung und Vorbereitung der Akquisition immer wieder einbezogen werden (Rohloff 1994: 41).

### 2.2.3 Aufgaben der Post Merger Integration

Die Post Merger Integration umfaßt drei Aufgabenbereiche: die Koordination teilorganisatorischer Aktivitäten, so daß sie zur Erreichung der Gesamtziele beitragen, die Kontrolle über die Aktivitäten einzelner Bereiche, so daß Produktivität und Qualität gewährleistet sind (der unternehmerische Output) und die Vermittlung bei Konflikten zwischen Abtei-

lungen, Individuen und ihren Teilzielen. Die organisationale Integration ist ein sehr komplexer Prozeß, in dem viele Einflüsse wie die Technologie, Größe und Umwelt der Organisation, aber auch interne Faktoren wie Managementstil, soziale und kulturelle Normen, eine wichtige Rolle spielen (Shrivastava 1986: 67).

Die Integration von zwei Unternehmen wird nach Shrivastava auf drei Ebenen vollzogen, auf der prozessualen, der physischen und der soziokulturellen Ebene (ebd.: 68ff):

Die prozessuale Integration hat eine Homogenisierung und Standardisierung von unternehmensinternen Produktions- und Kommunikationsabläufen zum Ziel. Sie umfaßt u.a. die Bereiche Rechts- und Finanzwesen, Management- und Kontrollsysteme, Budgetierung, Qualitätssicherung in der Produktion. Häufig werden hier die Standards der übernehmenden Organisation auf die übernommene übertragen, was meist mit großen Veränderungen für die neu eingegliederten Bereiche verbunden ist. Die physische Integration betrifft die Eingliederung von Produktlinien und Technologien, Vermögen und Wissen. Ziel ist es auch, durch die Ergänzung um neue Abteilungen und den Abbau von Doppelbesetzungen Synergieeffekte zu nutzen. Damit ist die Integration immer auch mit der Reduzierung von Stellen und der Entlassung von Mitarbeitern verbunden.

Die bisher genannten Bereiche beziehen sich auf Fragen der Systemintegration, also auf die materielle und formalorganisatorische Eingliederung. Die führungsmaßige und kulturelle Integration betrifft darüber hinaus auch Aspekte der Sozialintegration. Es geht um die Anpassung der Organisationsstruktur, von Arbeitsabläufen und Arbeitsbedingungen, um Fragen des Personalmanagements und um langfristige gemeinsame Ziele, Führungs- und Unternehmensphilosophien. Fragen der Wertesysteme und Philosophien sind als der schwierigste Teil des ganzen Integrationsprozesses anzusehen (Shrivastava 1986: 70).

## **2.3 Entscheidungsbereiche des Integrationsmanagements**

Die im folgenden Kapitel dargestellten Faktoren werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur als Einflußbereiche des Integrationsmanagements betrachtet (Hermsen 1994; Rohloff 1994). Es handelt sich um den Integrationsgrad, die Richtung des Zusammenschlusses, das Zusammenschlußklima, die Partizipation im Integrationsteam, die Integrationsgeschwindigkeit und Struktur determinanten. Sie beeinflussen den kulturellen Integrationsprozeß indirekt, in dem sie das Ausmaß der strukturellen Anbindung festlegen und auf das Klima des gesamten Prozesses sowie möglicherweise die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter wirken.

### **2.3.1 Integrationsgrad**

Der Integrationsgrad beschreibt das Maß der Zusammenführung zweier Organisationen. Ein höherer Integrationsgrad ist für die Beteiligten mit weiter gehenden Veränderungen verbunden, beeinflußt also das Ausmaß der Anpassungsleistung. Er kann sich zwischen den Extremen der Autonomie und der totalen Integration befinden. Im Fall der Autonomie behält das übernommene Unternehmen seine Handlungsfreiheit weitestgehend. Eine Vernetzung findet nur auf finanzieller und juristischer Ebene statt, in der strukturellen Organisation tritt keine Veränderung ein. Eine partielle Integration umfaßt darüber hinaus die Zusammenlegung der Führungs-, Informations- und Kommunikationssysteme oder einzelner operative Bereiche. Die Grenzen zur totalen Integration, bei der sämtliche Funktionsbereiche zusammengelegt werden, sind fließend.

Hermsen bezeichnet die Integrationsgrade als finanzielle, strategische und operative Integration. Bei der finanziellen Integration behält das erworbene Unternehmen weitgehende Handlungsfreiheit. Eine strategische Anbindung der Planungs- und Steuerungsverfahren und der Unterstützungsfunktionen (oben als partielle Integration beschrieben) bildet die Grundlage für die operative Integration, d.h. die Zusammenlegung weiterer oder aller Funktionsbereiche (Hermsen 1994: 38ff). Die Wahl des ‚optimalen Integrationsgrades‘ ist situationsabhängig und wird von Hermsen in direkte Beziehung zur Richtung des Zusammenschlusses gesetzt, hängt aber auch von Faktoren wie der räumlichen Distanz, der Größe der Beteiligten oder der Finanzlage des übernommenen Unternehmens, etc. ab (Shrivastava 1986: 66; Rohloff 1994).



Es wird davon ausgegangen, daß ein hoher Integrationsgrad, z.B. eine totale Integration aller operativer Funktions- und Unterstützungsbereiche, für die Organisationsmitglieder mehr Veränderung ihres Arbeitsalltags bedeutet als ein niedriger Integrationsgrad, wenn beispielsweise nur eine finanzielle Integration angestrebt wird, die Handlungsautonomie aber ansonsten erhalten bleibt.

### 2.3.2 Richtung des Zusammenschlusses

Von ‚horizontalen‘ Unternehmenszusammenschlüssen ist die Rede, wenn die Beteiligten im selben oder einem ähnlichen Produkt- oder Marktsegment tätig sind, wenn sich z.B. zwei Automobilproduzenten zusammenschließen. Bei ‚vertikalen‘ Unternehmenszusammenschlüssen steht die Eingliederung vor- oder nachgelagerter Produktionsstufen innerhalb desselben Marktes im Mittelpunkt, z.B. ein Reifenhersteller und ein Automobilproduzent. Charakteristisch für ‚heterogene‘ Zusammenschlüsse ist die Erweiterung der Produktionsbreite, jedoch in unterschiedlichen Märkten bzw. Branchen, mit dem Ziel neue Produkt-/Marktsegmente zu erschließen (Rohloff 1994: 66ff). Die Unterscheidung in ‚konzentrativen‘ Zusammenschlüsse und ‚konglomerate‘ bzw. ‚kooperative‘ Zusammenschlüsse betrifft die Frage, ob Kernkompetenzen, z.B. Technologien, Wissen oder Produkte verwandt sind oder sich sinnvoll verbinden lassen. Nur bei einem konzentrativen Zusammenschluß ist eine strategische oder operative Integration sinnvoll, während konglomerate Verbindungen sich auf eine finanzielle Integration beschränken und ansonsten Handlungsautonomie gewährleisten.

Horizontale und vertikale Zusammenschlüsse setzen einen höheren Integrationsgrad voraus, da das Ziel der Effizienzsteigerung nur zu erreichen ist, wenn eine Steuerung der gemeinsamen Organisationsabläufe durch die Führung gewährleistet wird; dies ist wiederum mit größeren Veränderungen für die Beteiligten verbunden.

### 2.3.3 Zusammenschlußklima

Von wichtiger Bedeutung für den Integrationsprozeß ist das Zusammenschlußklima. Es wird eine Grundeinstellung bei den Mitarbeitern geschaffen, die die Akzeptanz des Zusammenschlusses und die Motivation zur Integration maßgeblich beeinflusst. Als ‚feindliche Übernahme‘ wird ein Zusammenschluß dann bezeichnet, wenn er gegen den expliziten oder impliziten Willen des Managements oder der Mitarbeiter des Objektunternehmens

durchgeführt wird. Ein neutraler Zusammenschluß geht meist mit einer unentschlossenen Haltung des Objektunternehmens einher, wenn sowohl Vor- als auch Nachteile durch den Zusammenschluß gesehen werden. Bei einer ‚freundlichen Übernahme‘ stimmen Management und Mitarbeiter dem Zusammenschluß zu und sind in der Regel auch an einer Integration interessiert. Einen Sonderfall bilden die Übernahmen, die dem Objekt zur Rettung vor dem Konkurs dienen. Manchmal werden solche Zusammenschlüsse als freundlich eingestuft, dies ist nach Meinung von Hermsen in der Realität aber nicht zwingend gegeben, da bei der Bestimmung des Übernahmeklimas die Einstellung der Mitarbeiter, nicht der Auslöser der Übernahme ausschlaggebend sei (Hermsen 1994: 45).

#### 2.3.4 Partizipation im Integrationsteam

Es existiert eine breite Übereinstimmung in der Literatur, daß am Integrationsprozeß Vertreter beider Unternehmen beteiligt sein und den ganzen Prozeß, möglichst auch die Pre-Merger-Phase begleiten sollten. Aufgabe eines solchen Integrationsteams ist die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Integrationsmaßnahmen in allen Bereichen (Rohloff 1994: 58; Shrivastava 1986: 74; Gut-Villa 1996: 40).

Die Zusammensetzung des Integrationsteams hat eine wichtige Signalwirkung auf die Akzeptanz des Integrationsprozesses. Durch die Beteiligung von Mitarbeitern beider Unternehmen können formelle und informelle Informationen ausgetauscht und mögliche Fehler im Integrationsplan vermieden werden. Gemischte Teams geben der übernommenen Organisation das Gefühl, am Prozeß beteiligt zu sein, so daß eine ablehnende Haltung gemindert und die Bereitschaft zu Anpassung erhöht wird.

Die Zusammensetzung des Integrationsteams in bezug auf die Anzahl der Vertreter aus den beiden Unternehmen und ihrer hierarchischen Position ist abhängig von der spezifischen Situation. In jedem Fall sollte die oberste Führungsebene vertreten sein, aber auch Linienmanager, Finanz- und Personalexperten (Rohloff 1994: 59). Die Beteiligung von Mitarbeitern, z.B. in der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, bietet sich im Rahmen einer partizipativen Unternehmensführung sowie im Hinblick auf die betriebliche Mitbestimmung an. Darüber hinaus können auch externe Berater hinzugezogen werden, jedoch gibt es hier in der Literatur keinen Konsens über die Notwendigkeit. Es gibt eine ganze Reihe von sogenannten M&A-Beratern, Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern sowie Investmentbanken, die ihre Dienste im Bereich Merger & Acquisition anbieten. In vielen Fällen kümmern sie

sich aber mehr um die Suche nach geeigneten Partnern und die finanzielle Abwicklung, als um die folgende Integration (vgl. ausführlich bei Müller-Stewens et al. 1999: 56ff).

### 2.3.5 Integrationsgeschwindigkeit

Auch die Geschwindigkeit, mit der die Eingliederung umgesetzt wird, sowie die Reihenfolge der einzelnen Schritte, hat Einfluß auf das Integrationsergebnis. Die Integration kann durch langsamen oder schnellen Wandel vollzogen werden. Beide Formen beinhalten allerdings Vor- und Nachteile (Hermsen 1994: 34). Eine schrittweise Integration ermöglicht ein besseres gegenseitiges Kennenlernen, besseres Verständnis für Prozesse und Entscheidungen und baut Vertrauen langsam auf. Gemeinsame Erfahrungen können bei allen Mitarbeitern Lerneffekte erzielen und erhöhen Akzeptanz und Motivation. Der Nachteil liegt in der zweigleisigen Unternehmensführung und der möglichen Bildung politischer Allianzen gegen den Zusammenschluß. Eine schnelle Integration nutzt dagegen die Veränderungshaltung der Mitarbeiter, schafft sofort eindeutige Führungsverhältnisse und reduziert damit Handlungsunsicherheit. Synergiepotentiale können schneller genutzt und Akquisitionsziele erreicht werden. Nachteile ergeben sich jedoch aus dem Ausschluß der Mitarbeiter aus Integrationsentscheidungen – und damit zusammenhängenden Akzeptanzproblemen – der Überforderung sowie der hohen Fluktuation. Auf der kulturellen Ebene kann es zum Kultur-Schock kommen. Darüber hinaus steigt angesichts des Zeitdrucks die Gefahr von unzureichender Analyse und Fehlentscheidungen (Rohloff 1994: 60; Hermsen 1994: 34).

In der Literatur werden Zeiträume zwischen sechs Monaten und fünf Jahren für die Integration genannt. Praktiker befürworten eine schnelle Integration, die wichtigsten Veränderungen sollten sogar während eines ‚window of opportunity‘ von nur hundert Tagen eingeleitet werden, solange die Mitarbeiter auf solche Veränderungen eingestellt sind (Fischer/Wirtgen 2000: 85f, vgl. auch Bueno/Bowdich 1989). Empirische Untersuchungen haben jedoch festgestellt, daß eine hohe Integrationsgeschwindigkeit eher mit negativen Auswirkungen verbunden ist, da Mitarbeiter sich gegen die hohe Arbeitsbelastung wehren oder notwendige Arbeitsschritte im Integrationsprozeß nicht oder nur unzureichend ausgeführt werden (Jansen/Körner 2000; Gerds 2000: 188).

Als Ergebnis läßt sich festhalten, daß hier keine einheitliche Aussage getroffen werden kann. Es sollte jedoch berücksichtigt werden, daß unterschiedliche Bereiche der Integration schneller oder langsamer zu realisieren sind. So sind möglicherweise Entscheidungen über

Produktionstechnologien oder die zukünftige Führungsspitze leichter zu treffen als die Anpassung organisationsspezifischer Werte und Einstellungen.

### 2.3.6 Strukturelle Determinanten

Während die vorangegangenen Faktoren im Entscheidungsbereich des strategischen Managements und der Integrationsverantwortlichen liegen, sind die unter dem Oberbegriff ‚strukturelle Determinanten‘ im Aufbau oder Wesen der beteiligten Unternehmen selbst begründet.

*Organisationale Kompatibilität:* Der Grad der Kompatibilität beschreibt die Übereinstimmung von Führungssystemen, Organisationsstrukturen und Kultursystemen. Es wird angenommen, daß eine größere Ähnlichkeit der Organisationsstrukturen und -kulturen die Realisierung eines hohen Integrationsgrades erleichtert bzw. begünstigt, da die Beteiligten geringeren Veränderungs- und Anpassungsmaßnahmen ausgesetzt sind (Rohloff 1994: 73).

*Größenverhältnis:* Zunehmende Größe auf beiden Seiten geht tendenziell mit einem niedrigeren Integrationsgrad einher. Es steigen Spezialisierung und Differenzierung, aber auch Komplexität und Unübersichtlichkeit. In kleinen Unternehmen kann jedoch die persönliche Bindung an Beziehungs- und Arbeitsstrukturen höher sein, so daß im Integrationsprozeß zwar weniger organisatorische, dafür mehr emotionale und soziale Schwierigkeiten auftreten (Rohloff 1994: 75).

*Wirtschaftliche Situation:* Hierunter ist der finanzielle Erfolg und die Qualität des Managements zu verstehen. Studien zeigen, daß die zielgerichtete und geplante Übernahme finanziell gesunder Unternehmen eine bessere Integrationschance bietet als der Kauf von Konkursunternehmen. Ist dies nicht der Fall sind im allgemeinen umfassende Konsolidierungsmaßnahmen durchzuführen, die für alle Beteiligten mit großen Veränderungen verbunden sind und ein mit Krisensituationen erfahrenes Management erfordern (Rohloff 1994: 76).

*Rechtliche Rahmenbedingungen:* Kartell- und wettbewerbsrechtliche Regelungen haben keine direkte Auswirkung auf den Integrationsprozeß, beeinflussen aber im Vorfeld die Entscheidung, welche Art von Zusammenschluß vollzogen werden soll.

Auch die Regelungen der gesetzlichen Mitbestimmung durch den Betriebsrat betreffen den Integrationsprozeß. Nach dem Betriebsverfassungsgesetz von 1972 muß der Betriebsrat

über wirtschaftliche Angelegenheiten in bezug auf Betriebsänderungen wie z.B. eine Zusammenlegung informiert werden. In sozialen Angelegenheiten besitzt der Betriebsrat Mitspracherecht z.B. in bezug auf Lohnsystem und Altersversorgung des gemeinsamen Unternehmens, in personellen Angelegenheiten wie der Personalplanung hat er Informations- und Beratungsrechte<sup>2</sup> (Fischer/Wirtgen 2000: 73ff, Rohloff 1994: 80ff). Es erscheint daher sinnvoll, Vertreter des Betriebsrates frühzeitig in den Integrationsprozeß einzubeziehen.

## **2.4 Ursachen für das Scheitern von Unternehmenszusammenschlüssen**

In empirischen Untersuchungen wurde festgestellt, daß viele Unternehmenszusammenschlüsse aus Sicht der Beteiligten als Mißerfolg betrachtet werden, d.h. Ziele nicht oder nur unzureichend verwirklicht werden konnten. Die Aussagen zum Akquisitionserfolg variieren stark, wie Hermsen (1994: 12f) aufführt. In älteren Untersuchungen ist von Mißerfolgsquoten zwischen 50% und 81% die Rede.<sup>3</sup> Jansen und Körner kommen Ende der Neunziger Jahre zu einer Erfolgsquote von 44% hinsichtlich der Umsatzsteigerung und lediglich 21,5% hinsichtlich der Steigerung des Börsenwertes (Jansen/Körner 2000). Als Ursachen für das Scheitern des Zusammenschlusses werden folgende Zusammenhänge häufig genannt: Vernachlässigung der menschlichen Faktoren und Dominanz der Sachthemen, unzureichende Einbindung der Mitarbeiter, unzureichende Kommunikation, schlechte Planung des Integrationsprozesses und Mißverständnisse aufgrund kultureller Unterschiedlichkeiten.

Aussagen zum Erfolg oder Mißerfolg von Unternehmenszusammenschlüssen haben jedoch das prinzipielle Problem der unterschiedlichen Definition von ‚Erfolg‘. ‚Ökonomischer Erfolg‘ basiert auf quantitativen, zumeist monetären Größen und muß vom ‚Prozeßerfolg‘ unterschieden werden. Damit ist das Ausmaß der Erreichung von angestrebten Integrationszielen gemeint, es geht also um einen relativen, nicht um einen absoluten Integrations-

---

<sup>2</sup> In § 111-113 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) sind die Informations- und Beratungsrechte des Betriebsrates aufgeführt. Zu den genannten Betriebsänderungen zählen Stilllegung des Betriebs oder wesentlicher Teile; Betriebseinschränkungen; Betriebsverlegung, wenn sie mehr als geringfügig ist; Zusammenschluß und Spaltung von Betrieben; grundlegende Änderung der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen; Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren.

<sup>3</sup> Eine ausführliche Darstellung von Erhebungen zum Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen findet sich bei Hermsen (1994: 12f). Kitchings Untersuchung (1973) von 407 Akquisitionen zwischen 1965 und 1970 in Europa ergab eine Mißerfolgsquote von 50%, dasselbe Ergebnis auch bei Porter (1987) bei 3 788 Diversifikationen von 1950 bis 1986 in Nordamerika. Die höchst Mißerfolgsquote findet sich bei Cooke (1986), mit 81% bei Übernahmen in Europa.

erfolg (Gut-Villa 1996: 69f). In einer mitarbeiterorientierten Perspektive läßt sich Integrationserfolg durch Merkmale wie Arbeitszufriedenheit, Motivation, wahrgenommene Produktivität oder die Reduzierung von Handlungsunsicherheit und Streß umschreiben (Schmickl/Jöns 2001). Erfolg bedeutet demnach die Schaffung positiver Rahmenbedingungen für Handeln in der Organisation, um Integrationskonflikte struktureller und soziokultureller Art zu vermindern.

Integrationskonflikte sind nicht zwangsläufig eine Begleiterscheinung von Unternehmenszusammenschlüssen, treten jedoch häufig auf. Bei der Zusammenlegung zweier vormals eigenständiger Einheiten entstehen eine Menge Reibungspunkte aufgrund struktureller, soziokultureller und prozessualer Unterschiede. Zu Konflikten kommt es, wenn diese Differenzen von einem der Beteiligten als Einschränkung seiner Handlungsfähigkeit wahrgenommen werden. Dabei ist es von untergeordneter Bedeutung, ob die empfundenen Unvereinbarkeiten tatsächlich unvereinbar sind (Fischer/Wirtgen 2000: 48). Der Grad der Toleranz diesen Differenzen gegenüber bedingt die Entstehung und den Verlauf von Konflikten. Auseinandersetzungen auf individueller, gruppen- oder unternehmensspezifischer Ebene können die erfolgreiche Umsetzung von organisatorischen Veränderungsmaßnahmen stören oder verhindern, was einen höheren Aufwand beim Integrationsmanagement und geringere Akzeptanz der Integration insgesamt zur Folge hat. Es lassen sich Konflikte, die strukturelle und strategische Ursachen haben, von solchen unterscheiden, die die Mitarbeiter betreffen, also psychologischer, kultureller oder integrationsprozessualer Natur sind (vgl. Rohloff 1994: 83ff; Gut-Villa 1996: 70ff; Cartwright/Cooper 1996: 6).

Strategische bzw. strukturelle Konflikte betreffen Fragen der Systemintegration. Sie ergeben sich aus der Abstimmung der Führungsstrukturen und -instrumente sowie der organisatorischen Eingliederung des übernommenen Unternehmens. Ursachen sind u.a. die Inkompatibilität der Produktions- und EDV-Systeme, die Neuordnung der administrativen Struktur, die Abgrenzung von Verantwortungsbereichen und Entscheidungswegen.

Gravierender und schwerer zu beheben sind die mitarbeiterbezogenen Konflikte, also Fragen der sozialen Integration. Sie haben psychologische und kulturelle Ursachen, die meist nicht rational zu begründen sind. Häufig entstehen sie, weil der Fusion entweder von vornherein negative Erwartungen entgegengebracht oder zu hohe Erwartungen enttäuscht werden. Kulturelle Differenzen sowie das Klima des Integrationsprozesses sind hier von

Bedeutung (Levinson 1970). Gerds spricht in diesem Zusammenhang von personalen Integrationsbarrieren, die zum einen das ‚Nicht-Können‘, zum anderen das ‚Nicht-Wollen‘ betreffen. Nicht-Können betrifft Widerstände die z.B. auf fehlender Qualifikation für neue Aufgabenbereiche beruhen, Nicht-Wollen die mangelnde Bereitschaft zur Integration (Gerds 2000: 57f).

Unternehmenszusammenschlüsse sind mit großen Veränderungen für die Beteiligten, vor allem die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens, verbunden. Die Veränderungen in der Personalstruktur, in den Führungs- und Entlohnungssystemen, die Auseinandersetzungen mit den neuen Mitarbeitern oder Vorgesetzten und die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, lösen bei den Beteiligten Streß und Unsicherheit aus (Marks/Mirvis 1985). Zwölf Anzeichen sind charakteristisch für das sogenannte ‚Merger Syndrom‘ (vgl. Abb. 1).

Verhaltensweisen	Ausprägung
Preoccupation	Spekulation der Mitarbeiter über die Bedeutung der Fusion für sie selbst Produktivitätsrückgang
Imaging the Worst	Entwicklung von Worst-case-Szenarien Gerüchteküche
Stress Reactions	Anspannung und Angst bei den Mitarbeitern
Crisis Management	Angespannte Atmosphäre und kämpferische Einstellung bei den Mitarbeitern
Constricted Communication	Informationsfluß zu den Mitarbeitern
Illusion of Control	Top Management versichert die vollständige Kontrolle der Situation, die Mitarbeiter bezweifeln dies
Clash of Cultures	Mitarbeiter sehen Unterschiede in der Organisation des Unternehmens und in Wertvorstellungen und Führungsstilen
We vs. They	Mitarbeiter sehen mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten, Konzentration auf die Unterschiede
Superior vs Inferior	Mitarbeiter beurteilen die beiden Unternehmen als gut und schlecht, das eigene Unternehmen wird als überlegen angesehen
Attack and Defend	Kämpfe zwischen den Mitarbeitern
Win vs. Lose	Entscheidungen für oder gegen das Unternehmen werden festgehalten
Decisions by Coercion, Horse Trading and Default	Art der Entscheidungsfindung Gemeinsame Erarbeitung, Tauschgeschäfte oder Zwang

Abb. 1 Anzeichen für das Merger Syndrom (Gut-Villa 1996: 120f)

Das Merger-Syndrom zeigt sich in individuellen Verhaltenänderungen wie Depressionen, Angstzuständen, Resignation, echten Krankheiten oder innerer Kündigung. Es beschreibt aber auch die kollektive Befindlichkeit der Mitarbeiter, also das Klima in der Organisation

in der Zeit vor und während der Integrationsphase (Gut-Villa 1996: 121). Für das Unternehmen wirkt es sich aus in Form von sinkender Produktivität, Kosten für Kommunikations- und Konfliktmanagement, abnehmende Motivation und Engagement der Mitarbeiter. Demgegenüber steigt die Anzahl der Krankheitstage und die Fluktuationsrate (Fischer/Wirtgen 2000: 24).

Das Merger Syndrom bezieht sich streng genommen auf die individuelle Befindlichkeit der Mitarbeiter. Übertragen auf die Ebene von Kollektiven wird dann von Kultur gesprochen bzw. von ‚Kultur-Schock‘ oder ‚Kultur-Konflikt‘. Die Bedeutung der Kultur als Problem bei Unternehmenszusammenschlüssen wird in empirischen Studien immer wieder betont. Jansen und Körner stellen fest, daß 17% der Befragten kulturelle Differenzen als Ursache des Scheiterns nennen, neben der unzureichenden Einbindung der Mitarbeiter (31%) und unzureichender Kommunikation (27%) (Jansen/Körner 2000: 12, Mehrfachnennungen waren möglich). Zwar wird das Thema Kulturmanagement von den verantwortlichen Integrationsgestaltern noch nicht als relevante Aufgabe im Post Merger Prozeß gesehen (nur 4% der Befragten in Jansens Studien gaben an, konkrete Maßnahmen wie Kulturworkshops durchgeführt zu haben), jedoch soll in der vorliegenden Arbeit die Relevanz der Organisationskultur für Handeln im allgemeinen und bei Unternehmenszusammenschlüssen im besonderen verdeutlicht werden.

## **2.5 Zusammenfassung**

Im ersten Teil wurde das Untersuchungsfeld dahingehend abgesteckt, daß der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit auf die Post Merger Phase, und hier insbesondere auf die kulturelle Integration gelegt wird. Strategisch orientierte Fragen nach Zweckmäßigkeit eines Zusammenschlusses sowie die Gestaltung der Vorbereitungs- und Transaktionsphase spielen keine Rolle, sondern die sozialen Prozesse, die sich innerhalb des Handlungsfeldes der Integration abspielen.

Dieses Handlungsfeld wird durch die Entscheidungen des Managements zur strukturellen Ausgestaltung der Integration begrenzt. Sie bestimmen das Ausmaß der strukturellen Veränderungen, denen die Organisationsmitglieder ausgesetzt sind. Die geringsten organisatorischen Veränderungen ergeben sich demnach, wenn eine finanzielle Integration mit weitgehender Autonomie im Rahmen eines konglomeraten Zusammenschlusses angestrebt wird. Bei einer operativen Zusammenlegung mit ähnlichen Produktionsabläufen auf hori-



zontaler Ebene ist dagegen die umfassendste Reorganisation zu erwarten, die meist mit einem Abbau von Arbeitsplätzen zur Kosteneinsparung verbunden ist. Auch die Größe und die räumliche Distanz haben einen Einfluß auf Art und Grad der Integration. Aus dem Grad der Kompatibilität der alten Systeme ergibt sich das erforderliche Ausmaß einer Veränderung. Der These folgend, daß eine starke strukturelle Veränderung auch eine erhöhte soziale und kulturelle Anpassungsleistung zur Folge hat, können diese Faktoren also auch auf das Ausmaß der kulturellen Veränderung bezogen werden. Darüber hinaus wird die Grundeinstellung der Organisationsmitglieder in ihrer Bereitschaft, Veränderungen im Rahmen der Integration zu akzeptieren durch Faktoren wie das Klima des Zusammenschlusses und die Partizipation von Organisationsmitgliedern im Integrationsteam mitbestimmt. Eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in die Integrationsplanung und eine insgesamt freundliche Atmosphäre wirken sich positiv auf den Integrationsprozeß aus. Die Prozeßgeschwindigkeit ist ein Faktor, der mit Vor- und Nachteilen behaftet ist, und wirkt sich auf verschiedenen Integrationsebenen unterschiedlich aus.

Der Begriff ‚Kultur‘ wird im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen immer wieder genannt, als Kultur-Schock, Kulturkonflikt oder ‚cultural gap‘. Es entsteht jedoch der Eindruck, daß unter dem Begriff der Kultur alles zusammengefaßt wird, was sich nicht in Zahlen ausdrücken oder auf explizite Managementfehler zurückführen läßt. Dieses diffuse Verhältnis zur Kultur beruht m.E. auf Unklarheiten, was Kultur in Unternehmen überhaupt ausmacht und hat dann natürlich die Vernachlässigung des Themas bei der Integrationsgestaltung zur Folge.

Im folgenden Teil geht es daher um die Frage, wie sich Organisationskultur aus einer sozialwissenschaftlichen Sicht heraus begreifen und möglicherweise beeinflussen läßt.

### **3 Organisationskultur**

In Kapitel 3 wird die Bedeutung der Kultur für Organisationen in den wichtigsten Facetten erläutert. Die ersten drei Teilkapitel widmen sich dem Verständnis des Kulturkonzeptes. Kap. 3.1 zeigt die Entwicklung von einem kulturwissenschaftlichen Konzept hin zu einem Begriff, der auch die Organisationssoziologie und die Managementlehre betrifft. In Kap. 3.2 werden unterschiedliche theoretische Herangehensweisen an den Kulturbegriff dargestellt. Dadurch soll einerseits ein besseres Verständnis für Kultur in Organisationen erlangt werden, andererseits lassen sich aus den wissenschaftstheoretischen Programmen unterschiedliche Aussagen über die Möglichkeiten der Steuerung und Beeinflussung von Kultur durch das Management ableiten. Kap. 3.3 beschreibt kulturelle Elemente aus der Sicht von Vertretern einer integrativen Kulturperspektive, E. Schein und S. Sackmann, sowie Buono und Bowditch, die sich als eine der ersten mit kulturellem Wandel im Rahmen von Fusionen beschäftigt haben.

Des Weiteren werden in Kap. 3.4 die Wirkungsfunktionen erläutert, die einer starken und gesunden Kultur in Organisationen zugeschrieben werden, da sich bei starken Erschütterungen kultureller Ordnungen durch einen Unternehmenszusammenschluß aus diesen positiven Funktionen dysfunktionale Wirkungen ergeben können. Zum Abschluß werden unterschiedliche Ausprägungen kulturellen Wandels bei Unternehmenszusammenschlüssen aufgezeigt (Kap. 3.5).

#### **3.1 Der Kulturbegriff in der Organisationslehre**

Unternehmens- bzw. Organisationskultur bedeutet, daß Unternehmen oder Organisationen in ihrem Handeln bestimmte normen- und wertspezifische Eigenheiten entwickeln können, und sich dadurch voneinander und in gewissem Maße vom gesamtgesellschaftlichen Normengefüge unterscheiden. Kultur äußert sich in einer gemeinsamen Geisteshaltung und Denkweise der Organisationsmitglieder und hat Einfluß auf Handlungen und Entscheidungen (Heinen 1997: 2). Von der Organisationskultur zu unterscheiden ist das Organisationsklima, das die Erwartungen der Mitglieder in bezug auf ihre Arbeit in der Organisation mißt (Buono/Bowditch 1989: 139). Das Klima ermöglicht eine kurzfristige Bestandsaufnahme der augenblicklichen Befindlichkeit der Organisation, während die Kultur

die tieferliegenden Wurzeln der Erwartungen und Werte der Organisationsmitglieder umfaßt.

Der Begriff ‚Organisationskultur‘ wird häufig als Synonym für ‚Corporate Culture‘, ‚Organizational Culture‘ oder ‚Unternehmenskultur‘ gebraucht. In der wissenschaftlichen Literatur werden jedoch kleine Unterscheidungen getroffen: Organisationskultur kann als ein der Unternehmenskultur übergeordneter Begriff gesehen werden, da zwar jede Unternehmung eine Organisation, aber nicht jede Organisation ein Unternehmen ist. Häufig wird in der Organisationslehre der Ausdruck Organisationskultur verwendet, während in der Managementlehre von Unternehmungskultur gesprochen wird. Hinter dieser begrifflichen Unterscheidung verbirgt sich der Versuch der Organisationslehre, sich gegenüber einem vereinfachten Konzept des Managements abzugrenzen. Eine ähnliche Abgrenzung verbirgt sich auch hinter den englischen Begriffen ‚Organizational Culture‘ und ‚Corporate Culture‘ (Fankhauser 1996: 6; May 1997: 41f). Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff Organisationskultur verwendet.

Die Wurzeln des Konzepts der Organisationskultur liegen in der Soziologie sowie in der Anthropologie. Diesen Kulturwissenschaften ist es jedoch auch in 100 Jahren nicht gelungen, ein einheitliches Verständnis des Begriffes zu schaffen.<sup>4</sup> Eine der frühesten Definitionen versteht Kultur als „that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society“ (Tylor 1871: 1).

In der Anthropologie wird zwischen dem deskriptiven Konzept – die materiellen und immateriellen Artefakte – und dem explikativen Konzept – der geistige Überbau, Grundanschauungen, Werte und Einstellungen – unterschieden (vgl. Fankhauser 1996). Osgood bezeichnet die beiden Konzepte als ‚Perceptas‘ und ‚Conceptas‘ einer Kultur. Die ‚Perceptas‘ sind die bewußten, empirisch beobachtbaren Aspekte der Kultur. Dazu gehört einerseits die materielle Kultur, wie z.B. Kunstgegenstände und Werkzeuge, sowie die soziale Kultur, d.h. Verhaltensweisen, Sitten und Rituale. Als ‚Conceptas‘ wird die mentale Kultur, die kollektiv geteilten Werte, Normen und Einstellungen, bezeichnet. Zwischen beiden Systemen besteht ein Zusammenhang, der einerseits erfordert, daß die mentale Kultur aus den beobachtbaren materiellen und sozialen Kulturaspekten erschlossen werden muß.

---

<sup>4</sup> Vgl. Kroeber/Kluckhohn 1952. Dort findet sich eine Aufstellung mit 164 Kulturdefinitionen.

Andererseits können die materiellen Manifestationen und sozialen Verhaltensweisen nicht ohne Kenntnis der Werte und Einstellungen erklärt werden.

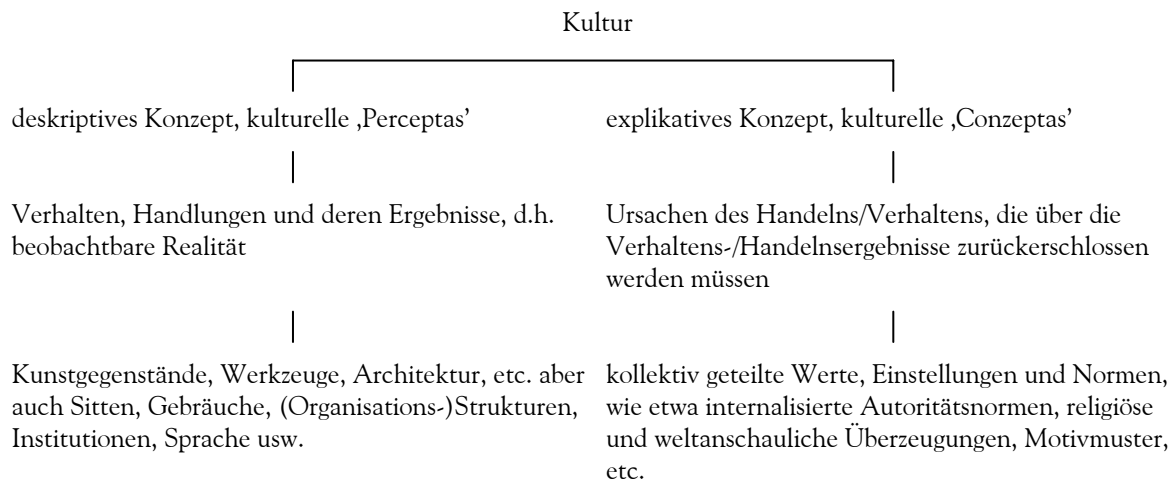


Abb. 2 Deskriptives und explikatives Konzept (vgl. Dormayer/Kettern 1997: 56)

Seit den 1980er Jahren spielt der Aspekt der Kultur auch zunehmend in den Managementwissenschaften eine Rolle, vor allem vor dem Hintergrund der steigenden Produktivität japanischer Unternehmen („Japanschock“). Erste Überlegungen der Organisationskulturforschung betreffen die Frage, inwieweit Managementprinzipien ‚culture-free‘ oder ‚culture-bound‘ sind, d.h. nur in einem bestimmten kulturellen Rahmen existieren (kulturvergleichende Managementforschung). Es geht aber auch darum, ob und wie Führungskräfte und Mitarbeiter in ihren Persönlichkeitsmerkmalen kulturspezifisch geprägt sind (Smircich 1983).

Besonders auffallend ist der Vergleich mit japanischen Methoden der Unternehmensführung, wie beispielsweise die Unterscheidung in ‚Typ-A-Organisationen‘, die sich durch stärker formalisierte Organisationsstrukturen und quantifizierbare Kontroll- und Steuerungssysteme auszeichnen, und in ‚Typ-Z-Organisationen‘, die Organisationsmitglieder in erster Linie durch Sozialisation und gemeinsame Gebräuche an die Organisation binden (Ouchi 1981: 58). Die Typ-Z-Organisationen haben eine ‚clan‘-Organisation, deren Zusammenhalt auf dem Durkheim’schen Konzept der organischen Solidarität begründet ist. Diese Solidarität entsteht aus dem Bewußtsein der gegenseitigen Abhängigkeit in einer differenzierten Organisation und zeigt sich in der Verinnerlichung von organisationsbezogenen Werten und Normen durch die Mitglieder. „The solidarity to which Durkheim refers

contemplates the union of objectives between individuals which stems from their necessary dependence upon one another. In this sense, any occupational group which has organic solidarity may be considered a clan. Thus a profession, a labor union, or a corporation may be a clan [...]” (Ouchi 1980: 136).

In Typ-Z-Organisationen, die dem japanischen Unternehmensmodell ähneln, bildet die ‚company culture‘ – Traditionen und Werte – die Grundlage der Einstellungen und Handlungen der Unternehmensmitglieder. Damit wendet Ouchi als einer der ersten den Begriff der Kultur auf spezifische betriebswirtschaftliche Organisationen an, auch wenn er sich nur auf den Vergleich westlicher und japanischer Unternehmen beschränkt.

Peters und Watermann haben ein Modell der Unternehmenskultur entwickelt, das nicht mehr an Länderkulturen gebunden ist. Das ‚7-S-Modell‘ ist ein Systematisierungskonzept, das die Variablen, die den Unternehmenserfolg beeinflussen, in ‚harte‘ und ‚weiche‘ Faktoren unterscheidet: Die ‚harten‘ Faktoren umfassen die formale Struktur, die Systeme und die Strategie. Als ‚weiche‘ Faktoren gelten das Stammpersonal, Spezialkenntnisse, der (Führungs-)Stil und das Selbstverständnis (Peters/Watermann 1983: 32). Mit der Betonung der ‚weichen‘ Elemente, vor allem des Führungsstils, hat sich die Bedeutung von Management grundlegend geändert: nicht nur die Koordination und Kontrolle von Handlungen im unternehmerischen Prozeß, sondern auch die Vermittlung von Werten und Sinn sind Führungsaufgaben. Dahinter steht die Annahme, daß Handeln von Führungskräften Vorbildcharakter hat, unabhängig davon, ob eine spezielle Aktivität eine unmittelbare Wirkung auf Mitarbeiter hat oder nicht. Anhand dieser Vorbilder entwickeln Führungskräfte und Mitarbeiter zieladäquate Handlungsmuster auf Basis verinnerlichter Wertanschauungen (Heinen 1997: 12f).

### **3.2 Klassifikation von organisationskulturellen Ansätzen**

Die Diskussion um das Wesen und die Handhabe der Organisationskultur wird von einer grundlegenden Unterscheidung zwischen objektivistisch-funktionalistischer und subjektivistisch-interpretativer Kulturperspektive bestimmt. Es geht dabei um die Frage, ob Kultur als etwas verstanden wird, das eine Organisation *hat* oder *ist*, als ‚Variable‘ oder als ‚Metapher‘ der Organisation. Aus den zugrundegelegten Annahmen über das Wesen der Organisationskultur lassen sich unterschiedlichen Aussagen über die Erfassung und Gestaltung der Kultur ableiten.

### 3.2.1 Wissenschaftstheoretisches Klassifikationsschema

Als Orientierungsrahmen dienen die von Burrell und Morgan anhand der Dimensionen ‚Wissenschaftsverständnis‘ und ‚Wesen der Gesellschaft‘ entwickelten soziologischen Paradigmen, auf denen alle organisationstheoretischen Aussagen aufbauen (Burrell/Morgan 1979). Das Wissenschaftsverständnis läßt sich durch die Kriterien Ontologie, Epistemologie, Menschenbild und Methodologie definieren. Oxsenbauer und Klofat verdeutlichen anhand dieser Grundannahmen die beiden Extrempositionen einen subjektivistischen und eines objektivistischen Wissenschaftsverständnisses.

Die Ontologie fragt nach der Existenz der sozialen Welt. Die nominalistische Position versteht soziale Phänomene als Produkte des menschlichen Geistes, die durch Namen und Begriffe konstituiert und daher nicht unabhängig vom Individuum betrachtet werden. Die realistische Position sieht die soziale Realität als unabhängig und außerhalb des menschlichen Bewußtseins existierend. Auch Phänomene, die nicht benannt werden, weil sie uns vielleicht noch nicht bewußt sind, gelten dennoch als existent und der menschlichen Erkenntnis vorgelagert (Oxsenbauer/Klofat 1997: 73f).

Die Epistemologie stellt die Frage nach den Möglichkeiten und dem Wahrheitsgehalt der wissenschaftlichen Erkenntnis. Eine positivistisch ausgerichtete Sozialwissenschaft sucht nach objektiven und interpersonell kommunizierbaren Regelmäßigkeiten und Kausalbeziehungen, die vom Wissenschaftler durch quasi-naturwissenschaftliche Methoden erforscht werden. Eine anti-positivistische Wissenschaft vertritt den Standpunkt, daß Erkenntnis abhängig ist von der spezifischen Situation und Identität des Individuums und auch wissenschaftliche Beobachtungen durch die ‚Brille‘ des Handelnden zu sehen sind (ebd.).

Das zugrundegelegte Menschenbild trifft eine Aussage über die Freiheit des menschlichen Willens. Eine deterministische Position besagt, daß das Individuum in seinen Handlungen weitgehend durch seine Umwelt bestimmt wird, es also auf Stimuli reagiert, die erklär- und vorhersagbar sind. Eine voluntaristische Position gesteht dem Individuum einen freien Willen und damit weitreichende Handlungsautonomie zu (ebd.).

In der Kategorie ‚Methodologie‘ geht es um die herangezogenen wissenschaftlichen Methoden zur Erkenntnisgewinnung. Eine nomothetische Wissenschaft verwendet systematische und standardisierte Verfahren zur Überprüfung vorab formulierter Hypothesen, eine Vorgehensweise vor allem der quantitativen Sozialforschung, die an die naturwissenschaftliche

Methodik angelehnt ist. Dagegen bevorzugt eine ideographische Wissenschaft Methoden, die größere Einfühlung in den Forschungsgegenstand und Zugang zur subjektiven Sichtweise der beteiligten Individuen ermöglichen (ebd.).

Die Annahmen über das Wesen der Gesellschaft beziehen sich auf den Dualismus zwischen einer Soziologie der Ordnung und einer Soziologie des Konfliktes. Die erste beruft sich auf das Bedürfnis der Gesellschaft (bzw. sozialer Verbände) nach Regelung und Stabilität, Konsens, sozialer Integration und Solidarität. Die zweite sieht strukturelle Konflikte, Herrschaft, gesellschaftliche Widersprüche, Autonomieverlust und Wandel als zentrale Themen.

Insgesamt lassen sich vier soziologische Paradigmen aufstellen. Die Paradigmen des Radikalen Humanismus und des Radikalen Strukturalismus spielen in der Organisationskulturdebatte allerdings eine untergeordnete Rolle, da durchgängig davon ausgegangen wird, daß soziale Organisationen auf Ordnung und Harmonie beruhen (Ochsenbauer/Klofat 1997: 78).

		Wissenschaftsverständnis	
		Subjektiv	Objektiv
Wesen der Gesellschaft	Radikaler Wandel	Radikaler Humanismus	Radikaler Strukturalismus
	Regelung	Interpretative Soziologie	Funktionalistische Soziologie

Abb. 3 Wissenschaftstheoretische Programme der Soziologie (Ochsenbauer/Klofat 1997: 78)

Für die Organisationskulturlehre lassen sich daher zwei relevante wissenschaftstheoretische Positionen identifizieren. Die funktionalistische Soziologie folgt dem objektivistischen Wissenschaftsverständnis, das durch realistische, positivistische, deterministische und nomothetische Grundannahmen gekennzeichnet ist. Der interpretativen Soziologie liegt ein subjektivistisches Wissenschaftsverständnis mit nominalistischen, anti-positivistischen, voluntaristischen und ideographischen Positionen zugrunde.

### 3.2.2 Funktionalistische Kulturperspektive

In der funktionalistischen Kulturperspektive wird die Organisation als Organismus oder als Maschine gesehen, deren primäres Ziel in der Produktion von Dienstleistungen und Gütern liegt, und in der Kultur als Nebenprodukt auftritt. Unter Kultur wird ein Konglomerat von spezifischen, unverwechselbaren Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder verstanden. Gemeinsame Werte und Überzeugungen manifestieren sich in materiellen Artefakten, z.B. Logo, Architektur oder Kleidungsstil, oder in Form von verbalen und non-verbalen Verhaltensweisen, Sprachsystemen, Jargons, Geschichten und Mythen, die sowohl nach innen, im Umgang miteinander, als auch nach außen, im Umgang mit der Umwelt, sichtbar werden. Kultur bildet einen ‚sozialen Klebstoff‘, der die Organisation zusammenhält und das Wir-Gefühl der Organisationsmitglieder stärkt. Damit kommt der Kultur eine funktionale Bedeutung hinsichtlich der Steigerung von Motivation, Identifikation und Sinnvermittlung zu, welche der Aufrechterhaltung des Gleichgewichts des Gesamtsystems dient (Smircich 1983: 345; Oxsenbauer/Klofat 1997: 87f).

Kultur bildet ein Subsystem des Systems Organisation, neben anderen erfolgsrelevanten Variablen wie Strategie, Logistik, Führung oder Informationssystem (Heinen 1987: 43). Die funktionalistische Kulturperspektive wird daher häufig als ‚Variablen-Ansatz‘ bezeichnet. Sie findet ihre Entsprechung in der funktionalistischen und strukturfunktionalistischen Anthropologie, die Kultur als integralen Bestandteil eines soziokulturellen Systems versteht.<sup>5</sup> Vertreter dieses Ansatzes gehen davon aus, daß die Beobachtung der manifesten Ausprägungen der Kultur Rückschlüsse auf die zugrundeliegenden Wertesysteme ermöglichen. Das Wissen darüber erlaubt wiederum gezielte Veränderungen im kulturellen System. Als Kulturträger gelten in erster Linie die Führungskräfte. Sie ‚schaffen‘ Kultur, indem sie als Vorbilder durch ihr Verhalten allgemeinverständliche Symbole und Zeichensysteme weitergeben (Sackmann 1989: 161).

Gemäß dem objektivistischen Wissenschaftsverständnis wird Kultur als etwas angesehen, daß real und objektiv erfäßbar ist. Die Aufgabe der Organisationskulturtheorie ist es,

---

<sup>5</sup> Kultur kann als integrierter Bestandteil eines soziokulturellen Systems verstanden werden, in dem Kultur und Sozialsystem einen harmonischen, untrennbaren Gesamtkomplex bilden. Kultur manifestiert sich nach dieser Auffassung in sozialen Verhaltensweisen und materiellen Artefakten. Diese Ansätze stammen aus der funktionalistischen Schule (Kultur ist ein Instrumentarium, mit Hilfe dessen der Mensch konkrete Probleme bei der Befriedigung seiner Bedürfnisse bewältigen kann) und der strukturfunktionalistischen Schule (Kultur als sozialer Ordnungs- und Adaptionsmechanismus). Für eine ausführliche Darstellung anthropologischer Kulturkonzepte und ihre Weiterentwicklung in der Organisationskulturtheorie siehe Allaire/Firsirotu 1984.



Symbole und Artefakte zu identifizieren und zu systematisieren. Das Wissen über die Verwendung von Symbolen ermöglicht Gestaltungsoptionen für die Kulturentwicklung: durch die gezielte Steuerung bzw. Manipulation von Symbolen lassen sich Verhaltensänderungen bei den Mitgliedern herbeiführen. Zugrundegelegt ist hier ein deterministisches Menschenbild. Die Erfassung der Kultur erfolgt mit Hilfe nomothetischer Methoden wie standardisierter Befragung, Checklisten, etc. (Fankhauser 1996: 62).

Die funktionalistische Perspektive ist jedoch auch Kritik ausgesetzt. Einige Autoren kritisieren die Vernachlässigung der Existenz von Subkulturen. Dadurch werde eine harmonisierende Monokultur von oben übergestülpt, die der Realität nicht entspricht. Von oben erlassene Unternehmensgrundsätze und Leitbilder werden den Mitgliedern aufoktroziert und die Kultur als Instrument der Kontrolle und der Legitimation von Handlungen mißbraucht. Die Vermutung, daß eine starke Organisationskultur eine funktionale Rolle für die Stabilität des Sozialsystems hat, erscheint allerdings plausibel. Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Ansätze der funktionalistischen Perspektive die Kultur als strategisches Managementinstrument sehen. Die Beherrschung der Organisationskultur wird als Schlüssel zur effektiven Steuerung und Führung der Mitarbeiter und zur Verbesserung des Unternehmenserfolges gesehen (Heinen 1997: 17).

### 3.2.3 Interpretative Kulturperspektive

Die interpretative Perspektive beinhaltet eine Abkehr von einer objektivistisch-funktionalistischen Sicht der Organisation hin zu einer subjektiven Interpretation der organisationalen Strukturen und Prozesse. Im Metaphern-Ansatz wird Kultur als ‚root-metaphor‘, d.h. als erkenntnisleitender Grundbegriff verwendet (Smircich 1983: 347). Im Gegensatz zu den funktionalistischen Ansätzen, die Organisationen mit Bildern der physikalischen Welt wie ‚Maschine‘ oder ‚biologischer Organismus‘ umschreiben, wird hier die Organisation selbst *als* Kultur verstanden, als Ausdruck des menschlichen Bewußtseins. Gegenstand einer interpretativen Sichtweise ist daher nicht die Organisation als zweckorientiertes, funktionales System, sondern als Lebenswelt, die sich durch das subjektive Erleben sozialer Prozesse durch die Organisationsmitglieder konstituiert.

Sie korrespondiert mit der anthropologischen Schule der Kultur als Ideensystem, das sich als eigenständiges System kollektiv geteilter Ideen und Bedeutungen „in den Köpfen der Kulturträger“ (Dormayer/Kettern 1997: 58) hinter den beobachtbaren Ereignissen verbirgt

und unabhängig vom sozialen System existiert. Im kognitiven Ansatz wird Kultur als kollektives, erlernbares Wissens- und Glaubenssystem gesehen, das Wahrnehmungen strukturiert und Handlungen koordiniert. Das Erkenntnisinteresse liegt hier in der Beschreibung der Regeln, die Interaktionen zugrunde liegen. Im symbolischen Ansatz liegt der Schwerpunkt auf der Untersuchung der gemeinsamen Symbolsysteme, mit Hilfe derer Menschen ihre Umwelt interpretieren. Es interessiert die Frage, wie Interpretation Handlungen beeinflusst und wie sich Organisationen durch symbolisches Handeln generieren. Der strukturalistische Ansatz, der Kultur als unbewußte Sinnsysteme versteht, spielt in der Organisationslehre eine untergeordnete Rolle (Allaire/Firsirotu 1984; Smircich 1983: 348ff).

Gemeinsam ist den interpretativen Ansätzen die Orientierung am subjektivistischen Wissenschaftsverständnis. Gemäß der nominalistischen Position wird Kultur als symbolisch-ideelles Phänomen angesehen, eine Realität, die in den Köpfen der Organisationsmitglieder konstruiert wird. Damit sind nicht nur die Führungskräfte, sondern prinzipiell alle Organisationsmitglieder als Kulturträger und Kulturschaffende zu sehen. Ein verstehendes Einfühlen in das Wirklichkeitsverständnis der Mitglieder wird mit Hilfe ideographischer Methoden wie qualitativen Interviews oder teilnehmender Beobachtung angestrebt (Fankhauser 1996: 74ff)..

Die Kritik an der interpretativen Kulturperspektive bezieht sich vor allem auf die epistemologische Dimension: Untersuchungsergebnisse sind grundsätzlich an Sinnstrukturen gebunden und damit nicht objektivierbar, wodurch häufig der Vorwurf der Unwissenschaftlichkeit erhoben wird (Ochsenbauer/Klofat 1997: 91). Für eine praktisch orientierte Organisationslehre bietet die interpretative Sicht ebenfalls wenig Ansatzpunkte: Ziel ist es, Verständnis für kulturelle Phänomene zu schaffen und ein kulturell sensibles Management zu fördern, nicht aber aktiv Kultur als Erfolgsinstrument einzusetzen.

### 3.2.4 Integrative Kulturperspektive

Aus der Kritik an den vorgestellten Kulturperspektiven – der geringe Nutzen der interpretativen Perspektive zur Organisationsgestaltung einerseits und der Reduktionismus der funktionalistischen Perspektive in der Kulturerfassung andererseits – entwickelte sich ein Ansatz, der die Verknüpfung der gegensätzlichen Auffassungen in den Mittelpunkt stellt und den Anforderungen von Theorie und Praxis gerecht werden soll. Neben einer tiefge-

henden Betrachtung der Strukturen und Wirkungen des Phänomens Organisationskultur spielt die bewußte Gestaltung ein Rolle (Schwarz 1989: 39).

Ochsenbauer und Klofat bezeichnen diese Sichtweise als eine „reflektiert-funktionalistische“ (1997: 96). Die interpretative Komponente wird als grundlegendes Erklärungsmodell für organisationskulturelle Elemente herangezogen: Sichtbare Phänomene wie Arbeitsteilung, Spezialisierung und formale Gestaltung der sozialen Beziehungen (Hierarchien) sind oberflächliche Erscheinungsbilder des organisatorisch Wesentlichen, deren konkrete Ausformung nicht durch den strukturellen Kontext, sondern durch das individuelle Handeln der Organisationsmitglieder bestimmt wird. Die detaillierte und fundierte Analyse der sozial konstruierten Realitäten mit Hilfe qualitativer und quantitativer Instrumente dient der Sichtbarmachung und dem Verständnis der kulturellen Tiefenstrukturen. Nur auf dieser Basis kann eine funktionalistisch orientierte Kulturgestaltung in Form eines kultursensiblen Managements greifen.

Überlegungen zu einer integrativen Kulturperspektive finden sich bei Sackmann (1983; 1989) und bei Schein (1995), die in Kap. 3.3. ausführlich dargestellt werden. Beide Autoren versuchen, eine Brücke zwischen subjektivistischem und objektivistischem Wissenschaftsverständnis zu schlagen und Elemente nicht nur zu verbinden, sondern weiterzuentwickeln. Interessant an Sackmanns Ansatz ist der Bezug auf die politischen Prozesse, die mit organisationskulturellen Phänomenen verbunden sind, wie z.B. die Einflußnahme einzelner Akteure auf den organisationskulturellen Gestaltungsprozeß.

### **3.3 Elemente der Organisationskultur**

#### **3.3.1 Drei-Ebenen-Modell nach Schein**

Im ‚Drei-Ebenen-Modell‘ des Organisationsentwicklers Schein wird Kultur definiert als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“ (Schein 1995: 25).

Bei der Kulturanalyse müssen drei verschiedene Ebenen betrachtet werden, die einen unterschiedlichen Grad der Sichtbarkeit kultureller Phänomene aufweisen.

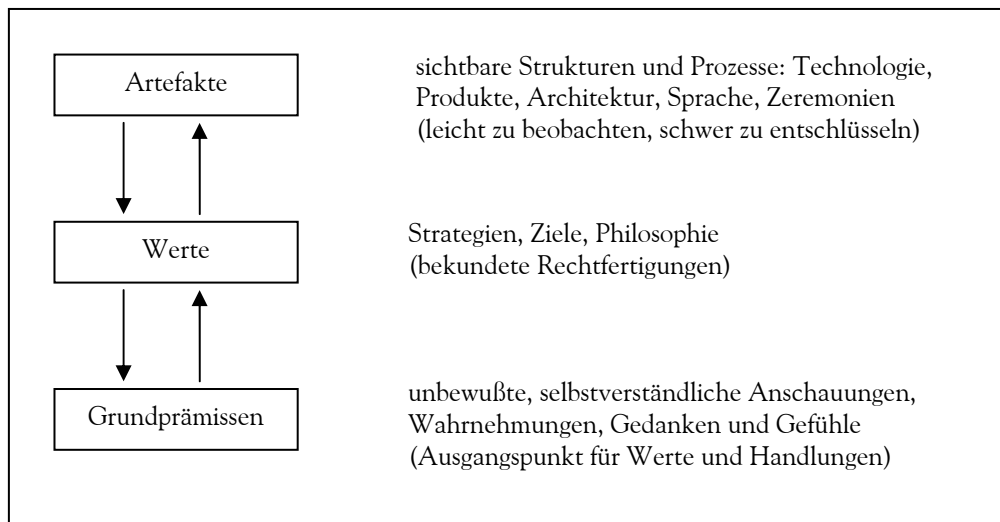


Abb. 4 Ebenen der Kultur (vgl. Schein 1995: 30)

Auf der Ebene der ‚Artefakte‘ befinden sich die sichtbaren Manifestationen der Kultur, wie Produkte, Architektur, Sprache, rituelle Handlungen und Sprache. Die Artefakte entsprechen dem Konzept der kulturellen ‚Perceptas‘ von Osgood: sie sind vom Forscher leicht zu beschreiben, aber nur schwer zu entschlüsseln, da Symbole in unterschiedlichen Kontexten unterschiedliche Bedeutungen haben können. Sie offenbaren ihre wirkliche Bedeutung für eine Gruppe erst unter Einbezug der tiefer liegenden Werte und Grundprämissen (Schein 1995: 30f).

Die Ebene der ‚Werte‘ beinhaltet verbalisierte Unternehmensgrundsätze und Ziele. Werte beruhen häufig auf den persönlichen Überzeugungen von Gründern oder Führungspersonlichkeiten, deren Problemlösungsvorschläge sich bewährt haben und von der Gruppe als ‚richtig‘ angesehen werden. Stimmen die Werte zu einem gewissen Grad mit den Grundprämissen überein, können sie sich zu einer unternehmensspezifischen Philosophie verdichten (Schein 1995: 30f).

Die ‚Grundprämissen‘ beinhalten grundlegende normative Theorien über das Wesen der Organisation und ihrer Umwelt und entsprechen den mentalen Aspekten der Kultur, den ‚Conceptas‘. Sie sind so tief verankert, daß sie in der Regel nicht hinterfragt bzw. nicht einmal artikuliert werden. Kulturelle Prämissen beziehen sich auf das Wesen von Wahrheit und Wirklichkeit, auf die Bedeutung von Raum und Zeit, auf das Wesen des Menschen und auf seine Beziehungen zu anderen Menschen und zur Umwelt. Anhand dieser Katego-

rien werden erstens die Strategien der Anpassung der Organisation an die äußere Umwelt in bezug auf ihre Kernmission, Ziele und Mittel, Bewertung der Leistungsfähigkeit der Gruppe und Verbesserungsstrategien untermauert. Zweitens betreffen sie die Prozesse der internen Integration hinsichtlich gemeinsamer Sprach- und Verhaltenscodes, des Gruppenverständnisses, der Legitimation von Macht und Sanktionen (Schein 1995: 62ff).

### 3.3.2 Kulturnetzwerk nach Sackmann

Sackmann versteht Kultur als dynamisches Konstrukt, als etwas, das Organisationen *sind* und *haben* (Sackmann 1983; 1989: 169f). Kultur beinhaltet kognitive Elemente wie das Wissen über ‚richtige‘ (erwartete) und ‚falsche‘ Verhaltensweisen in einem sozialen Kontext und grundlegende Wertannahmen, die die Wahrnehmung und Interpretation beeinflussen. Erfolgreiche Handlungsweisen werden eher wiederholt und bilden einen unbeußten Wissensvorrat, der in der Organisation unmerklich von Gruppe zu Gruppe weitergegeben wird. So sind die Mitglieder Kulturträger und Kulturschaffende zugleich. Kulturelles Wissen fungiert als Selektions- und Interpretationsfilter, dient also der Komplexitätsreduktion. Es existiert in Form von lexikalischem Wissen (Wahrnehmungs- und Benennungskategorien), Handlungswissen (Verhaltensweisen und Arbeitsabläufe), axiomatischem Wissen (Annahmen über die ‚richtige‘ Organisationsstruktur) und Rezeptwissen (Verbesserungsvorschläge).

Es wird ein ‚Kulturkern‘ – allgemeine Wert- und Glaubensvorstellungen und Grundsätze der Organisationsphilosophie – und ein ‚Kulturnetzwerk‘ – Artefakte, kollektive Verhaltensweisen, Rituale, Zeremonien und Legenden – unterschieden. Die Gesamtheit des Kulturnetzwerkes kann als ‚gelebte Kultur‘ verstanden werden, während die Organisationsphilosophien ihren Ursprung häufig in den individuellen Wertvorstellungen der Organisationsgründer haben und in Lern- und Sozialisationsprozessen weitergegeben werden. Der Begriff des Kulturnetzwerkes zeigt, daß es sich um ein multiples, dynamisches Gebilde handelt, das aus vielen miteinander verknüpften Facetten besteht und sich durch menschliche Handlungen und Interaktionen entwickelt. Einige Facetten sind sichtbar, andere haben einen unsichtbaren, aber spürbaren Einfluß. Eine spezifische Organisationskultur kann nicht als ‚gut‘ oder ‚schlecht‘ bezeichnet werden, sondern erfüllt ihre Funktionen durch ihre reine Existenz als Selektions- und Orientierungsinstrument für alltägliches Handeln (Sackmann 1989: 169).

### 3.3.3 Buono und Bowditch

Buono und Bowditch entwickeln ein Raster, mit dem sich die Bestandteile des Kulturnetzwerkes konkretisieren lassen (Buono/Bowditch 1989: 149ff). Auch sie unterscheiden zwischen einer ‚subjektiven‘ und einer ‚objektiven‘ Kultur. Die subjektive Kultur beschreibt die gemeinsamen Glaubensgrundsätze, Einstellungen und Erwartungen sowie spezifische Deutungen der Realität durch die Organisationsmitglieder. Sie macht eine Organisation einzigartig, im Gegensatz zur objektiven Kultur, die die Produkte und Artefakte umfaßt, die in unterschiedlichen Organisationen ähnlich sein können. Auch hier gilt, daß die objektive Kultur nicht ohne den Bezug auf die subjektive verstanden werden kann. Kultur setzt sich aus den folgenden Elementen zusammen:

- Werte und Philosophien umfassen grundlegende Theorien über das Wesen der sozialen Welt, die von den Organisationsmitgliedern geteilt werden. Dieser Basiskonsens bildet die Grundlage für alltägliches Handeln in der Organisation.
- In Managementkultur und Führungsstil drückt sich das Autoritätsverständnis der Organisationsphilosophie aus. Von den Führungskräften wird erwartet, zentrale Werte in ihrem Alltagshandeln vorbildhaft zu leben.
- Helden verkörpern zentrale kulturelle Werte und Philosophien. Sie repräsentieren die Organisation nach innen und nach außen, haben eine Vorbildfunktion, die Standards festlegt und Motivation erzeugt.
- Tabus, Rituale und Riten sind soziale Manifestationen der grundlegenden Werte und Philosophien. Als verhaltensbezogene Symbole konkretisieren und materialisieren sie die unsichtbaren Aspekte der Kultur. Dazu gehören u.a. jährliche Betriebsfeiern, die Inszenierung von Besprechungen, Ehrungen für verdiente Mitglieder oder das Mittagessen mit bestimmten Personen.
- Mythen und Legenden organisieren und reproduzieren als kommunikationsbezogene Symbole Glaubensgrundsätze und Wertesysteme der Organisation. Soziale Phänomene, die nicht genannt werden, können umschrieben werden, organisationale Folklore und Heldengeschichten wiederholt oder über gemeinsame Sprachjargons eine gemeinsame Identität geschaffen werden. Geschichten können die Organisation positiv oder negativ darstellen, in jedem Fall bieten sie Aufschluß darüber, wie die Mitglieder ihre Organisation sehen.

- Artefakte und objektbezogene Symbole beinhalten so unterschiedliche Dinge wie Dienstwagen, reservierte Parkplätze, Bürogröße und -einrichtung, Dress code oder Uniform. In der Architektur des Hauses können sich organisationale Werte manifestieren, z.B. durch besondere Orte, von Buono und Bowditch als das ‚Mekka‘ der Organisation bezeichnet. Auch die Übernahme bestimmter Aufgaben kann eine symbolische Bedeutung haben.

### **3.4 Wirkung von Kultur in Organisationen**

Kulturelle Werte und Normen beeinflussen das Handeln der Mitarbeiter und damit das soziale Beziehungsgefüge der Organisation. Die organisationskulturellen Wirkungspotentiale können in direkte („originäre“) und indirekte („derivate“) Funktionen unterschieden werden (Dill/Hügler 1997: 147). Die ersten umfassen die direkten Auswirkungen kollektiver Normen und Werte auf die Handlungen und Entscheidungen der Mitarbeiter in Form eines Orientierungsrahmens, sowie auf das soziale Beziehungsgefüge hinsichtlich der Koordination und Integration von Teilbereichen innerhalb der Organisation. Unter den derivaten Funktionen lassen sich diejenigen Auswirkungen zusammenfassen, die sich indirekt aus dem positiven Einfluß einer starken Organisationskultur ergeben wie Arbeitsmotivation oder ‚Commitment‘.

#### **3.4.1 Orientierung**

Organisationskulturelle Normen und Werte-Systeme bieten den Mitgliedern eine Orientierungshilfe zur Steuerung ihrer Handlungen und Entscheidungen in Hinblick auf die Unternehmensziele. Weiterhin kommt ihnen eine bedeutende Aufgabe bei der Sinnvermittlung zu. Es wird davon ausgegangen, daß unternehmensbezogene Werte und Normen von den Mitgliedern internalisiert werden, d.h. im Laufe eines Sozialisationsprozesses in das individuelle Normengefüge integriert werden. Es existiert unter den Mitgliedern ein Basiskonsens über fundamentale organisatorische Fragen und ein grundlegendes kommunikatives Verständigungspotential. Wiederkehrende Wahrnehmungs-, Beurteilungs- und Handlungsmuster verfestigen sich und bilden einen Orientierungsrahmen für zukünftige Entscheidungen (Sackmann 1983: 398; Rohloff 1994:128f).

Eine gemeinsame Wertebasis stärkt die Identität und das Wir-Gefühl der Mitarbeiter (Ullrich 1984). Gleichzeitig hat sie einen motivierenden Effekt für zielkonforme Handlungen

der Mitglieder, da sich die Divergenzen zwischen individuellen und unternehmensspezifischen Zielen verringern und beide Ziele gleichermaßen realisiert werden können (Dill/Hügler 1997: 151).

### 3.4.2 Koordination

Die Koordinationsfunktion der Organisationskultur steht in Zusammenhang mit der formalen Struktur der Organisation (Dill/Hügler 1997: 147f). In arbeitsteilig und hierarchisch strukturierten Organisationen entsteht durch die Ausdifferenzierung von Abteilungen und Subsystemen ein erhöhter Koordinationsbedarf. Einerseits dominieren partikuläre Interessen von Subsystemen oder Individuen, so daß eine gemeinsame Zielverfolgung nicht mehr prinzipiell vorausgesetzt werden kann. Andererseits gilt es, gemeinsam genutzte Ressourcen von übergeordneter Stelle aus zu verteilen.

Der Koordinationsbedarf steigt, je größer und komplexer die Gesamtorganisation ist. Dazu stehen den Organisationen formale Koordinationsinstrumente wie Pläne oder Anweisungen zur Verfügung. Ihre Wirkung nimmt jedoch in einem komplexen und dynamischen Umfeld ab, weswegen als ergänzendes, informales Koordinationsinstrument die Organisationskultur in den Vordergrund rückt. Ouchi (1980) betrachtet interne Märkte und Clans als informale Instrumente unter transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten. Das Konzept des Clans beruht auf der Durkheim'schen Konzeption der organischen Solidarität in arbeitsteiligen Gesellschaften. Es ist der Unternehmenskultur gleichzusetzen, d.h. die Koordination beruht auf einer gemeinsamen Wertebasis. Administrativer Aufwand und Koordinationsbedarf durch formale Regelungen sinken, je ausgeprägter der organisationskulturelle Basiskonsens ist (Dill/Hügler 1997: 150).

### 3.4.3 Integration

Die Integrationsfunktion der Organisationskultur steuert ebenso wie die Koordinationsfunktion dem Problem der Systemdifferenzierung entgegen. In ausdifferenzierten, arbeitsteilig spezialisierten Großsystemen wirken zentrifugale Tendenzen, die eine Autonomisierung der Subsysteme und damit den Zerfall des System zur Folge haben können (Luhmann 1964: 83). Die Diversifizierung in Abteilungen, z.B. in Profit-Center, beinhaltet zwar vielfältige Kreativitätspotentiale, wenn jedoch die Subsystemziele zum Selbstzweck erhoben werden, können sie möglicherweise den Zielen anderer Subsysteme und den Gesamtzielen



der Organisation entgegenwirken und stellen damit eine Gefahr für den inneren Zusammenhalt der Organisation dar (Dill/Hügler 1997: 152f). Der gemeinsamen Wertebasis kommt daher eine wichtige Aufgabe im Rahmen der Systemintegration und der Sozialintegration (Lockwood 1970) zu. Eine starke Gesamtkultur, d.h. die Vermittlung von organisationsübergreifenden Zielen und Werten läßt Partikularinteressen von Individuen oder Abteilungen in den Hintergrund treten und schwächt die zentrifugalen Tendenzen ab. Aus organisationszentrierter Sicht stellt die Integration das gleiche dar, wie aus individuumszentrierter Sicht die Identifikation, nämlich die Internalisierung bestehender Werte und Normen in einem Lernprozeß (Keller 1990: 222).

#### 3.4.4 Motivation und ‚Commitment‘

Aus der Existenz einer funktionalen und starken Organisationskultur und den genannten direkten Wirkungspotentialen lassen sich eine Reihe weiterer, indirekt auf die Kultur zurückführbarer, Effizienz- und Effektivitätsmerkmale ableiten. Dill und Hügler (1997: 157f) nennen hier ein größeres ‚Commitment‘, erhöhte Motivation und Leistungsbereitschaft, geringere Fluktuation sowie effektivere Problemlösungsmechanismen. So entsteht generell der Eindruck, daß eine starke Organisationskultur einen positiven Einfluß auf die Produktivität und den Erfolg eines Unternehmens hat: „The impact of a strong culture on productivity is amazing [...] A strong culture enables people to feel better about what they do, so they are more likely to work harder.” (Deal/Kennedy 1984: 14f).

Rohloff beschäftigt sich ausführlicher mit dem Konzept des ‚Commitment‘, das häufig mit der Organisationskultur in Zusammenhang gebracht wird (1994: 136ff). Sie betont jedoch, daß Commitment und Organisationskultur nicht gleichzusetzen sind. Unter Commitment ist „a partisan, affective attachment to the goals and values of an organization, to one’s role in relation to goals and values, and to the organization for its own sake, apart from purely instrumental worth” zu verstehen (Buchanan 1974: 533). Das Konzept umfaßt drei wesentliche Komponenten: erstens die Identifikation mit unternehmerischen Werten, Normen und Zielen, zweitens das ‚Involvement‘, d.h. die Bereitschaft zum persönlichen Einsatz zur Verwirklichung unternehmerischer Ziele, und drittens die Loyalität zum Unternehmen und der Wunsch nach Aufrechterhaltung der Mitgliedschaft (ebd.). Die Internalisierung organisationskultureller Werte hat einen positiven Einfluß auf die Entstehung von Commitment, jedoch sollte Commitmentbildung nicht allein auf die Vermittlung kultureller

Elemente zurückgeführt werden, da es auch mit persönlichen Eigenschaften, den ausgeübten Aufgaben und der Berufserfahrung zusammenhängt. Dem Commitment ist daher keine direkte Auswirkung auf das Verhalten und die Leistung eines Mitarbeiters nachzuweisen, es wird lediglich eine Steigerung der Arbeitsmotivation vermutet (Rohloff 1994: 139).

### **3.5 Veränderung von Organisationskultur**

Organisationskultur wandelt sich ebenso wie Organisationen selbst sich verändern. Meist ist Kulturwandel ein evolutionärer Prozeß, der in der Anpassung an veränderte Umweltbedingungen vollzogen wird. Bei Unternehmenszusammenschlüssen handelt es sich um einen besonderen Wandlungsprozeß, da oft eine Anpassung der Kulturen angestrebt wird. Die Entwicklung einer neuen, einheitlichen Kultur wird von Praktikern als die stabilste und erfolgreichste Integrationsform angesehen (Corporate Leadership Council 1997). Eine theoretische Erfassung des Verlaufs und der Ergebnisse von Kulturwandel bei Unternehmenszusammenschlüssen wird durch das Modell der Akkulturation ermöglicht.

#### **3.5.1 Akkulturation als Bezugsrahmen für kulturelle Anpassung bei Unternehmenszusammenschlüssen**

Das Konzept der Akkulturation beschreibt den Kontakt von mindestens zwei autonomen kulturellen Gruppen, der eine Veränderung in einer oder beiden Gruppen zur Folge hat (Berry 1983: 66). Das Konzept wurde in der Migrationforschung entwickelt, um die Eingliederung von Migranten in neue Gesellschaftssysteme zu erklären, und von Autoren wie Sales und Mirvis (1984) oder Nahavandi und Malekzadeh (1993) auf die Problematik von Unternehmenszusammenschlüssen übertragen. Ursprünglich legt das Konzept einen gegenseitigen Austausch von kulturellen Elementen zugrunde, in der Praxis kommt es jedoch in den überwiegenden Fällen zur Dominanz einer Gruppe über die andere, die mit einer einseitigen kulturellen Beeinflussung verbunden ist (Berry 1983: 66). Es wird von einem dreistufigen Prozeß ausgegangen, der die Phasen Kontakt, Krise/Konflikt und Adaption/Kulturfestigung umfaßt.

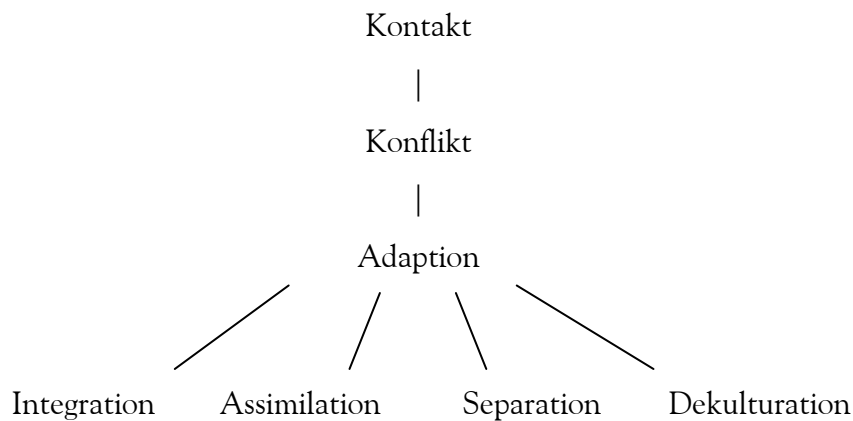


Abb. 5 Verlauf der Akkulturation

Ein Kontakt zwischen den Kulturen ist die Voraussetzung, daß ein Akkulturationsprozeß überhaupt in Gang kommt (Berry 1983). Kontaktmöglichkeiten bieten sich in den Verhandlungen über einen Zusammenschluß oder bei der Erarbeitung von Integrationsplänen (Krystek 1992: 549). Für die Mitarbeiter, die nicht an der strategischen Entscheidung beteiligt sind, kann die Bekanntgabe des Zusammenschlusses einen ‚Kultur-Schock‘ auslösen. Bei der Bekanntgabe hat für die regulären Mitarbeiter in der Regel noch kein physischer Kulturkontakt stattgefunden. Jedoch kann die psychische Auseinandersetzung mit der bevorstehenden Situation bereits ein Gefühl des Enthusiasmus oder der Bedrohung hervorrufen und damit eine Kulturkrise auslösen.

Die zweite Phase der Kulturkonflikte bzw. der Kulturkrise tritt nicht immer, aber häufig ein. Sie kann unterschiedlich heftig ausfallen, in der Regeln sind die beteiligten Gruppen jedoch nicht bereit, ihre speziellen kulturellen Merkmale freiwillig aufzugeben (Berry 1983). Die individuellen Reaktionen nach der Bekanntgabe einer Fusion ähneln denen eines Patienten, der von einer unheilbaren Krankheit erfährt. Sie verläuft in vier Stadien, beginnend mit der Verleugnung oder Ablehnung, gefolgt von einer Phase des Zorn gegen den Käufer oder das eigene ‚unfähige‘ Management. Dann werden Strategien zur Bekämpfung des Zusammenschlusses entwickelt, bis die Realität schließlich doch akzeptiert wird (Marks/Mirvis 1985: 55). Falls die Kontaktphase durch Enthusiasmus geprägt war, kann in dieser Phase Ernüchterung eintreten, weil Erwartungen enttäuscht wurden oder Widerstände auftreten (Krystek 1992: 550). Diese Phase ist vor allem durch die während der Integration stattfindende Modifikation geprägt. Vertraute Strukturen oder Verfahrensweisen

verlieren ihre Gültigkeit, Differenzen zum Integrationspartner werden sichtbar und Unsicherheit tritt auf (Rohloff 1994: 188).

Die dritte Phase der Adaption erfolgt zwangsläufig, ist jedoch in ihrer Ausprägung unterschiedlich (Berry 1983: 66f). Sie setzt ein, wenn die Kulturkrise ihren Höhepunkt erreicht hat und führt zu einer Kulturfestigung. Es kommt zum Abbau kultureller Widerstände und zur Anpassung. Die Akkulturation verläuft dysfunktional, wenn die Kulturkrise nicht überwunden wird, was möglicherweise die Auflösung des Zusammenschlusses zur Folge hat (Krystek 1992: 550).

Im Akkulturationsmodell von Nahavandi und Malekzadeh wird der Verlauf der Adaption auf der Seite der übernommenen Organisation durch die beiden Dimensionen ‚Stärke der eigenen Kultur‘ und ‚Attraktivität der Käuferorganisation‘ bestimmt. Auch auf der Seite des Käuferunternehmens können diese unterschiedlichen Adaptionsformen angestrebt werden, je nach ‚Ausmaß der kulturellen Toleranz‘ und dem notwendigen ‚operativen Integrationsgrad‘ (Abb. 6).

*aus Sicht der übernommenen Organisation:*

		Stärke der Kultur	
		stark	schwach
Attraktivität des Käufers	hoch	Integration	Assimilation
	niedrig	Separation	Dekulturation

*aus Sicht der Käuferorganisation:*

		Kulturtoleranz	
		multikulturell	unikulturell
strategischer Integrationsgrad	hoch	Integration	Assimilation
	niedrig	Separation	Dekulturation

Abb. 6 Adaptionsformen im Akkulturationsprozeß (nach Nahavandi/Malekzadeh 1993: 66; 67)

Die ‚Assimilation‘ stellt die häufigste Adaptionsform dar. Die übernommene Organisation gibt freiwillig die eigene Identität und spezifische Verhaltensweisen auf und gliedert sich strukturell und kulturell in die Käuferorganisation ein. Sie hört auf, als rechtliche bzw. wirtschaftliche Einheit und kulturelle Einheit zu existieren. Der kulturelle Austausch verläuft nur in eine Richtung. Diese Verlaufsform ist typisch, wenn die übernommene Organisation ein schwach ausgeprägtes oder dysfunktionales Kultursystem mitbringt und die übernehmende Organisation keine unterschiedlichen Kultursysteme zuläßt. Konflikte werden auf der Seite der übernommenen Organisation durch die Aufgabe eigener Bezugsrahmen vermieden.

Adaption durch ‚Integration‘ bedeutet die Bildung eines kulturellen Pluralismus bei gleichzeitiger struktureller Integration. Die eigene Kultur wird bei beiden als stark und erhaltenswert gesehen. Der Austausch kultureller Elemente verläuft beidseitig. Voraussetzung auf der Seite der Käuferorganisation ist eine hohe Toleranz gegenüber kulturellen Subsystemen. Im Lauf der Zeit kann sich eine neue einheitliche Kultur entwickeln, die Elemente beider Teilkulturen enthält.

‚Separation‘ beinhaltet auf der Seite der übernommenen Organisation den Versuch, eigene kulturelle Charakteristika zu behalten und Unabhängigkeit von der dominierenden Organisation zu erlangen. Die eigene Kultur wird als stark und attraktiv gewertet, die fremde dagegen abgelehnt. Ein Austauschen kultureller Elemente erfolgt nicht, und auch auf struktureller Ebene wird Autonomie angestrebt. Konflikte können verhindert werden, wenn die übernehmende Organisation diese operative und kulturelle Autonomie gewährt.

Die letzte Form der Adaption ist die ‚Dekulturation‘, die für die übernommene Organisation mit dem Verlust der eigenen kulturellen und psychologischen Identität verbunden ist, ohne daß die Eingliederung an das Käuferunternehmen vollzogen wird. Die eigene Kultur ist zu schwach um zu überleben, jedoch wird auch die neue Kultur als unattraktiv empfunden. Die Folge ist ein hohes organisationskulturelles Konflikt-Niveau sowie Konfusion und Streß bei den Organisationsmitgliedern, Gefühle der Entfremdung und Identitätsverlust – Symptome, die unter dem Begriff des Merger Syndroms bereits in Kap. 2.4 behandelt wurden (Nahavandi/Malekzadeh 1993: 69ff).

Studien zeigen, daß es keine ideale Akkulturationsform im Sinne eines ‚one best way‘ gibt, sondern daß das Ergebnis der Veränderung von spezifischen Eigenheiten der beteiligten

Organisationen abhängen. In der Konfliktphase sind die Organisationsmitglieder akkulturativem Streß ausgesetzt, der Reaktionen wie das oben beschriebene Merger Syndrom hervorrufen kann<sup>6</sup>. Der Streß läßt sich nach Meinung von Nahavandi und Malekzadeh verringern, wenn die beiden Organisationen bereits im Vorfeld der Integrationsphase zu einer gemeinsamen Vorstellung der angestrebten Adaptionsform kommen (ebd.: 73).

### 3.5.2 Zur Gestaltbarkeit von kulturellem Wandel

Zu Realisierung von kulturellem Wandel im Rahmen der Akkulturation unterscheiden Cooper und Cartwright vier Strategien (Cartwright/Cooper 1996: 131ff, vgl. auch Bate 1997).

- Der ‚aggressive approach‘ zielt auf eine Veränderung von Kultur mit allen Mitteln, ohne Respekt vor der Geschichte und der Einzigartigkeit einer Organisation.
- Der ‚conciliative approach‘ versucht, den Individuen die Sinnhaftigkeit der neuen Kultur zu vermitteln, so daß sie sie im Lauf der Zeit akzeptiert wird.
- Der ‚corrosive approach‘ bedient sich informaler Beziehungsnetzwerke und Koalitionen zur Durchsetzung einer neuen Kultur.
- Der ‚indoctrinative‘ bzw. ‚educative approach‘ versucht, die neue Kultur durch gezielte Lernprogramme zu vermitteln.

Allerdings wird die Frage, ob Kultur überhaupt aktiv gestaltet werden kann, in den theoretischen Kulturperspektiven unterschiedlich beantwortet.

Die funktionalistisch-objektivistisch Kulturperspektive geht von einer prinzipiellen Gestaltbarkeit von Kultur im Sinne eines Managementinstrument aus, mit Hilfe dessen Verhalten in Organisationen zur Steigerung der Effektivität und Effizienz der unternehmerischen Leistung gesteuert werden kann (Smircich 1983: 347). In diesem Sinne kann Kultur als strategisches Managementinstrument eingesetzt werden, um den Unternehmenserfolg zu verbessern. Kulturentwicklung oder -veränderung wird als planbarer, mehrstufiger Prozeß verstanden, von der Erfassung der Ist-Kultur hin zu einer vordefinierten Soll-Kultur. Das Management spielt dabei durch seine Vorbildfunktion eine besondere Rolle (Ochsen-

---

<sup>6</sup> “Acculturative stress [...] includes those behaviors and experiences which are generated during acculturation and which are mildly pathological and disruptive to the individual and his group“ (Berry 1983: 75)

bauer/Klofat 1997: 87ff). In den meisten Konzepten geht es darum, daß das Management Symbole oder Sprachregelungen schafft, Leitbilder entwirft oder aber „durch hochglanzbebilderte Unternehmensgrundsätze und einheitliche Firmenkleidung die Oberfläche der Kultur zu polieren versucht“ (Pekruhl 2001: 264). Die Frage der beliebigen Gestaltbarkeit von Kultur muß aber mit Skepsis betrachtet werden: mit dem rationalistisch-mechanistischen Menschenbild werden klare Wenn-Dann-Aussagen getroffen, d.h. kausale Wirkungszusammenhänge postuliert. Deren Existenz in humanen Systemen wird von Organisationstheoretikern jedoch immer wieder bezweifelt (Smircich 1983; Sackmann 1989).

Die subjektivistisch-interpretative Kulturperspektive begreift Kulturwandel als evolutionäre Entwicklung und macht keine Vorschläge zur Gestaltung von Kultur durch das Management. Kulturmanagement wäre eventuell als kulturell bewußtes Management, in dem allen Organisationsmitgliedern gleichermaßen kulturgestaltende Verantwortung zukäme. Prinzipiell paßt Kulturgestaltung nicht in diesen Ansatz (Sackmann 1989: 168), das Konzept macht aber insofern Sinn, als es erklären kann, welche gemeinsamen Werte trotz möglicherweise unterschiedlicher subjektiver Deutungen für gemeinsames Handeln relevant sind (Pekruhl 2001: 265).

Kulturmanagement in einer integrativen Sichtweise bedeutet symbolisches Management im Sinne einer bewußten Gestaltung von Organisation als Kultursystem. Kultur wird als Netzwerk versinnbildlicht, was bedeutet, daß Veränderungen in einem Bereich zu Veränderungen in anderen Bereichen führen können, ohne daß diese vorhersagbar wären (Sackmann 1989: 169). Kulturmanagement bedeutet Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sich kultureller Wandel in Form eines evolutionären Prozesses vollziehen kann (Sal-ecker 1995: 256). Es geht dabei um die langsame Veränderung oder Erweiterung gewohnter Wahrnehmungs- und Denkmuster, um auf dieser Basis kollektive Erfahrungen der Organisation, d.h. ihr kulturelles Wissen, kritisch zu reflektieren. Kulturmanagement nimmt eine unterstützende Rolle bei der Konstruktion sozialer Wirklichkeit ein: „A key function of management ... is that of helping the organization to make sense of its experiences so that it has a confident basis for future action.“ (Pondy/Mitroff 1979: 30 zit. in Ochsenbauer/Klofat 1997: 86). Da kulturelles Wissen sich sowohl bei Schein (1995) als auch bei Sackmann (1983; 1989) als teils bewußtes, teils unbewußtes kognitives Wissen darstellt, ist Kulturveränderung durch Lernen möglich.

Bei der Kulturveränderung sind allerdings unterschiedliche Schwierigkeitsgrade zu berücksichtigen: Materielle und soziale Kulturprodukte und Artefakte sind leichter zu verändern als Normen und Regeln und diese einfacher als kulturelle Grundprämissen (Schein 1995). Kernstück von Scheins Kulturentwicklungsansatz ist die schrittweise Analyse der Kultur, die sowohl die sichtbaren, aber oberflächlichen Artefakte, als auch die unsichtbaren, unbewußten, tiefer liegenden Normen und Grundprämissen umfaßt. Erst die Entschlüsselung der Grundprämissen ermöglicht die richtige Interpretation der Artefakte und die Beurteilung der Glaubwürdigkeit der bekundeten Werte. Wichtig ist, daß es sich dabei um einen gemeinsamen Erklärungs- und Interpretationsprozeß handeln, an dem Analysierende (z.B. Forscher, Berater) und Analytierte (Führungskräfte und Mitarbeiter) gleichermaßen beteiligt sind (Schein 1995: 36f).

Im reflektierenden Bewußtwerdungsprozeß treten Stärken und Schwächen der Kultur zutage, die dann entsprechend gefördert oder weiterentwickelt werden können. Wichtige Elemente des symbolischen Managements sind alle Arten bewußter Kommunikation: Einführungsrituale für neue Mitarbeiter, Art und Qualität des Informationsaustauschs, Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und anderen Bezugsgruppen. Ebenso spielt das Personalmanagement eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Weiterbildung, die Kriterien der Leistungsbeurteilung oder Lohnsysteme (Sackmann 1989: 172f).

### **3.6 Zusammenfassung**

Zunächst läßt sich festhalten, daß es sich bei dem Konzept der Unternehmens- oder Organisationskultur um ein komplexes Gebilde handelt. Kultur besteht aus verschiedenen normativen, kognitiven und symbolischen Elementen, die dem Forscher und dem Manager unterschiedlich leicht zugänglich sind.

Materielle und soziale Artefakte können vielfältig sein: Kleidungsstil, Architektur, Statussymbole wie Dienstwagen, Sekretärin oder Bürogröße, Umgangsformen, spezifische Jargons, die Inszenierung von Besprechungen, jährliche Betriebsfeiern oder Ehrungen für verdiente Mitglieder, Heldengeschichten, Erinnerungen an gemeinsame Erfolgserlebnisse oder Krisen. Diese an der Oberfläche liegenden Kulturelemente werden als kulturelle Perceptas (Osgood 1951), Artefakte (Schein 1995) oder objektive Kultur (Buono/Bowditch 1989) bezeichnet. Ihnen gemeinsam ist, daß sie empirisch leicht erfaßbar sind, daß sie von neuen Mitgliedern schnell erlernt werden können und daß sie gestaltbar sind. Sie müssen konzept-



tionell von der subjektiven Kultur (Buono/Bowditch 1989), auch als kulturelle Concepts (Osgood 1951), Grundprämissen (Schein 1995) oder Kulturkern (Sackmann 1983) bezeichnet, unterschieden werden. Verinnerlichte, kollektiv geteilte Werte und Normen bilden einen Orientierungsrahmen, in dem Interaktionen stattfinden. Diese Werte sind den Organisationsmitgliedern im alltäglichen Handeln nicht oder nur teilweise bewußt, und sind dementsprechend auch dem Beobachter nicht so leicht zugänglich.

Die Gesamtheit der subjektiven und objektiven Elemente bildet das Kulturnetzwerk (Sackmann 1983). In diesem Sinne können die beiden Konzepte nur im Bezug aufeinander verstanden und erklärt werden. So kann zum Beispiel eine offene Architektur, die durch Glaswände einen Einblick in die Büros erlaubt, Ausdruck eines transparenten und offenen Miteinanders sein, in dem direkte Kommunikation und aktive Beteiligung an Unternehmensvorgängen durch möglichst niedrige Interaktionsbarrieren gefördert werden soll. Dieselbe Architektur kann aber auch der direkten Kontrolle einzelner Mitarbeiter dienen. Um die Artefakte in ihrer Bedeutung zu verstehen, müssen daher in der Kulturbeobachtung auch tiefer liegende Schichten einbezogen werden. Dementsprechend kann auch ein ‚Management‘ von Kultur, wie es im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen betrieben werden sollte, nicht nur aus der Implementierung von Logos, Briefbögen oder Kleidung des Unternehmens A im Unternehmen B bestehen, sondern muß auch die dahinterliegenden Werte- und Wissenssysteme in Betracht ziehen.

Die Ausführungen zur Wirkung von gemeinsamen unternehmensbezogenen Normen und Werten auf die Mitglieder werden durch zwei Faktoren beschränkt. Es handelt sich um ‚Wirkungspotentiale‘, ein direkter empirischer Zusammenhang konnte bisher nicht bestätigt werden (Rohloff 1994: 126). Zweitens beziehen sich die Überlegungen auf ‚gesunde‘, d.h. starke und funktionale Organisationskulturen (Dill/Hügler 1997: 146). Diese Situation ist in Organisationen, die sich wie im Fall eines Unternehmenszusammenschlusses in einem Wandlungsprozeß befinden, nicht immer gegeben.

Aus den Wirkungspotentialen ergeben sich jedoch auch ‚Störungspotentiale‘ für den Fall, daß sich bestehende Kulturelemente verändern oder auflösen, wie dies bei Unternehmenszusammenschlüssen nicht selten vorkommt. In bezug auf die Orientierungsfunktion kann eine Veränderung von bekannten Orientierungsmustern zu Handlungsunsicherheiten führen, weil keine gemeinsame Verständigungsbasis mehr vorhanden ist. Das Fehlen eines

kollektiven Basiskonsenses in bezug auf unternehmerische Werte und Ziele erfordert mehr formale Regelungen (Koordinationsfunktion) und kann unter Umständen zum Auseinanderbrechen der Organisation in Teilsysteme oder zur Abschottung von Mitarbeitern des übernommenen Unternehmens führen (Integrationsfunktion). Im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen werden die Streß- und Unsicherheitsreaktionen der Mitarbeiter mit dem Begriff ‚Merger Syndrom‘ zusammengefaßt (Marks/Mirvis 1985).

Kultureller Wandel kommt in den meisten Organisationen als evolutionärer Prozeß vor. Indem Organisationen laufend gezwungen sind, sich an veränderte Umweltbedingungen anzupassen, sind sie auch gezwungen ihre internen Prozesse und Sichtweisen zu modifizieren. Bei Unternehmenszusammenschlüssen bekommt kultureller Wandel eine besondere Dimension, da der Wandel häufig durch eine Konfliktsituation ausgelöst wird und nicht nur eine Organisation für sich, sondern zwei Teilorganisationen in der Anpassung aneinander betrifft. Dieser Wandel kann zu unterschiedlichen Ergebnissen führen, wie das Akkulturationsmodell in Kap. 3.5.1 zeigt.

Die Frage nach der Gestaltbarkeit von kulturellem Wandel durch das Management wird je nach wissenschaftstheoretischer Perspektive unterschiedlich beantwortet: In der funktionalistischen Kulturperspektive mit „ja“, in der interpretativen Perspektive mit „nein“ und in der integrativen Sicht mit „ja, aber“. Um die integrative Sicht näher zu beleuchten, wird der Kulturveränderungsprozeß im folgenden im Licht der Strukturierungstheorie betrachtet, die sich selbst als Alternative zum Dualismus zwischen funktionalistischer und interpretativer Soziologie versteht.

## **4 Strukturation**

Mit der Theorie der Strukturation, die von dem britischen Soziologen Anthony Giddens entwickelt wurde, soll die Veränderung von Organisationskultur in einem weiter gefaßten theoretischen Rahmen untersucht werden. Giddens' Theorie ist der Versuch, zwischen den anhand der Organisationskulturdiskussion bereits vorgestellten Grundpositionen der Soziologie zu vermitteln und damit einen Beitrag zur Überwindung der soziologischen „Theoriekrise“ (Walgenbach 1999: 356) zu leisten.

Giddens' Theorie bietet jedoch auch, wie Riley (1983) formuliert, die Möglichkeit einer erweiterten Perspektive auf organisationskulturelle Veränderungen. Durch die Bedeutung der Ressourcen im Strukturationsprozeß werde die insgesamt eher konsensorientierte Kulturdebatte um das Element der Macht ergänzt. Der Frage der Macht bei der Konstruktion sozialer Wirklichkeit soll daher besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Im ersten Teilkapitel (Kap. 4.1) wird die Theorie der Strukturation erläutert. Die ausführliche Darstellung ist notwendig, da Giddens Konzeption einerseits sehr komplex ist und andererseits Begriffe einführt, deren strukturtheoretische Bedeutung nicht immer mit ihrer alltagssprachlichen Verwendung übereinstimmt. Im zweiten Teilkapitel werden die theoretischen Aussagen mit der Thematik der Organisationskultur verknüpft. Es wird zunächst eine Einordnung in die wissenschaftstheoretischen Kulturperspektiven vorgenommen (Kap. 4.2.1). Dann erfolgt die Verbindung zuerst ‚klassisch‘ in der Dimension der Normen und Sinnsysteme (Kap. 4.2.2), dann ‚strukturtheoretisch‘ in der Dimension der Herrschaft (Kap. 4.2.3). Aus dieser Verknüpfung ergibt sich eine Sichtweise auf Organisationskultur, die in der Literatur bislang selten vertreten ist: die Herrschaftsdimension ist als konstituierender Faktor in sozialen Prozessen zu sehen und somit auch als Element der Kultur zu berücksichtigen.

### **4.1 Darstellung der Theorie der Strukturation**

Giddens wendet sich gegen eine objektivistisch-funktionalistische Position, die in der Tradition der Naturwissenschaften stehend, die äußere Welt als verdinglicht und unabhängig von menschlichen Kognitionen existierend betrachtet. Das Subjekt (der bewußt handelnde Mensch) wird durch das Objekt (die Gesellschaft) beherrscht, es erscheint passiv und von strukturellen Zwängen gesteuert. Giddens lehnt auch eine subjektivistische Position ab,

nach der Handeln und Sinn ausschlaggebend sind für die Erklärung menschlichen Verhaltens, wohingegen strukturelle Gegebenheiten eine untergeordnete Rolle spielen. Sein Ziel ist es, zwischen der Determinierung menschlichen Handelns durch strukturelle Zwänge und der Abstrahierung menschlichen Handelns von den Strukturen zu vermitteln (Giddens 1997: 50f).

Zentrales Element der Theorie ist die ‚Dualität von Struktur‘.<sup>7</sup> Sie besagt, daß soziale Akteure durch bewußtes Handeln soziale Strukturen produzieren und reproduzieren, und damit die Bedingungen für weiteres Handeln erschaffen. Vergangenheit und Zukunft stehen in einem abhängigen Verhältnis: „Past events condition future possibilities.“ (Collins 1998: 135).

Strukturen in Giddens' Sinne sind sowohl ‚Medium‘ als auch ‚Resultat‘ sozialen Handelns. Die Dualität geht daher nicht vom Antagonismus der beiden grundlegenden Kategorien Struktur und Handlung aus, sondern von ihrer Gleichzeitigkeit, da sie sich wechselseitig bedingen. Struktur besteht aus Sets von Regeln und Ressourcen, an denen sich Handlungen orientieren. Sie existieren nicht unabhängig von den Individuen, sondern realisieren sich in Form von Erinnerungsspuren und sozialen Praktiken, d.h. im Handeln der Akteure (Giddens 1997: 77f).

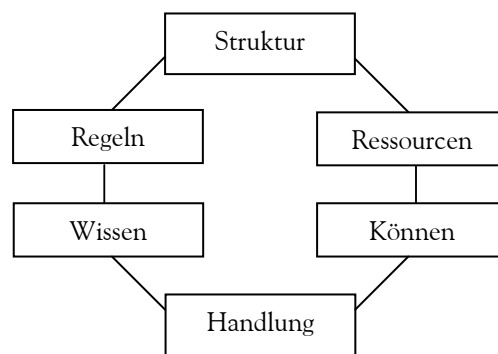


Abb. 7 Grundstruktur der Strukturationstheorie (nach Neuberger 1995: 290)

Sowohl die Handlungs- als auch die Strukturebene wird bei Giddens weiter differenziert. Auf der Handlungsebene sind die Akteure durch Einsichtsfähigkeit („knowledgeability“ bzw. Wissen) und Handlungsmächtigkeit („capability“ bzw. Können) gekennzeichnet. Die

<sup>7</sup> Giddens' Strukturbegriff muß von dem in der Organisationstheorie üblicherweise gebrauchten Begriff unterschieden werden. Die Organisationstheorie versteht unter Struktur die formalen Beziehungen zwischen Abteilungen bzw. Subsystemen innerhalb des Gesamtsystems Organisation. Dieses ‚Skelett‘ eines sozialen Systems, bezeichnet Giddens als ‚Strukturmomente‘, die der raum-zeitlichen Einbindung sozialer Praktiken dienen (Giddens 1997: 69).

Strukturebene differenziert sich in je zwei Arten von Regeln und Ressourcen bzw. in drei Strukturdimensionen ‚Signifikation‘, ‚Legitimation‘ und ‚Herrschaft‘, die das Handeln ermöglichen oder begrenzen. Die beiden Ebenen werden im folgenden dargestellt.

#### 4.1.1 Handlung

Grundlage des strukturationstheoretischen Handlungsmodells ist die Einsichtsfähigkeit (Wissen) und die Handlungsmächtigkeit (Können) der soziale Akteure. Sie verfügen über die Fähigkeit ihr Handeln zu verstehen und den Fluß ihrer Aktivitäten zu steuern.

Sie sind allerdings nur teilweise in der Lage, ihr Handeln anhand von ‚diskursivem Wissen‘ zu begründen: Ihr Wissen über Struktur besteht weitgehend aus unbewußtem ‚praktischen Wissen‘, das ihnen ermöglicht, sich im gesellschaftlichen Kontext zurechtzufinden. Zwischen praktischem und diskursivem Wissen gibt es keine eindeutige Grenze, es läßt sich nur unterscheiden zwischen dem, was verbal ausgedrückt werden kann und dem, was schlicht getan wird (Giddens 1997: 57). Praktisches Wissen kann in diskursives Wissen übergehen, womit der Akteur in der Lage ist, Struktur zu benennen. Dies kann durch die Vermittlung von Wissen über Struktur oder Strukturierungsprozesse oder durch persönliche Erfahrungen geschehen (Walgenbach 1999: 359). ‚Wissen‘ (bei Giddens auch als ‚praktisches Bewußtsein‘ oder ‚Handlungswissen‘ bezeichnet) bedeutet, daß die Akteure die Regeln der Strukturebene verinnerlichen, aufgrund derer Interaktionen reibungslos funktionieren.

Die zweite Dimension der Handlungsebene ist die Handlungsmächtigkeit der Akteure, das ‚Können‘. Es bedeutet, daß Akteure, in dem sie sich auf Ressourcen der Strukturebene beziehen, in der Lage sind, in soziale Situationen einzugreifen und zu steuern.

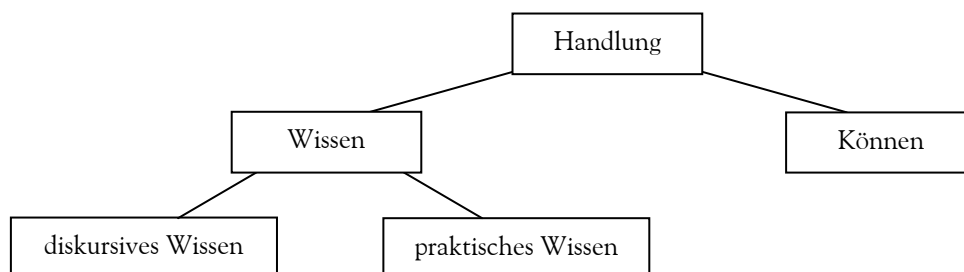


Abb. 8 Handlungsebene (in Anlehnung an Neuberger 1995: 297)

#### 4.1.2 Struktur

Struktur versteht Giddens als Sets von Regeln und Ressourcen, die dafür sorgen, daß soziale Praktiken über Raum und Zeit hinweg reproduziert, also stabilisiert werden. Struktur befindet sich jedoch nicht in einem statischen Zustand, sondern in einem fortwährenden Prozeß der Strukturierung bzw. der Reproduktion. Regeln gehen dabei als allgemeine Verfahrensregeln in den handlungspraktischen Wissensvorrat der Akteure ein. Ressourcen als Verfügungsmacht begrenzen den Handlungsspielraum (Walgenbach 1999: 361). Es gibt je zwei Arten von Regeln und Ressourcen, die sich den Strukturdimensionen ‚Signifikation‘, ‚Legitimation‘ und ‚Herrschaft‘ zuordnen lassen.

Die Regeln der Signifikation konstruieren Sinn und Deutungsschemata, aufgrund derer Interaktionen stattfinden und interpretiert werden. Dazu gehören u.a. semantische Codes, Symbole, Mythen und Artefakte. Die Regeln der Legitimation bestimmen über die Sanktionierung sozialen Handelns mit Hilfe von Normen. Sie umfassen moralische und rechtliche Institutionen (Giddens 1997: 70; 84). Diese Regelkomplexe bilden den praktischen Wissensvorrat der Akteure. Sie werden stillschweigend verstanden und angewendet, und sind daher nicht gleichzusetzen mit formalisierten Regelungen wie Gesetzen, da nach Giddens die diskursive Formulierung einer Regel bereits mit einer Interpretation dieser Regel einhergeht (Giddens 1997: 74).

Regeln können nicht ohne den Zugang zu Ressourcen konzeptionalisiert werden, da diese die Dimension der Herrschaft und der Macht konstituieren (Giddens 1997: 84). Allokative Ressourcen beziehen sich auf die Kontrolle materieller Faktoren, wie Rohstoffe, Produktionsmittel, Güter oder Geld. Autoritative Ressourcen determinieren die Fähigkeit, politische Macht über Akteure auszuüben, durch die Organisation von Raum und Zeit, die für soziales Handeln relevant werden (Giddens 1997: 316).

Die drei Strukturdimensionen werden auf der Ebene der Interaktion durch die Dimensionen ‚Kommunikation‘, ‚Sanktion‘ und ‚Macht‘ gespiegelt. Akteure vermitteln in ihren Interaktionen zwischen den beiden Ebenen, indem sie die Regeln und Ressourcen situations- und sozialisationsspezifisch zu den Modalitäten ihres Handelns machen. Modalitäten können auch als „Repräsentationen“ der Struktur auf der Ebene der Interaktion bezeichnet werden (Walgenbach 1999: 363). Die Strukturdimension der Signifikation wird durch ‚Interpretationsschemata‘ repräsentiert, auf die sich alle Arten von Kommunikation bezie-

hen. Die Strukturdimension der Legitimation manifestiert sich in ‚Normen‘, an denen eigenes und fremdes Handeln ausgerichtet und sanktioniert wird. Die Dimension der Herrschaft wird in der Interaktion durch den Bezug auf ‚Machtmittel‘ im Sinne organisationaler Ressourcen praktiziert (Giddens 1997: 81).

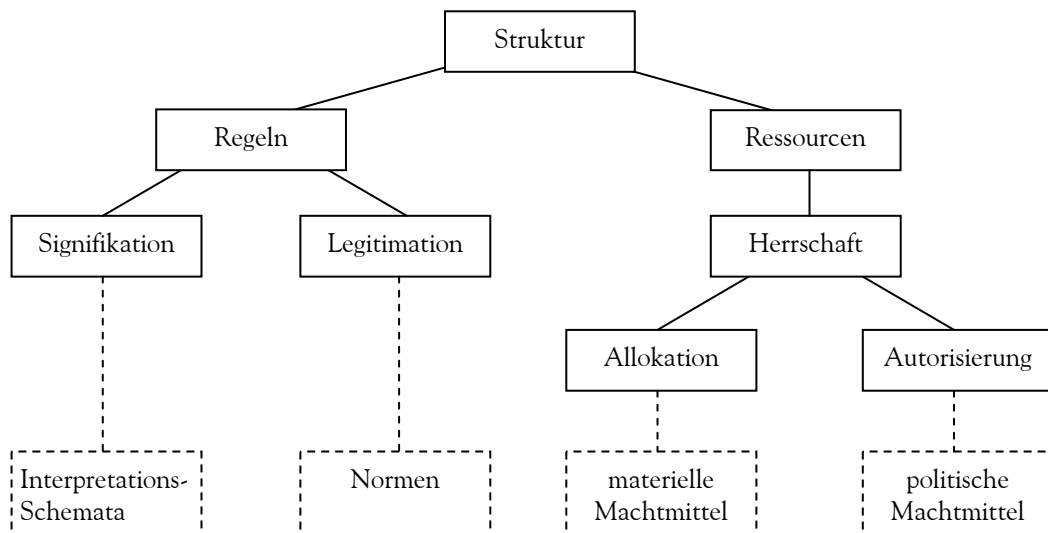


Abb. 9 Strukturebene (in Anlehnung an Neuberger 1995: 306 und Giddens 1997: 81)

Die drei Dimensionen stellen sich im Bezug auf ein Unternehmen folgendermaßen dar: Die Dimension der Signifikation beschreibt die kognitive und symbolische Ordnung. Sie reproduziert ein bestimmtes ‚Organisationsvokabular‘, ein Set von Deutungsschemata, Interpretationsmustern, organisationale Werte. Die Dimension der Legitimation beschreibt die normative Ordnung. Sie wird durch formale Regeln, Bewertungsverfahren, Führungsstile und informelle Standards angewandt und dadurch als Legitimationsordnung reproduziert. Die Herrschaftsdimension beruht in der formale Arbeitsorganisation durch die Herrschaft über die Arbeit der Menschen, wie z.B. die Festlegung von Arbeitsabläufen, von Entgelten oder Zeitplänen, oder strategischen Entscheidungen. Durch die andauernde Praktizierung wird die Arbeitsorganisation als autoritative Ressource reproduziert. Geld, Rohstoffe, Wissen und Technik ermöglichen die Herrschaft über Natur und Materie und werden als allo-kative Ressource reproduziert (Ortmann et al. 1990: 30; Ortmann et al. 1997: 324).

Zwischen den Dimensionen bestehen Wechselwirkungen. Normen bestimmen die Sicht der Welt, d.h. die Deutungsschemata. Die Sicht der Welt, und die Definition dessen, was für legitim gehalten wird, hängt ab von dem Zugriff auf Machtmittel und ist umgekehrt ein

mächtiges Instrument der Machtausübung. In Arbeitsorganisationen, insbesondere in Wirtschaftsunternehmen ist die Dimension der allokativen Ressourcen, d.h. die dominante Rolle der Ökonomie, ein wichtiges, oder gar das wichtigste Charakterzeichen. Ökonomische Praktiken existieren aber nicht losgelöst, sondern immer im Verhältnis zu den weiteren sozialen Dimensionen. Organisationale Veränderungen betreffen also nicht nur die technische und finanzielle Durchführung, sondern immer auch Fragen der Herrschaft über Menschen, der Legitimation und der Bedeutung.

#### 4.1.3 Die Dualität von Struktur in Organisationen

Die Doppelbedeutung in Giddens Konzept, das soziale Strukturen als Medium und als Resultat von Handeln versteht, spiegelt die zwei möglichen Auffassungen von Organisation wieder: einerseits den Prozeß des Organisierens, andererseits das Resultat des Organisierens, die „Organisiertheit sozialen Handelns“ (Ortmann et al 1997: 315; vgl. auch Büschges/Abraham 1997). Organisationen, verstanden als Systeme organisierten Handelns, reproduzieren sich durch das mehr oder weniger zweckgerichtete Handeln kompetenter Akteure. Die Akteure beziehen sich in ihren Aktionen auf Strukturen, auf Regeln und Ressourcen und auf strukturelle Merkmale ihres Handlungsfeldes.

Organisationale Strukturen existieren im Handeln der Akteure und als virtuelle Ordnung, in ihren Erinnerungen und Erwartungen; manifest werden nur die organisationalen Praktiken. Organisiertes Handeln bedeutet, daß das Handeln innerhalb des sozialen Systems Organisation mittels Reflexion auf seine Strukturierung gesteuert und koordiniert wird. Die Formulierung von Regeln und die Bereitstellung von Ressourcen erfolgt reflektiert, als Resultat einer um Zweckmäßigkeit in bezug auf die organisationalen Ziele und Strukturen bemühten Reflexion (Ortmann et al. 1997: 317).

Reflexive Steuerung ist nach Giddens eine Eigenschaft des Alltagshandelns. Kompetente Akteure sind normalerweise in der Lage, Intentionen und Gründe für ihr Handeln diskursiv darzulegen (Rationalisierung des Handelns). In Standardsituationen sind solche Erklärungen überflüssig, da alle an einer Interaktion Beteiligten ein theoretisches Verständnis der Situation mitbringen, warum eine bestimmte Handlung so ausgeführt wird, wie sie ausgeführt wird. Nur wenn eine Fehlleistung eines Akteurs auftritt, werden unter Umständen Fragen nach Gründen und Absichten des Handelns gestellt. Reflexive Handlungssteuerung bedeutet auch, routinemäßig Umweltzusammenhänge und das Verhalten anderer Akteure



in Handlungen einzubeziehen. Akteure steuern nicht nur das eigene Verhalten, sondern erwarten dasselbe von anderen Akteuren, so daß die Anschlußfähigkeit der Interaktionen gewährleistet ist (Giddens 1997: 55f).

Trotz der Reflexions- und Steuerungskompetenz der Akteure weist Giddens darauf hin, daß Handlungen unbeabsichtigte Folgen haben, die sich in systemischen Rückkoppelungsprozessen als die unerkannten Bedingungen für weiteres Handeln darstellen. Es ist daher wichtig, zwischen den intendierten Handlungsabsichten und den nicht-intendierten Handlungsfolgen zu trennen. Als Beispiel nennt Giddens die intendierte Bemühung, korrektes Englisch zu sprechen, womit man als nicht-intendierte Konsequenz einen Beitrag zur Reproduktion der englischen Sprache leistet (Giddens 1997: 58). Dies wird als ‚Rekursivität‘ des sozialen Lebens bezeichnet: dadurch, daß sich die Akteure in ihren Interaktionen auf Struktur als Medium beziehen, tragen sie zur Reproduktion – oder Veränderung – eben dieser Struktur bei (Giddens 1997: 37).

Strukturation bedeutet Strukturiertheit *und* Strukturieren, d.h. eine prinzipielle Gleichberechtigung von Stabilität und Veränderung. Damit können einerseits dramatische Veränderungen in Organisationen (z.B. eine Fusion) und gleichzeitig die organisationale Trägheit (z.B. Widerstand dagegen) untersucht werden. Reorganisation bedeutet eine gezielte Restrukturation eines organisationalen Handlungsfeldes, also die Veränderung von Regeln und Ressourcen im Bereich der Signifikations-, der Legitimations- und der Herrschaftsstrukturen (Ortmann et al. 1997: 335).

Bei der ‚Reorganisation‘ handelt es sich um intendierte Wandlungsprozesse, was bedeutet, daß Veränderungen bewußt in Gang gebracht werden können – im Gegensatz zur ‚Evolution‘, dem nicht-beabsichtigten Wandel. Intendiertheit heißt aber nicht, daß vorprogrammierte Ergebnisse erzielt werden können (Ortmann et al. 1997: 333). Der Giddens’sche Handlungsbegriff sieht Handlung nicht nur als simples Reagieren auf strukturelle Gegebenheiten, sondern gesteht den Akteuren einen gewissen Aktionsspielraum und gestalterischen Einfluß im Rahmen prinzipiell veränderbarer Strukturen zu. Prozesse der sozialen Reproduktion lassen sich durch die Handelnden aber nicht vollständig kontrollieren. Dies hat seine Ursache in der begrenzten Rationalität der Akteure: einerseits agieren sie häufig aufgrund von praktischem, nicht aufgrund von diskursiven Wissen (d.h. man weiß was man tut, kann aber nicht explizit formulieren wie und warum). Andererseits haben sie keine

Kontrolle über die nichtintendierten Handlungsfolgen, die aber wiederum das zukünftige Handlungsfeld strukturieren, also Aktionen ermöglichen oder beschränken. Neben den beabsichtigten bestimmten also auch die nicht-beabsichtigten Handlungskonsequenzen den Verlauf eines Veränderungsprozesses. So müssen die Initiatoren einer Reorganisation durchaus mit Widerständen gegen eine Veränderung rechnen, die nicht immer kalkulierbar ist. Jedoch folgen auch Widerstände ihrerseits einer gewissen Rationalität, z.B. der Sicherung des Zugang zu vorhandenen Ressourcen (Ortmann et al. 1997: 334).

Dies betrifft die Frage der Planbarkeit von organisatorischer Veränderung. In den meisten Fällen wird stillschweigend davon ausgegangen, daß organisatorische Beziehungen planmäßig gestaltet werden können, wie Schreyögg (1998: 417) stellvertretend für eine ganze Gruppe von Beratungsschriften erklärt. Giddens erteilt den rationalistischen Reorganisationsansätzen vieler Organisationsratgeber eine klare Absage, die mit Collins (1998) als „n-step-guides“ zu bezeichnen sind, da sie Veränderungsprozesse als eine bestimmte Anzahl aufeinanderfolgender Handlungsschritte und Akteure als programmierbare Wesen betrachten.

#### 4.1.4 Kritische Betrachtung

Giddens' Theorie der Strukturation wird durchaus kritisiert. Die häufigsten Vorwürfe lauten Eklektizismus, Widersprüchlichkeit und Abstraktheit (vgl. hierzu Walgenbach 1999). In der Untersuchung von organisationalem Wandel und organisationskultureller Veränderung erfüllt die Strukturationstheorie grundlegende Anforderungen hinsichtlich der Einbettung in den gesellschaftlichen Rahmen (Kontextualismus), der Offenheit in der zeitlichen Dimension, der gemeinsame Analyse von Struktur und Handlung und der Komplexität (vgl. Collins 1998: 130f). Giddens Konzeption der Strukturdimensionen erlaubt den Bezug auf politische, rechtliche, wirtschaftliche und moralische Rahmenbedingungen, die außerhalb der Organisation existieren, jedoch Einfluß auf interne Prozesse haben. Bei der Post Merger Integration müssen beispielsweise arbeitsrechtliche Vorgaben oder gewerkschaftliche Einwände berücksichtigt werden. Die gegenseitige Bedingtheit von Struktur und Handlung, die von Collins gefordert wird, stellt den Kern der Theorie der Strukturation dar. Damit wird auch die zeitliche Festlegung eines Anfangs- bzw. Endpunktes eines Veränderungsprozesses offen gelassen: vorangegangene Geschehnisse bilden das Hand-

lungsfeld, in dem die Integration stattfindet, und der Verlauf des Integrationsprozesses beeinflusst die Struktur, in der sich zukünftige Handlungen abspielen.

Der Vorwurf der Abstraktheit erweist sich für die vorliegende Arbeit als durchaus problematisch. Für die Entwicklung und Gestaltung von Reorganisationsprozessen bietet die Strukturationstheorie zwar einen allgemeinen Theorierahmen, für eine genauere Untersuchung von organisationaler Dynamik und Konservatismus müssen jedoch weitere ‚Zwischentheorien‘ gefunden werden. Von Giddens selbst wird die Abstraktheit der Theorie der Strukturation als notwendig erachtet. Er sieht seinen Beitrag darin, eine grundlegende Konzeption für die Untersuchung eines sozialwissenschaftlichen Gegenstandes zu entwickeln und den Zusammenhang zwischen den Konzepten Struktur und Handlung zu beleuchten (Giddens 1997: 44). Die inhaltliche Konkretisierung der Strukturkonzepte und die Verknüpfung mit empirisch verwertbaren Theorien mittlerer Reichweite bleibt den einzelnen sozialwissenschaftlichen Disziplinen überlassen.

## **4.2 Strukturierung von Kultur**

Nach der Darstellung der Strukturationstheorie soll jetzt eine Verknüpfung mit organisationskulturellen Konzepten vorgenommen werden, wie sie in Kap. 3 erarbeitet wurde. Die Strukturationstheorie trifft keine direkte Aussage zu Reproduktion und Veränderung von Kultur; von den meisten Autoren, die das Kulturthema mit einer strukturationstheoretischen Perspektive behandeln, wird Kultur allerdings mit den Regeln der Sinnkonstitution und der Legitimation gleichgesetzt (Kap. 4.2.2). Giddens bietet jedoch durch seine umfassende Konzeption der drei Strukturdimensionen die Möglichkeit, Kultur auch unter einer Herrschaftsperspektive zu betrachten (Kap. 4.2.3). Die Konkretisierung des strukturationstheoretischen Ansatzes erfolgt hauptsächlich anhand von Jöns Überlegungen zur Problematik organisationaler Integration (Jöns 1995).

### **4.2.1 Theoretische Einordnung**

Eine Betrachtung der Organisationskultur unter strukturationstheoretischen Gesichtspunkten, erfordert eine interpretative Sichtweise der Organisation *als* Kultur. Organisationen stellen soziale Realitäten dar, in denen Menschen mit ihren arbeits- und lebensweltlichen Handlungen interagieren (Jöns 1995: 79). Während die funktionalistische Perspektive der Kultur eine *Wirkungsfunktion* hinsichtlich der Orientierung und Koordination von

Handlungen zuspricht, werden in der interpretativen Perspektive auch die materiellen und formalen Strukturen als Kulturmerkmale oder kulturelle Produkte angesehen (Jöns 1995: 80).

Die Regeln des Sinns und der Normen stellen die nicht-materiellen Elemente der Kultur, die kulturellen ‚Conceptas‘ (Osgood 1951) oder Grundprämissen (Schein 1995) dar, auf die sich die Akteure in ihren Handlungen beziehen. In den materiellen und sozialen kulturellen Produkten, den ‚Perceptas‘ (Osgood 1951) oder Artefakten (Schein 1995) manifestiert sich Zugang zu allokativen und autoritativen Ressourcen (Mehrwald 1999: 71).

Das Verständnis der materiellen und formalen Organisationsstrukturen und der sozialen Handlungen als kulturelle Produkte ist charakteristisch für die interpretative Kulturperspektive, die sich damit weitgehend mit Giddens Konzeption der Struktur als Medium und Resultat von Handlung deckt (Pekruhl 2001: 195).

#### **4.2.2 Symbolische und normative Strukturen (Regeln)**

Analog zu Giddens Konzeption der Regeln der Signifikation und der Legitimation läßt sich Organisationskultur inhaltlich in eine symbolisch-kognitive Dimension und eine normative Dimension untergliedern. Die symbolisch-kognitive Dimension beinhaltet Sprachregelungen, Deutungsmuster und Problemlösungsansätze. In ihr regelt sich die Art der Kommunikation und der Interaktionen. Die normative Dimension bezieht sich auf Handlungsziele, Entscheidungsprämissen und Beurteilungskriterien, sie legitimiert und sanktioniert Interaktionen (Jöns 1995: 84).

Organisationskultur als „kollektives Gehirn und Gedächtnis der Organisation“ (Jöns 1995: 115) ist nicht sichtbar oder materiell greifbar. Die Internalisierung und Identifikation mit gemeinsamen Grundannahmen findet auf der individuellen Ebene statt, indem Akteure diese Strukturen in ihren individuellen Wissensvorrat zur Wahrnehmung und Handlungsregulierung aufnehmen. Soziales Handeln läßt sich damit als Ergebnis einer individuellen, kognitiven Interpretationsleistung der materiellen und sozialen Kontextfaktoren verstehen. Koordiniertes Handeln der Organisationsmitglieder ist möglich, wenn sie sich in ihren Interaktionen auf gemeinsame Bedeutungsmuster beziehen, d.h. gemeinsame Vorstellungen über das ‚richtige‘ Verhalten und über wichtige Aktivitäten, Ziele und Bedeutungsmuster entwickeln (Jöns 1995: 83).

Kulturwandel ist folglich ein Prozeß der Reorganisation dieses Handlungswissens, d.h. ein kollektiver Lernprozeß. Lernen in Organisationen bedeutet eine Veränderung der kognitiven Strukturen von Individuen und kulturellen Mustern von Kollektiven. Lernen bedeutet in diesem Zusammenhang allerdings nicht, daß Verhalten an veränderte Umweltbedingungen angepaßt wird, sondern beinhaltet die Konstruktion einer gemeinsamen Wirklichkeit durch Verhandeln über kognitive Landkarten (Agyris/Schön 1978)<sup>8</sup>.

Die Bedeutung des Lernens für die Dualität der Struktur in der kognitiven Strukturierung läßt sich mit Türk zusammenfassen: „Lernen in Organisationen ist organisiertes reorganisierendes kollektives Handeln“ (1989: 102). Lernen bedeutet, daß durch die Hinterfragung der Alltagstheorien (bei Giddens das praktische Wissen) kognitive und normative Ordnungssysteme (bei Giddens die Regeln, die Handlungen strukturieren) modifiziert werden. Dem Prinzip der Rekursivität folgend werden durch veränderte Verhaltensweisen Interaktionskontexte, und damit Strukturen geändert (Jöns 1995: 128).

Da Organisationskultur als kognitives Konzept unsichtbar und immateriell ist, läßt sie sich nicht direkt vermitteln. Die Vermittlung erfolgt über Symbolsysteme, die den Kulturkern konkretisieren und materialisieren – oder mit strukturierungstheoretischen Begriffen: die die normativen und symbolischen Regeln in der Kommunikation und Interaktion der Akteure repräsentieren. Zu den Symbolsystemen gehören kognitiv-sprachliche Symbole wie Ideologien oder Geschichten, verhaltensbezogene Symbole wie Rituale oder Zeremonien und objektbezogene Symbole wie Produkte und Artefakte. Als Vermittlungsinstrument ist das symbolische Management zu nennen, das sich der integrativen Kulturperspektive zuordnen läßt (Jöns 1995: 86).

Eine dauerhafte Reproduktion über Raum und Zeit hinweg erfahren Sinn- und Ordnungsstrukturen in der reflexiven Anwendung (Pekruhl 2001: 195), d.h. im alltäglichen Arbeits-

---

<sup>8</sup> Gegenstand des Lernens in und von Organisationen ist Wissen im weitesten Sinne – wissenschaftliche Erkenntnisse, praktische Techniken, Eselsbrücken, Weltbilder, Bräuche, etc. –, auf das die Akteure zur Generierung von Handlungen zurückgreifen (Jöns 1995: 119). Dieses Handlungswissen, von Agyris/Schön (1978) als ‚theories-in-use‘ oder Alltagstheorien bezeichnet, kann in mehreren Lernstufen verändert werden. Das ‚single-loop-learning‘ bezieht sich auf die Anpassung auf der Verhaltensebene, wobei die Alltagstheorien nicht Gegenstand der Reflexion sind. Einfaches Lernen geschieht zunächst auf der individuellen Ebene und wirkt sich durch veränderte Verhaltensweisen auf die kollektiven Interaktionszusammenhänge aus. Im ‚double-loop-learning‘ werden die handlungsleitenden Alltagstheorien hinterfragt, es handelt sich also um einen Prozeß höherstufiger Reflexion über die Grundlagen kollektiver Aktionen. ‚Deutero learning‘ bezieht sich auf die Reflexion des Lernkontextes. Diese Stufe wird jedoch vor allem in bezug auf die konkrete Verbesserung der Lernfähigkeit von Organisationen diskutiert. Für die Frage des Kulturwandels, ist jedoch eine Betrachtung der ersten und zweiten Lernstufe, die Auseinandersetzung mit Alltagstheorien, ausreichend (Agyris/Schön 1978; vgl. auch Jöns 1995: 122f).

prozeß. Arbeitshandeln bedeutet in einer lebensweltlichen Perspektive nicht nur technisch-funktionales Handeln, sondern stellt für die Menschen einen Sinn für sich dar. In der Dualität der Struktur ist die produktive Arbeit als zentrale Modalität zwischen dem sozialen Sinnsystem (Regeln) und der individuellen kognitiven Repräsentation (Wissen) zu sehen. Der wirtschaftliche Zweck der Organisation stellt einen Bezugsrahmen für Interpretation und Orientierung dar, in dem sich die Arbeitshandlungen der Mitglieder sinnhaft aufeinander beziehen und als sinnvoll erlebt werden (Jöns 1995: 81). Die formale Arbeitsorganisation ist daher als ebenso wichtige Komponente des organisationalen Strukturierungsprozesses zu sehen wie die normative und die kognitive Dimension. Die expliziten, manifesten Strukturen der formalen Organisation sind zwar nicht unabhängig von den kulturellen Strukturen zu sehen, sondern durch diese geformt und geprägt; umgekehrt haben die manifesten Strukturen Auswirkungen auf die Herausbildung von Kultur, da sie das Handeln der Organisationsmitglieder beeinflussen (Pekruhl 2001: 197).

#### 4.2.3 Herrschaftsstrukturen (Ressourcen)

Die Herrschaftsdimension wird durch die formale Arbeitsorganisation konkretisiert, die den Akteuren autoritative und allokativen Ressourcen zuteilt und damit ihre Handlungsmacht ermöglicht und begrenzt. „Die inhaltliche Bestimmung der normativen und kognitiven Dimension erfolgt entlang der funktionsspezifischen Macht- und Einflußbeziehungen“ (Jöns 1995: 88f) Auch soziokulturelle wie Status oder Gruppenzugehörigkeit sind als Ressourcen im lebensweltlichen Sinne zu sehen. Kulturelle Produkte, Artefakte und Symbole sind in bezug auf die Dualität der Struktur ebenso wie materielle und politische Ressourcen als Strukturelemente zu sehen, die Handeln ermöglichen und begrenzen und damit potentielle Machtquellen darstellen (Jöns 1995: 83).

Die Dimension der Herrschaft, die sich bei Giddens durch die materiellen und politischen Ressourcen konstituiert, spielt bisher in der Literatur zur Organisationskultur keine bedeutende Rolle. Diese Feststellung wird durch die wissenschaftstheoretischen Aussagen zur Organisationskultur bestärkt, wonach in der Organisationslehre, dem Paradigma der Soziologie der Ordnung (Burrell/Morgan 1979) folgend, tendenziell eher von organisationaler Harmonie ausgegangen wird (Ochsenbauer/Klofat 1997: 78; vgl. Kap. 3.2.1). Bei einer organisatorischen Restrukturierung in Folge eines Unternehmenszusammenschlusses handelt es sich allerdings um ein Phänomen radikalen Wandels, welches zu Konflikten führen

kann. Eine theoretische Position, die eine Soziologie des Konfliktes und des Wandels prinzipiell ausschließt, verengt daher den Blick auf die organisatorische Wirklichkeit. Als eine der wenigen Ausnahmen ist Rileys Untersuchung zur politischen Kultur zu sehen, die auf der strukturationstheoretischen Perspektive aufbaut und speziell den Faktor Macht in der Konstruktion der Realität zur Geltung kommen läßt (Riley 1983).

Ohne daß hier eine Position eingenommen werden soll, die der konfliktorientierten Soziologie folgt, läßt sich mit Giddens jedoch feststellen, daß sich die Dimension der Herrschaft nur analytisch von den Dimensionen der Signifikation und der Legitimation trennen läßt. Auch wenn diese beiden auf den ersten Blick einen engeren Bezug zur Organisationskultur aufweisen, bedeutet die ‚analytische Trennung‘ lediglich, daß Herrschaftsordnung und kulturelle Ordnung zwei unterschiedliche Sichtweisen auf denselben Gegenstand sind, die nur vorübergehend ausgeblendet werden (Neuberger 1995: 290). Praktisch stehen die Dimensionen in einem engen, sich wechselseitig bedingenden Zusammenhang.

Ortmann et al. (1990: 26) sehen die Herrschaftsfrage als analytisches Leitproblem, wobei die kognitive und normative Dimension als Bestandteil der Herrschaftsordnung gesehen werden. Da hier die Kulturfrage im Vordergrund steht, wird davon ausgegangen, daß, wenn die Organisation selbst als Kultur verstanden wird, die Herrschaftsordnung Teil der kulturellen Dimension sein muß. Techniken, die dem individuellen Machterhalt bzw. der Machterweiterung im sozialen Kontext dienen, wie die Kontrolle von Informationen, von Verfahren und Normen, die Selbstdarstellung oder die Beziehungspflege, können der kulturellen Dimension zugeordnet werden (Jöns 1995: 102ff).

Eine Verknüpfung der Herrschaftsdimension mit kulturellen Begriffen wird von Mehrwald vorgenommen. Die Ressourcen, die die Herrschaftsdimension konstituieren, werden inhaltlich mit den kulturellen ‚Perceptas‘, den materiellen und sozialen Ausprägungen der Kultur gleichgesetzt, während die Regeln der signifikativen und normativen Dimension mit den weniger sichtbaren ‚Conceptas‘ übereinstimmen. Den Ressourcen kommt damit in Form von Statussymbolen und Artefakten eine symbolische Bedeutung in der Repräsentation der Herrschaftsordnung zu (Mehrwald 1999: 71). Sie bilden einen Bestandteil der kulturellen Dimension.

Hier wird jedoch die These vertreten, daß die Bedeutung der Ressourcen im kulturellen Integrationsprozeß nach Unternehmenszusammenschlüssen über eine symbolische Reprä-

sensation hinausgeht. In der Ausgestaltung der kulturellen Strukturierung spielen die konkrete Herrschaftsordnung, die Hierarchien und die Ausübung von Macht und Einfluß innerhalb organisatorischer Hierarchien eine zentrale Rolle. Es geht z.B. um Fragen wie :

- Wer hat Zugang zu Instrumenten, mit denen sich Deutungsschemata beeinflussen lassen?
- Wer steuert die unternehmensinterne Kommunikation?
- Mit welchen Mitteln oder Ressourcen können Verhaltensweisen, die nicht der gewünschten Kultur entsprechen, sanktioniert werden?
- Wer ist in der Lage, Handlungsvorschläge einzubringen, aus denen sich in der stetigen Anwendung kulturelle Selbstverständlichkeiten entwickeln?

### **4.3 Zusammenfassung**

Die Organisationskultur läßt sich mit der kognitiven und normativen Struktur der Organisation vergleichen, die Orientierungsmuster und Identifikationsbezüge für die Organisationsmitglieder darstellen. Handlungssicherheit wird hergestellt, weil sich die Akteure in ihren Interaktionen auf ein gemeinsames Verständnis über ‚richtiges‘ und ‚falsches‘ Verhalten beziehen und sich so Handlungen sinnvoll aneinander anschließen lassen. Dieser Basiskonsens ist den Handelnden nur praktisch, d.h. stillschweigend, bewußt, kann aber aufgrund der Einsichtsfähigkeit der Akteure durch Lernprozesse in diskursives Bewußtsein übergehen. Die Akteure sind auch mit einer grundsätzlichen Handlungsmächtigkeit ausgestattet, die eine bewußte Steuerung ihrer Aktivitäten ermöglicht. Akteure sind daher kulturellen Manipulationsversuchen nicht hilflos ausgesetzt, sondern hinterfragen die Gründe ihres Handelns und ihren Interaktionskontext. Strukturen werden in der Strukturationstheorie als ausschließlich in den Erinnerungsspuren der Akteure existierend angesehen, da sich die Produktion und Reproduktion von Struktur durch das Handeln selbst realisiert. Dies impliziert, daß kollektive Veränderungsprozesse nur über die Akteurebene vollzogen werden können.

Im Rahmen von organisationalen Veränderungen tragen kommunikative Aushandlungsprozesse zwischen den Akteuren zur Strukturierung bei, in dem die ausgehandelte kognitive und normative Ordnung eine gewisse Festigkeit und Stabilität erhält sowie den Rahmen und die Richtung für weitere Aushandlungsprozesse vorgibt. Normen und Werte kön-



nen in Veränderungsprozessen handlungsbeschränkend wirken. So hat beispielsweise das Management in einem auf Kooperation ausgelegten Veränderungsprozeß weniger Möglichkeiten, auf autoritäre Führungsmittel oder strikte Sanktionen zurückzugreifen, als in einem Prozeß, der Konfrontation von vorneherein einschließt.

Fragen von Macht und Herrschaft haben in der strukturationstheoretischen Betrachtung von kulturellen Veränderungsprozessen eine besondere Bedeutung. Die Herrschaftsposition in der Organisation determiniert den Zugang zu allokativen und autoritativen Ressourcen, mit Hilfe derer sich Akteure in Restrukturierungsprozessen Durchsetzung verschaffen. Im Rahmen des kulturellen Restrukturierungsprozesses greifen die Akteure auf diese Machtmittel zurück, um ihre Interessen zu sichern. Prozesse der Produktion und Reproduktion von Struktur bzw. von organisationskulturellen Regeln können im Verständnis der Strukturationstheorie durch die Akteure initiiert oder beeinflußt werden. Das Erreichen eines vorprogrammierten Ergebnisses durch strukturdeterministisches Verhalten ist jedoch nicht möglich. Diese Auffassung deckt sich mit der Gestaltungsoptionen, die eine integrative Kulturperspektive anbietet (vgl. Kap. 3.5.2). Um kulturelle Veränderungen zumindest in gewissem Maß zu beeinflussen bzw. zu gestalten, muß die interpretative Kulturperspektive zu einer integrativen erweitert werden. Dies ist insofern auch in Giddens' Sinn, als er die Überwindung des Gegensatzes zwischen Funktionalismus und Subjektivismus anstrebt. Die Kulturmodelle von Sackmann und Schein folgen dem interpretativen Erkenntnisinteresse, erweitern es jedoch im Sinne einer integrativen Kulturperspektive um die Möglichkeit, durch symbolisches Management in begrenztem Maße gestaltend einzugreifen.

Nach bisherigem Kenntnisstand wurde die Thematik der Kulturgestaltung und der kulturellen Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen noch nicht unter diesem Aspekt der Machtausübung von Akteuren betrachtet. Die Frage ergibt sich aus der Interdependenz signifikanter und normativer Dimensionen mit der Herrschaftsdimension, die sich aus strukturationstheoretischer Perspektive analytisch, aber nicht praktisch trennen lassen. Im folgenden Kapitel sollen daher die Bereiche der kulturellen Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen aufgedeckt werden, in denen Fragen von Herrschaft und Macht eine Rolle spielen können.

## 5 Macht und kulturelle Integration

Im fünften Kapitel geht es darum, das Problem der Herrschaft und der Macht in kulturellen Veränderungsprozessen näher zu beleuchten. Die Machtthematik ist bei der kulturellen Integration nach Unternehmenszusammenschlüssen in zwei Bereichen relevant:

1. Macht im Sinne von struktureller Überlegenheit schafft ein Machtungleichgewicht zwischen Käuferorganisation und Akquisitionsobjekt. Das Machtgefälle ist dann klar definiert, wenn ein starkes Unternehmen eine schwächeres übernimmt. Im Fall der Fusion unter Gleichen ist eigentlich Gleichberechtigung angestrebt, es kann aber auch ein subtiles Ungleichgewicht auftreten, wie beispielsweise im Fall der Daimler-Chrysler-Fusion, die im Nachhinein vor allem von den Chrysler-Mitarbeitern und -Aktionären als ‚getarnte Übernahme‘ bezeichnet wurde.
2. Handlungsmacht als Medium zur Durchsetzung von Interessen ist ein mikropolitisch Konzept. Hier ist von Akteuren die Rede, die durch strategisches, interessenorientiertes Handeln den kulturellen Gestaltungsprozeß beeinflussen.

Im ersten Teilkapitel werden die Grundlagen von Macht und Herrschaft in der Konzeption von Weber und Giddens kurz dargestellt. Im zweiten Teilkapitel wird das Machtverhältnis zwischen den am Unternehmenszusammenschluß beteiligten Organisationen untersucht. Dabei wird das Herrschaftsproblem als eine Ursache für Integrationskonflikte identifiziert (Kap. 5.2.1), ferner die unterschiedlichen Ausprägungen des Herrschaftsverhältnisses zwischen Käufer und übernommener Organisation dargestellt (Kap. 5.2.2) und Parallelen zur Integration von Subkulturen gezogen (Kap. 5.2.3). Im dritten Teilkapitel steht die Gestaltung und Beeinflussung von kulturellem Wandel im Mittelpunkt. Es wird dabei auf das Konzept der Mikropolitik aufgebaut, das sich als Konkretisierung zu Giddens' Theorie versteht (Kap. 5.3.1). Unter diesem Aspekt wird die Veränderung kultureller Strukturen durch die formale Arbeitsorganisation (Kap. 5.3.2) und durch Kommunikationshandlungen (Kap. 5.3.3) untersucht.

## 5.1 Grundlagen von Herrschaft und Macht in Organisationen

Macht wird verstanden als „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“ (Weber 1980: 28). Sie beinhaltet also ein Potential zur Beeinflussung Dritter zur Verwirklichung eigener Ziele. Entgegen der häufigen Überzeugung, daß Macht Widerstände oder Konflikte zur Folge hat, ist diese Kausalität von Weber nicht automatisch mitgedacht (Ortmann et al. 1990: 13). Herrschaft bedeutet die „Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden“ (Weber 1980: 28). Voraussetzung dafür ist, daß die Macht als legitim, d.h. von den Betroffenen als rechtmäßig anerkannt wird.

Wirtschaftsunternehmen stellen nach Weber soziale Verbände dar, die auf dem Prinzip der rationalen, legalen Herrschaft beruhen, d.h. auf dem Glauben, daß die Herrschenden eine rationale, vernunftbegründete Ordnung, auf dem Abwägen von Zielen und Mitteln beruhend, einhalten und sich an eine formal korrekte Satzung halten. Als Idealtypus der legalen Herrschaft wird bei Weber die bürokratische Organisation dargestellt. Legitimation ergibt sich aus ‚Gesetzen‘ und ‚formalen‘ Regeln, d.h. im Fall von Wirtschaftsunternehmen aus Arbeitsverträgen und Stellenbeschreibungen, die Positionen innerhalb der Organisation beschreiben (Weber 1988: 175f). Nach Türk (1995: 43) sind drei Elemente konstituierend für Herrschaft: erstens, eine materielle, akkumulationsfähige Basis, zweitens eine legitimatorische Ideologie, und drittens eine diskriminatorische soziale Kategorisierung; eine klassische Einteilung ist die in Arbeitnehmer und Arbeitgeber, im hier behandelten Fall betrifft es Käuferunternehmen und Akquisitionsobjekt.

In der Theorie der Strukturierung wird die Herrschaftsstruktur der Organisation durch die Modalität der Ressourcen, also die Machtmittel repräsentiert. Sie wird durch die normativen und signifikativen Regeln, d.h. die Kultur, legitimiert. Allokative Ressourcen umfassen ökonomische Machtmittel (Geld) und technische Machtmittel, wie Rohstoffe, Produktionstechnologien, Informations- und Kommunikationstechniken. Die autoritativen Ressourcen beinhalten die administrative Macht, d.h. die Koordination und Kontrolle von Menschen und Tätigkeiten, die Erstellung von Arbeitsplänen, die Bewertung von Arbeitsleistungen sowie Know-how und Fertigkeiten (Ortmann et al. 1990: 19; Ortmann et al. 1997: 324). Die Herrschaftsdimension ist in der formalen Arbeitsorganisation festgeschrieben. Als Gegenstandsbereiche der formalen Organisation nennt Jöns (1995: 71ff) zum

einen die Koordination der Arbeitstätigkeiten und damit die funktionale Gestaltung von Arbeits- und Produktionsabläufen. Zweitens umfaßt sie die Ressourcen, die Aufteilung der materiellen und finanziellen Produktionsmittel, Personalmittel, juristische Handlungsvollmachten sowie den Zugang zu Informationen. Die Gratifikationsregeln betreffen die Steuerung und Kontrolle von Arbeitsleistungen. Zusammen bilden sie die Grundlage für betriebliche Machtstrukturen.

Macht beinhaltet die Kontrolle von sozialen Handlungen in bezug auf die Durchsetzung persönlicher und gruppenspezifischer Interessen. Macht wird bei Giddens der Option zum Handeln gleichgesetzt. Indem Akteure in der Lage sind, ‚anders zu handeln‘, sind sie fähig, in die Welt einzugreifen bzw. einen solchen Eingriff zu unterlassen, um damit einen spezifischen Prozeß zu beeinflussen (Giddens 1997: 65). Handlungsmacht bedeutet also die Fähigkeit, durch den Bezug auf allokativen und autoritativen Ressourcen umgestaltend zu handeln, ohne daß dabei ein weiterer Akteur im Spiel sein oder es dabei zu Konflikten kommen muß. Nach Giddens ist Macht nicht mit partikularen Interessen verbunden, sondern ist jedem Handeln inne, welches sich auf die allokativen und autoritativen Ressourcen bezieht.

Der Giddens'sche Machtbegriff ist durch die *Dialektik der Herrschaft* gekennzeichnet. Dies bedeutet, daß Macht nicht mit Zwang gleichzusetzen ist, sondern daß Herrschaftsstrukturen auf wechselseitigen, interdependenten Beziehungen beruhen. Nicht nur die Führung, sondern auch die Mitarbeiter verfügen über Macht, die sich aus dem Alltagshandeln ergibt. Ein klassisches Beispiel ist das Wartungspersonal, welches die Aufrechterhaltung des Produktionsbetriebes gewährleistet (Ortmann et al. 1990: 15). Aus der Dialektik der Herrschaft ergeben sich politische Prozesse, die mit der Durchsetzung persönlicher und teilsystemischer Interessen verbunden sind. Damit wird betrieblichen Akteuren statt einer passiven Opfer- eine aktive Täterrolle zugewiesen. Giddens' Theorie der Strukturation wird dahingehend durch das Konzept der Mikropolitik konkretisiert (vgl. Kap. 5.3.1).

Es müssen grundsätzlich zwei Arten von Macht unterschieden werden, die in Reorganisationsprozessen zum Tragen kommen. ‚Strukturelle‘ Macht wird ohne direkten Bezug zu Akteuren ausgeübt. Sie ist durch die hierarchische Ordnung im System eingebaut und tritt im Post Merger Prozeß in dem ungleichen Verhältnis zwischen Käuferorganisation und Akquisitionsobjekt zu Tage. ‚Personale‘ Macht kommt durch das direkte Einwirken von

Akteuren zustande, die durch politische Interaktionen im Reorganisationsprozeß ihre Interessen zu realisieren versuchen (Ortmann et al. 1990: 20f).

## **5.2 Machtbeziehung zwischen Käufer und Akquisitionsobjekt**

### **5.2.1 Herrschaft als Schlüssel zur Entstehung von Integrationskonflikten**

Integrationskonflikte, die in der Literatur als ‚Kulturkonflikte‘ bezeichnet werden, betreffen in erster Linie die soziale Dimension, d.h. die Regeln der Interaktionen und der Deutung der Welt. Sie betreffen auch die strukturelle Dimension insofern, als daß eine Reorganisation der formalen Organisation, der Hierarchien und Ressourcenstruktur stattfindet. Das übernommene Unternehmen wird unter eine neue Führung gestellt, de facto wird also die Handlungsmacht der Mitglieder des übernommenen Unternehmens beschränkt und die Herrschaftsstruktur verändert. Herrschaft ist ein Schlüsselfaktor bei der Entstehung von Konflikten, wenn nämlich die Rechtmäßigkeit der neuen Führung nicht anerkannt wird.

In diesem legitimationsfreien Raum entstehen Unsicherheitszonen, in denen Akteure um die Aufteilung der politischen und materiellen Ressourcen kämpfen. Gegensätzliche Interessen führen fast zwangsläufig zu Konflikten, die sich sowohl auf einer Sachebene, als auch auf einer Beziehungsebene abspielen. Bei Sachkonflikten geht es um die Realisierung von Zielen und Interessen oder die gerechte Verteilung einer Sache. Beziehungskonflikte konstituieren sich durch emotionale oder irrationale Faktoren, die die sachliche Auseinandersetzung mit beeinflussen (Sewing 1996: 144).

Herrschaftskonflikte betreffen trotz ihres Bezuges auf materielle und politische Ressourcen ebenso wie Normen- oder Interpretationskonflikte die soziale Dimension, da sie im Bewußtsein und im Handeln der Akteure zum Ausdruck kommen. Herrschaftskonflikte lassen sich als unmittelbarer Bestandteil von kulturellen Integrationskonflikten ansehen.

Beispiele für die Einschränkung von Handlungsmacht durch Veränderungen in formalen Organisation nach Zusammenschlüssen gibt es viele. In einem von Sales und Mirvis beschriebenen Fall muß der ehemalige Geschäftsführer eines kleinen Unternehmens, der vorher nur gegenüber einem 7-köpfigen Aufsichtsrat und den Aktionären Rechenschaft ablegen mußte, nach der Eingliederung einem Bereichsvorstand des Konzerns Bericht erstatten (Sales/Mirvis 1984). Traditionelle Managementfunktionen wie die strategische Pla-

nung oder die Kontrolle der Produktion müssen an andere, hierarchisch höhergestellte Instanzen abgegeben werden, was einen Verlust persönlicher Macht und Einflusses bedeutet.

Herrschaftskonflikte ergeben sich jedoch nicht nur aus der Verteilung von Ressourcen, sondern auch aus der Hoheit über die Deutung der sozialen Realität, beispielsweise in der Festlegung von übergeordneten Zielen oder Philosophien. Eine Studie von Buono et al. (1985) über eine als Fusion unter Gleichen konzipierte Vereinigung von zwei Banken zeigt, daß jede der beiden Teilorganisationen den Partner als ‚eindringenden Feind‘ ansah, der versuche, die eigene Organisation zu übernehmen.

Auf der Seite der (vermeintlich) unterlegenen Organisation kann es hier zu Abgrenzungsreaktionen auf der kognitiven und emotionalen Ebene. Dies muß nicht unbedingt durch die reale Einschränkung des Zugangs zu den Ressourcen begründet sein, sondern durch die empfundene Benachteiligung. Eine Abgrenzung und Bewertung von Kultur findet dann statt, wenn sich eine Kultur, eine Organisation oder Gesellschaft in ihrer Existenz oder ihrem Wesen bedroht fühlt. Ähnlich wie die Debatte um die ‚Leitkultur‘, die angesichts einer vermeintlichen Überfremdung durch Immigranten in Teilen der deutschen Bevölkerung Anklang gefunden hat, kann es auch in Wirtschaftsorganisationen in einer derart existentiellen Situation wie einer Übernahme durch ein größeres Unternehmen zu solchen Reaktionen kommen.

Abgrenzungsreaktionen werden von Marks und Mirvis als ein Symptom des Merger Syndroms bezeichnet. Subjektive Wahrnehmungen bestimmten die Sicht der Dinge. Die Organisationsmitglieder sehen mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Kulturen und konzentrieren sich auf die Unterschiede. Es kann auch zu einer Bewertung kommen, bei der die eigene Kultur als (zumindest moralisch) überlegen angesehen wird (Marks/Mirvis 1985). Es erfolgt eine subjektive Zuordnung zu den kulturellen Elementen und eine Identifikation mit Kultur, die im alltäglichen Handeln innerhalb einer Organisation nicht stattfindet. Erst in dem Moment, in dem überhaupt Vergleichsmöglichkeiten auftauchen, werden anhand kultureller Elemente Unterschiede identifiziert und mit starken oder schwachen Attributen verbunden. Einzelne Elemente der jeweils anderen Kultur können als attraktiv oder abstoßend angesehen werden. Es besteht allerdings die Gefahr der Instrumentalisierung von Kultur durch die Beteiligten, indem beispielsweise Aspekte der

‚alten‘ Kultur überhöht dargestellt werden, die vorher überhaupt keine Rolle spielten (Buono et al. 1985: 493).

### 5.2.2 Herrschaftsverhältnisse im Akkulturationsmodell

Die möglichen Typen der Integration, die als Ergebnis des Akkulturationsprozesses in Kap. 3.5.1 dargestellt wurden, sollen hier noch einmal hinsichtlich der ihnen innewohnenden Herrschaftsverhältnisse betrachtet werden. Je nach dem, ob in der Integration die Käuferorganisation die faktische Macht in wichtigen Funktionsbereichen übernommen hat, kann die kulturelle Integrationsform weiter differenziert werden (vgl. Sales/Mirvis 1984: 128).

Im Fall der Assimilation herrscht ein eindeutiges Machtverhältnis. Eine starke Käuferkultur steht einer schwachen Objektkultur gegenüber und macht ihre kulturelle Hegemonie geltend. Neben einer weitgehenden strukturellen Anbindung und der damit verbundenen Eingliederung in die Hierarchien der Käuferorganisation, wird auch deren Kultur von der übernommenen Organisation mehr oder weniger übernommen. Wird die Machtübernahme von der übernommenen Organisation als legitim angesehen, also der Herrschaftsanspruch akzeptiert, läßt sich das kulturelle Integrationsergebnis als ‚Schmelztiegel‘ beschreiben. Übernehmen die Mitglieder die kulturellen Praktiken der Käuferorganisation ohne ihren Herrschaftsanspruch zu akzeptieren, kommt es zu einer Integrationsform, die mit dem Bild des ‚Dampfkochtopfs‘ umschrieben werden kann. In diesem Fall sind Konflikte wahrscheinlich.

Im Fall der Dekulturation ist das Machtverhältnis ebenfalls eindeutig. Die Käuferorganisation dominiert in struktureller und kultureller Hinsicht. Zu einer Eingliederung von kulturellen Elementen der übernommenen Organisation kommt es wegen gravierender Managementfehler nicht, oder sie ist gar nicht erst beabsichtigt. Je nach dem, ob sich die Kultursysteme der übernommenen Organisation von alleine auflösen, weil die Mitarbeiter resignieren bzw. das Unternehmen verlassen, oder ob die Käuferorganisation ein gewaltsames ‚Umerziehungsprogramm‘ startet, um die alte Kultur zu zerschlagen, ist von kultureller ‚Marginalität‘ oder ‚Ethnozid‘ die Rede.

Weniger eindeutig ist die Herrschaftsbeziehung bei der Integration. Dabei werden kulturelle Elemente beider Organisationen beibehalten und im Rahmen einer gleichberechtigten Beziehung ausgetauscht. Diese harmonische Integrationsform, die langfristig zur Bildung

einer gemeinsamen Kultur führen kann, wird in der Regel bei Fusionen unter Gleichen angestrebt. Sie gilt als die stabilste und langfristig erfolgreichste Beziehungsform (Corporate Leadership Council 1997). Die Integration ist in ihrer Idealform von einem Machtgleichgewicht geprägt; das bereits erwähnte Beispiel DaimlerChrysler zeigt jedoch, daß es zu unerschwelligen Gefühlen der Benachteiligung kommen kann. Sales und Mirvis (1984) unterscheiden je nach dem, wie das faktische Machtverhältnis aussieht, eine pluralistische oder eine multikulturelle Organisation. Im Pluralismus werden unterschiedliche Kulturen geduldet, wobei eine die faktische Führung innehat, während Multikulturalismus die beiderseitige Akzeptanz und tatsächliche Gleichberechtigung bedeutet.

Ebenfalls unklar ist das Machtverhältnis bei der Separation, d.h. bei der strukturellen und kulturellen Trennung der Organisationseinheiten. Durch die Trennung der Organisationsbereiche kommt es im alltäglichen Handeln nicht zu Führungsansprüchen oder Interessenkonflikten, vorausgesetzt es sind ausreichend materielle Ressourcen für autonomes Handeln verfügbar. Trotzdem wird das Verhältnis der Organisationsbereiche dadurch geprägt, wer gesamtorganisational die Entscheidung über die Ausgestaltung der Beziehungen trifft. Beruht die Trennung auf dem Willen der übernommenen Organisation und verfügt sie über die entsprechende Durchsetzungsmacht, kann man von einer Strategie des ‚Rückzugs‘ sprechen. Die Käuferorganisation muß der übernommenen Organisation dann weitgehende Autonomie gewähren. Liegt die Entscheidung über die Ausgestaltung der Beziehungen bei der Käuferorganisation spricht man von ‚Segregation‘ (vgl. Sales/Mirvis 1984). Möglicherweise könnte sich die übernommene Organisation dann aber im Stich gelassen fühlen.

### 5.2.3 Umgang mit kulturellen Differenzen

In der Literatur zu Subkulturen finden sich einige Aspekte, die sich auf die Problematik der kulturellen Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen anwenden lassen, da man die Post Merger Integration als die Zusammenführung von zwei Subsystemen mit unterschiedlichen Teilkulturen verstehen kann.

Das Herausstellen der Organisationskultur als Erfolgsfaktor im unternehmerischen Handeln sogenannter „excellent companies“ (Peters/Watermann 1983) vermittelt den Eindruck, Kultur sei ein einheitliches, gesamtorganisatorisches Phänomen mit weitgehend übereinstimmenden Weltanschauungen und Verhaltensweisen. Realistischer erscheint jedoch das Bild einer Kulturpyramide (Riley 1983) oder eines Kultursystems (Sackmann



1989). Je nach Interessen- oder Problembereich verschieben sich die Grenzziehungen zwischen Teilbereichen. So lassen sich z.B. Generationen- oder Geschlechtsunterschiede ausmachen, die sich in speziellen Verhaltensweisen und Normen manifestieren. Auch Professionskulturen spielen in Wirtschaftsorganisationen eine Rolle, da sich Kultur häufig an alltäglichen Arbeitshandlungen ausbildet. Es entstehen so berufsspezifische Weltanschauungen und Interessenlagen, die mit der übergeordneten Philosophie mehr oder weniger in Einklang stehen (Sackmann 1996: 56). Als Beispiel wird angeführt, daß ein VW-Arbeiter mit einem Ford-Arbeiter mehr gemein hat als mit einem VW-Manager (Jöns 1995: 89). Bei Unternehmenszusammenschlüssen ziehen sich die Trennlinien zunächst entlang der ursprünglichen Unternehmen. Fühlen sich die Mitarbeiter von ihren ehemaligen Vorgesetzten im Stich gelassen, weil diese sich zu stark auf die Kooperation mit der neuen Unternehmensleitung konzentrieren, besteht auch die Gefahr einer Zersplitterung nach Hierarchien (Marks/Mirvis 1985).

Je nach Stärke und Dominanz der Gesamtkultur werden wichtige organisationskulturelle Merkmale, z.B. übergeordnete Unternehmensziele, in allen oder einzelnen Subkulturen durch die Gesamtkultur bestimmt. Die Beziehungen zwischen Subkultur und Gesamtkultur entsprechen im wesentlichen den Adaptionformen des Akkulturationsmodells. So können die teilorganisatorischen Werte und Ziele mit denen der Gesamtorganisation harmonisch übereinstimmen oder sogar verstärkt vertreten werden (Assimilation). Neben der Orientierung an gesamtorganisatorischen Werten können aber auch eigene Vorstellungen und Ziele entwickelt werden, die denen der Gesamtorganisation zumindest nicht widersprechen (Integration). In andern Fällen herrscht offen oder verdeckt Widerspruch zur Gesamtkultur und es bildet sich eine Gegen- oder Alternativkultur (Separation). Unter Umständen sind die Gegensätze so tiefgreifend, daß sich die Vorstellungen des Teilsystems nicht mit denen des Gesamtsystems vereinbaren lassen (Dekulturation) (Staerke 1985: 531f).

Gegenkulturen können sich ausbilden, wenn es fundamentale Interessen- und Zielkonflikte zwischen Teil- und Gesamtsystem gibt. Bei Unternehmenszusammenschlüssen ist dies immer wieder der Fall, insbesondere bei feindlichen Übernahmen. In der Einflußnahme auf politische und materielle Machtmittel, aber auch in der Herstellung von sozialem Sinn und Legitimation, prallen unterschiedliche Kulturen mit verschiedenen Ausprägungen und einer unterschiedlichen Geschichte aufeinander. Die unterlegene Gruppe kann dann, wenn sich ihre Mitglieder in ihrer Identität und ihrem Selbstverständnis bedroht fühlen, eine

Gegenkultur ausbilden. Durch die Ablehnung des Neuen wird die eigene Identität gewahrt, und versucht alte Orientierungsmuster beizubehalten

Sensibilität für diese Problematik kann u.U. helfen, die Eskalation von Konflikten zu vermeiden. Manche Unterschiede zwischen Subkulturen können sogar produktiv sein, beispielsweise, wenn es um die Eingliederung einer besonders kreativen Forschungs- und Entwicklungsabteilung geht. Hier sollte überlegt werden, ob nicht durch die strukturelle Trennung eine solche Kreativkultur erhalten werden kann (Voraussetzung für ein Gelingen ist allerdings, daß ausreichend materielle Ressourcen zur Verfügung stehen.).

### **5.3 Handlungsmacht und Kulturwandel**

Kultureller Wandel wurde in Kap. 4.2 als Lernprozeß definiert, bei dem Individuen durch kommunikative und symbolische Interaktionen gemeinsame kognitive Landkarten ausbilden und eine gemeinsame Realität konstruieren. Im diesem Abschnitt geht es um die Frage, wie politisch handelnde Akteure Einfluß auf die Bildung gemeinsamer Realitäten nehmen können.

#### **5.3.1 Mikropolitik als machtbezogenes Handlungskonzept**

Die mikropolitische Perspektive versteht sich als Theorie mittlerer Reichweite, die herangezogen werden kann, um eine soziale Großtheorie wie Giddens' Strukturierungstheorie zu konkretisieren. Nach Crozier und Friedberg können alle Strukturaspekte und alle Handlungen als Ausdruck politischer Strategien und politischer Handlungen verstanden werden (Crozier/Friedberg 1979: 15).

Politik bezeichnet die auf Interessenverwirklichung ausgerichteten Strategien und die zur Zielerreichung eingesetzten Mittel. Organisationen werden als Arenen aufgefaßt, innerhalb derer interessen geleitete Interventionen, Aushandlungen und Konflikte mit temporären Problemlösungen auftreten (Ortmann et al. 1990: 8). Das mikropolitische Konzept nimmt grundsätzlich eine handlungstheoretische Perspektive ein, da die subjektiven Strategien der Mitglieder das Geschehen bestimmen. Die Handelnden sind bei der Durchsetzung ihrer Interessen auf andere angewiesen, so daß Koalitionen im Mittelpunkt einer mikropolitischen Betrachtung stehen. Organisationsstrukturen sind demnach weder „zweckrational gestaltete Herrschaftsinstrumente noch Konstruktionen eines Organisationsgestalters und seiner Organisationsphilosophie“ (Jöns 1995: 93), sondern Ergebnisse politischer Prozesse

und Strategien dominanter Koalitionen. Grundannahmen des mikropolitischen Konzepts sind die begrenzte Rationalität der Akteure, die Mehrdeutigkeit und Unsicherheit von Entscheidungen sowie konfliktäre Interessen der Mitglieder. Macht hat in der mikropolitischen Perspektive eine wichtige Rolle als ‚Rohstoff‘ kollektiver Strukturierung angesichts konfliktärer Interessen. Macht als Möglichkeit in den Handlungsraum anderer einzugreifen, kann nach Weber und Giddens durchaus auf Konsens basieren. Die Verwirklichung von Interessen in sozialen Zusammenhängen erfolgt mit Hilfe von (konsensgestützter) Macht, so daß mikropolitisch Handeln oft mit dem Einsatz von Macht gleichgesetzt wird. In der Dualität der Struktur wird die vermittelnde Bedeutung von Macht als Modalität zwischen kollektiven Strukturen und individueller Interessenverfolgung deutlich (Jöns 1995: 94).

Die mikropolitische Metapher des ‚Spiels‘ beschreibt Handeln innerhalb von Organisationen. ‚Spielregeln‘ haben die Aufgabe, Verhalten zu kanalisieren und zu orientieren. Sie engen den Handlungsspielraum ein, da die Akteure sich zur Durchsetzung ihrer Interessen im Rahmen dieser Regeln bewegen müssen (sie können sie allerdings auch umgehen, unterlaufen oder neu definieren, wenn dies ihren strategischen Interessen dient). Spielregeln lassen sich als Regeln im Sinne Giddens‘ verstehen, da sie von den Akteuren stillschweigend zur Grundlage ihres Handelns gemacht werden, ohne explizit formuliert zu werden (Ortmann et al. 1990: 57f). Damit läßt sich das mikropolitische Konzept mit der Kulturperspektive verknüpfen.

Im Rahmen von Umstrukturierungsprozessen müssen ‚Innovationsspiele‘ von ‚Routinespielen‘ unterschieden werden (Ortmann et al. 1990: 59). Letzteres sind Alltagshandlungen, die zwar auch als politisches Handeln verstanden werden können, sich allerdings auf routinemäßige Handlungen innerhalb bestehender Strukturen beziehen. Erstere betreffen die Handlungen in organisatorischen Veränderungsprozessen, in denen Strukturen zur Disposition stehen und durch strategische Entscheidungen der Akteure verändert werden<sup>9</sup> (Jöns 1995: 92). Kulturelle Veränderungsprozesse sind also als Innovationsspiele aufzufassen, in denen die Regeln für die Routinespiele neu definiert werden.

Sackmann (1989) sieht Kultur als dynamisches, politisches Konstrukt. Als politische Akteure bestimmen Organisationsmitglieder kulturelle Veränderungsprozesse auf der ideellen

---

<sup>9</sup> Strategisches Handeln in diesem Sinne bezieht sich nur auf die Gestaltung des Post Merger Prozesses selbst und ist nicht zu verwechseln mit der Festlegung der Akquisitionsstrategie, d.h. der Frage, ob eine Fusion oder Akquisition überhaupt durchgeführt werden soll.

und der manifesten Ebene mit. Auf der ideellen Ebene geht es um die Einflußnahme von Akteuren auf bestehende Interpretationsmuster. Politisch handelnde Akteure haben ein Interesse an ganz bestimmten Interpretationen, die der Realisierung ihrer persönlichen Ziele dienlich sind. Sackmann spricht hier von Bedeutungscoalitionen, die sich beispielsweise in den Subsystemen herausbilden. In den Verteilungs- und Aushandlungsprozessen nutzen die Akteure symbolische Objekte oder Handlungen, Zeremonien oder Rituale, um die politischen Prozesse zu unterstützen oder zu verdeutlichen (Sackmann 1989: 171). Die Techniken oder Taktiken der Interessendurchsetzung – Informationsfilterung, Kontrolle von Bewertungsverfahren, verdeckte Koalitionenbildung, etc. – lassen sich als kulturelle Manifestationen auffassen (Jöns 1995: 102; 105). Auch soziale Werte wie Status oder Gruppenzugehörigkeit lassen sich als Ressourcen und damit als potentielle Machtquelle sehen (Jöns 1995: 83). Die Politisierung und Mobilisierung professionsspezifischer oder subkultureller Gruppen durch die Betonung gemeinsamer Werte und Interessen kann großes politisches Konfliktpotential entstehen lassen, das im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen nicht zu unterschätzen ist.

### 5.3.2 Kulturelle Vorstrukturierung durch die formale Organisation

Politische Einflußmöglichkeiten auf den kulturellen Strukturierungsprozeß stützen sich auf die hierarchische Struktur der Organisation. Hierarchie ist eine grundlegende Eigenschaft von Herrschaftsordnungen und beschreibt eine fest gefügte Rangordnung sozialer Positionen. Die soziale Unter- bzw. Überordnung impliziert, daß in Interaktionssituationen auf unterschiedliche Ressourcen zurückgegriffen werden kann. Den harten Kern der Hierarchie bilden die autoritativen Ressourcen, die sich in der bürokratischen Verwaltung und der formalen Arbeitsorganisation materialisieren und den Zugang zu allokativen Ressourcen determinieren. Hierarchien konstituieren sich jedoch nicht nur durch die materielle Dimension der Organisation, sondern auch durch die soziale und kulturelle. Sie stützen sich auf Expertenwissen, sind durch rechtliche Normen abgesichert, die die Sanktionsmacht regulieren und begründen Deutungsmacht, wenn es um die Frage geht, welche Prozesse und Situationen als relevant und richtig wahrgenommen werden (Ortmann et al. 1990: 35).

Die formale Organisation mit ihrer arbeitsteilig differenzierten, hierarchischen Ordnung bildet die Grundlage für kulturelle Strukturierung, da die inhaltliche Ausprägung der ko-

gnitiven und der normativen Dimension weitgehend entlang der funktionspezifischen Macht- und Einflußbeziehungen erfolgt (Jöns 1995: 88f). Auch ohne den Einsatz personeller Macht begründet die hierarchische Ordnung, die in der formalen Arbeitsorganisation Ausdruck findet, eine strukturelle Deutungsmacht, durch die soziale Konstrukte der Wahrnehmung beeinflußt werden. Durch die formale Organisation erfolgt eine „Vorstrukturierung“ (Jöns 1995: 73) kultureller Reproduktion, da die alltägliche Arbeitstätigkeit das Handeln der Organisationsmitglieder sowie ihre individuelle Wahrnehmung und Zielformulierung prägt. Damit haben die Arbeitshandlungen rekursiv eine Wirkung auf die Produktion und Reproduktion kollektiver Strukturen, nicht nur in der Herrschaftsdimension, sondern auch im Bereich der normativen und kognitiven Strukturen.

Zu den Gegenstandsbereichen der formalen Organisation zählen die Arbeitstätigkeiten, die betriebliche Ressourcenstruktur und die Gratifikationsregelungen. Die Arbeitstätigkeiten umfassen die alltäglichen Handlungen im Rahmen der individuellen und interpersonellen Aufgabenerfüllung im Hinblick auf ein wirtschaftliches Produktionsziel. Die Arbeitstätigkeiten wirken auf der individuellen kognitiven Ebene als arbeitsbezogene Orientierungsmuster und Regulationsmechanismen und sind das wichtigste Vermittlungsinstrument zwischen der individuellen kognitiven Ebene und den kollektiven Sinnsystemen (Jöns 1995: 72; 81). Besonders deutlich wird dieser Zusammenhang in der Ausbildung funktionspezifischer Subkulturen (Sackmann 1996).

Die Ressourcenstruktur beinhaltet in erster Linie materielle und finanzielle Produktionsmittel sowie technische Systeme, aber auch Personalmittel im Sinne von Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter. Als Ressourcen sind weiterhin juristische Handlungsvollmachten und der Zugang zu Informationen zu sehen. Diese Ressourcen bilden die Grundlage für betriebliche Machtstrukturen. Macht beinhaltet die Kontrolle von politischen Handlungen in bezug auf die Durchsetzung persönlicher und gruppenspezifischer Interessen. Auf der kognitiven Ebene bilden sich durch die Interessenverfolgung in den Interaktionshandlungen soziale Orientierungsmuster und Interaktionsregeln aus (Jöns 1995: 72f).

Die Gratifikationsregeln beziehen sich auf die Anerkennung und Sanktion von Arbeitshandlungen in der Lohn- und Gehaltsstruktur, beispielsweise durch die Auszahlung von leistungsbezogenen Prämien oder besondere Vergünstigungen. Auch Personalauswahl und systematische Karriereplanung zählen zum Gratifikationssystem. Sie zielen auf die Kon-

trolle und Steuerung von Leistungen und Interessen. Damit bilden sie eine Grundlage für die Formulierung individueller politischer Handlungsziele sowie für die motivationale Orientierung von Einzelnen und Gruppen (Jöns 1995: 73).

Die genannten Gegenstandsbereiche der formalen Organisation können durch Maßnahmen des Personalmanagements beeinflußt werden, die im Rahmen der Post Merger Prozesses immer wieder als wichtiger Faktor herausgestellt werden (Krystek 1992; Hermsen 1994; Gut-Villa 1996). Personalmaßnahmen umfassen u.a. die Entwicklung von Führungsleitlinien, die Besetzung von Schlüsselpositionen mit Personen, die die neuen Kulturelemente repräsentieren und vorleben, Anreizsysteme im Hinblick auf kulturkonformes Handeln der Organisationsmitglieder, Personalentwicklung und Qualifizierung. Im Rahmen des Integrationsprozesses kann die Bildung von Integrationsteams und die Einrichtung von Mentorenprogrammen kulturgestaltend wirken (Krystek 1992: 556ff). Personalmaßnahmen betreffen nicht immer direkt das Thema Organisationskultur, sie tragen jedoch zur Vertrauensbildung bei den Mitarbeitern und der Veränderung von Interaktionsformen und Identifikationsmerkmalen bei (Hermsen 1994: 98).

An dieser Stelle muß auch kulturelles Lernen durch die ‚Brille‘ der Machtperspektive betrachtet werden. Unter lerntheoretischen Gesichtspunkten verändert sich Kultur als kognitives Konzept durch Lernprozesse im Alltagshandeln. Erfolgreiche Handlungen und konkrete Problemlösungen werden immer wieder angewendet, während nicht erfolgreiche Handlungen vermieden werden (Sackmann 1989: 170). Im Lauf der Zeit gehen die Problemlösungsmechanismen in unbewußten Wissensvorrat der Akteure ein und werden zu selbstverständlichen, nicht mehr hinterfragten Grundprämissen. Führungskräfte spielen bei Schein eine wichtige Rolle (1995: 133ff), da sie durch ihre Managementaufgaben und ihre exponierte Position verstärkt die Möglichkeit haben, Handlungsvorschläge oder Handlungserklärungen abzugeben, um so auf Alltagshandlungen und damit auf Lernprozesse einzuwirken.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß durch die Gestaltung der formalen Organisation im Rahmen des Personalmanagements Rahmenbedingungen für einen kulturellen Strukturierungsprozeß verändert werden können. Im Hinblick auf die Frage nach betrieblicher Macht ist die formale Organisation insofern relevant, als daß durch die Ressourcenstruktur und Hierarchien die Dimension der Herrschaft bzw. der Macht vermittelt wird.

Hierarchisch höhergestellte, weisungsbefugte Akteure verfügen über Macht, in dem sie durch ihre Entscheidungen in bezug auf die Ressourcenstruktur, die Arbeitsgestaltung oder die Anerkennung von Leistungen in den Handlungsspielraum anderer Akteure eingreifen (Pekruhl 2001: 185).

Demzufolge hätten die Unternehmensgründer, Führungskräfte und Mitglieder der oberen Hierarchien eine größere Handlungsmacht in bezug auf die Gestaltung von Kultur als Organisationsmitglieder der unteren Hierarchieebenen. Aufgrund der Dialektik der Herrschaft sind jedoch auch hierarchisch niedriger gestellte Akteure nicht ohne Handlungsmacht. Charismatische Führer (Weber 1976: 40) sind Personen mit außergewöhnlichen Qualitäten, die in Krisensituationen Lösungen vorschlagen und darüber hinaus in der Lage sind, eine entsprechende Anhängerschaft zu mobilisieren. „Grundsätzlich haben alle Organisationsmitglieder die Möglichkeit, ihre Werte in die Organisation einzubringen, allerdings mit durchaus unterschiedlichen Chancen zur Realisierung dieser Werte als vorläufig leitende Handlungsmutter für die Gruppe“ (Pekruhl 2001: 185).

Relevant für das Durchsetzen von Werten und Positionen ist es, Zugang zu den Techniken der mikropolitischen Spiele zu haben, wie beispielsweise

- Informationskontrolle: Informationsfilterung, Verfügung über Insider-Informationen, Gestaltung von Formulierungen, privilegierte Nutzung von Informationssystemen,
- Kontrolle von Verfahren und Regeln, Formulierung von Bewertungsmaßstäben,
- Beziehungspflege und verdeckte Koalitionsbildung, Steuerung von Ressourcen, um andere zu bevorzugen oder zu benachteiligen,
- Selbstdarstellung und Inszenierung eigener Anschauungen,
- Handlungsdruck erzeugen und Termine setzen (vgl. Jöns 1995: 105).

Im Rahmen der Integrationsgestaltung werden durch Personalmaßnahmen und Führungshandeln Veränderungsprozesse initiiert und Rahmenbedingungen für kulturelle Strukturierung verändert. Das Ergebnis des Strukturierungsprozesses hängt jedoch davon ab, inwiefern auch die Interessen weiterer betrieblicher Akteure betroffen sind. Ein wichtiger Interaktionspartner bei Reorganisationsprozessen sind beispielsweise die Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter. Sie sollten daher unbedingt in die Planung des Post Merger Prozesse einbezogen werden.

### 5.3.3 Bedeutung der Kommunikation für kulturellen Wandel

Die enge Beziehung zwischen Kommunikation und Kultur wird in der Literatur immer wieder festgestellt. Kommunikation ist als eine Form von Interaktion zu verstehen, die über die Informationsweitergabe hinausgeht (Rohloff 1994: 192), und auch symbolische Bedeutung hat. Es besteht eine wechselseitige Beziehung, in der Kultur einerseits als Ergebnis von kommunikativen Interaktionen zu sehen ist und diese gleichzeitig steuert und gestaltet. Kommunikation wird von Giddens als zentrale Vermittlungskategorie der Dimension der Signifikation betrachtet (Giddens 1997: 81). Kommunikation umfaßt nicht nur die verbale Interaktion, sondern aller Arten von Interaktionen, die die Interpretation der Realität und die Legitimation von Handlungen betreffen. Kieser kommt zu folgendem Ergebnis: „Organisationen konstituieren sich durch Kommunikation und Handeln (Interaktionen). Sie werden ständig durch Kommunikation intersubjektiv interpretiert, auch neu interpretiert, und damit stabilisiert beziehungsweise verändert.“ (Kieser 1999: 305)

Kommunikation hat die Aufgabe, deutlich zu machen, warum in spezifischen Situationen bestimmte Handlungsweisen und Verhaltensmuster an den Tag gelegt wurden. Es geht darum, den Sinn von Handlungen zu vermitteln und damit die individuellen Interpretationen zu selektieren<sup>10</sup> (Salecker 1995: 211f). Kommunikation erfolgt mit Hilfe von Symbolen, die sich in drei Gruppen einteilen lassen: Der erste Gruppe, die kognitiv-sprachlichen Symbole, sind Formen verbaler Kommunikation. Sie umfaßt Geschichten, Anekdoten, Mythen, aber auch Slogans und Metaphern sowie Witze oder Sprüche. Sprachliche Symbole geben beispielsweise Aufschluß über Themen, die in der Organisation kommuniziert bzw. tabuisiert werden, verbalisieren ein bestimmtes Selbstverständnis und zeigen den Umgang zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Hierarchien. Als zweite Symbolform sind die verhaltensbezogenen Symbole zu sehen; sie umfassen die Ausprägungen der nonverbalen Kommunikation. Dies ist insofern von Bedeutung, als daß nur etwa ein Drittel der Kommunikationsinhalte durch verbale Kommunikation vermittelt werden. Zu den symbolischen Handlungen zählen Rituale und Zeremonien, wie beispielsweise die Inszenierung von Besprechungen, sowie Sitten und Gebräuche wie Jahresfeiern, Pausenregelungen etc. Die dritte Erscheinungsform symbolischer Kommunikation sind Artefakte oder objektbezogene

---

<sup>10</sup> Salecker argumentiert hier mit dem systemtheoretischen Sinnbegriff, der auf Luhmann zurückgeht. Sinn in sozialen Systemen entsteht demnach durch die faktische Realisierung bestimmter Selektionen aus der Gesamtheit möglicher Selektionen von System und Umwelt (Salecker 1995: 212).



Symbole. Dazu zählen die Architektur des Unternehmens, Logos und Schriftstücke, aber auch Statussymbole, über die sich Organisationsmitglieder auszeichnen oder abgrenzen. Exponierte Persönlichkeiten und Helden vermitteln ebenfalls kulturelle Werte, Traditionen und Leitbilder. Als Helden können die Gründer fungieren, aber beispielsweise auch der ‚Mitarbeiter des Monats‘ (Jöns 1995: 87; Salecker 1995: 242ff). Kommunikation durch sprachliche und nichtsprachliche Symbole ist das wichtigste Element des symbolischen Managements, das nach Sackmann kennzeichnend für die integrative Kulturperspektive ist (1989: 171f).

In der Literatur zur Post Merger Integration wird Ausgestaltung der Kommunikation besondere Bedeutung bei der Vermittlung von Kultur zugesprochen. „Zunächst bedarf es besonderer Anstrengungen zur *Initiierung der Reorganisation*. Diese müssen vor allem zum Ziel haben, Organisationsmitglieder dazu zu bewegen, sich von einigen Elementen ihrer subjektiven Theorien über die Organisation zu trennen und neue zu integrieren. Die *Implementierung* organisatorischer Änderungen ist aus dieser Perspektive zu verstehen als das Herausstellen von Kommunikationsstrukturen, in denen die Entwicklung neuer Interpretations-schemata und neuer Handlungen für die Organisationsmitglieder so gut wie unausweichlich wird“ (Kieser 1999: 307, Hervorhebungen im Original).

Im Post Merger Prozeß ist den Mitgliedern der jeweils anderen Organisation die Sinnhaftigkeit von Verhaltensweisen in bestimmten Situation nicht immer eindeutig klar, so daß der Vermittlung von Sinn besonderer Bedeutung zukommt. Kollektive Lernprozesse können nur dort stattfinden, wo alle Mitglieder auf dieselbe Wissensbasis zurückgreifen können (Jöns 1995:130). Bei der Integration unterschiedlicher Kulturen mit unterschiedlichen Wissenssystemen muß durch die Kommunikation ein Abgleich des kulturellen Wissens erfolgen, um damit überhaupt erst eine gemeinsame Basis für soziales Handeln zu schaffen.

Salecker kommt zu dem Schluß, daß die Ausgestaltung der Kommunikationskultur zentrales Element zur erfolgreichen Integration sei, wenn Integrationsmanagement verstanden werde als die Schaffung von Rahmenbedingungen, in denen sich kultureller Wandel vollziehen könne. Kommunikationskultur sei dabei nicht nur als Instrument zu fehlerfreier Informationsübermittlung zu sehen, sondern habe neben der funktionalen auch eine symbolische Bedeutung (Salecker 1995: 256f).

### 5.3.3.1 Beispiel: Unternehmenskultur-Kommunikationszirkel

In dieselbe Richtung wie Salecker gehend, aber konkreter formuliert, ist der Vorschlag von Rohloff (1994: 191ff), Kommunikationszirkel für den Integrationsprozeß einzurichten. Rohloff greift auf das Konzept der Qualitätszirkel zurück, eine Form der innerbetrieblichen Zusammenarbeit in Kleingruppen, in der Mitarbeiter ihre Vorschläge zur Qualitätsverbesserung einbringen und kreative Problemlösungen für organisatorische Fragen entwickeln. Im Rahmen von solchen Kommunikationszirkeln sollten in kleinen Gruppen kulturelle Differenzen zwischen den Unternehmungen angesprochen und in Konflikten vermittelt werden. Ein wichtiges Element sei es, ein Bewußtsein für die Bedeutung von unternehmensspezifischen Werten und Einstellungen für das soziale Miteinander, d.h. für das Konzept der Organisationskultur im allgemeinen, zu wecken und damit den Betroffenen die Ursachen für Mißverständnisse und Unsicherheiten klarzumachen. Dann könnten Unterschiede in Organisationskulturen analysiert und gemeinsame Lösungsansätze entwickelt werden (ebd.: 213). In den einzelnen Kommunikationszirkeln sollten gleich viele Mitarbeiter aus beiden Unternehmen, auch aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen oder Hierarchien, beteiligt sein. Eine neutrale Person, z.B. ein externer Berater wäre als Moderator für die Zirkelarbeit verantwortlich (ebd.: 212).

Die symbolische Bedeutung besteht hier darin, daß Interesse an den Bedenken und Vorschlägen der Organisationsmitglieder signalisiert wird. Ziele sind die Partizipation an betrieblichen Entscheidungsprozessen, die Steigerung von Zufriedenheit und Motivation und die Verbesserung des Arbeitsklimas. Der Austausch zwischen Mitarbeitern verschiedener Organisationsbereiche und die Identifikation mit dem Gesamtunternehmen soll gefördert werden, was insgesamt den Integrationsprozeß unterstützt.

Die Frage ist allerdings, ob das Ideal der Neutralität des Moderators und der Gleichberechtigung der Kommunikationspartner in der organisationalen Realität erreicht werden kann oder ob Kommunikationsprozesse nicht vielmehr hierarchisch strukturiert bzw. politisch beeinflußt sind. Diese Frage kann in dieser Arbeit, da keine konkreten Fallbeispiele vorliegen, nicht beantwortet werden, es wird jedoch der Versuch unternommen, sie durch die mikropolitische Sichtweise theoretisch zu erfassen.

### 5.3.3.2 Macht in Kommunikationsprozessen

Ziel der Kommunikation ist die Herbeiführung von Konsens durch Überzeugungsleistungen und eine gemeinsame Deutung von Handlungssituationen. In betrieblichen Kommunikationssituationen muß jedoch davon ausgegangen werden, daß die Konsenserreichung nicht nur auf wissensbasierten Überzeugungsleistungen durch Experten beruht, sondern auch durch die Asymmetrie in Machtbeziehungen bestimmt wird (Jöns 1995: 88).

Ortmann et al. merken an, daß Giddens die Beziehung zwischen Herrschaft und Kommunikation zwar erwähne, aber nicht ausführlich darstelle. Sie ziehen daher das mikropolitische Konzept der ‚politics of reality‘ heran, um diese Lücke zu füllen (Ortmann et al. 1990: 44). Es handelt sich dabei um machtbezogene Ausgrenzungs- und Einschüchterungsmethoden, die nicht in der alltäglichen Kommunikation angesprochen werden, aber Wahrnehmungen beeinflussen. Abhängig von der formellen oder informellen Macht der jeweiligen Akteure sind beispielsweise die Einflußnahme auf die Wahrnehmung, Formulierung und Definition von Problemen: Was wird als wichtig angesehen, was nicht? Wie werden Probleme benannt? Hier werden aus einer Vielzahl möglicher Bedeutungen diejenigen selektiert, die den Interessen der einflußreichen Akteure entsprechen. Zu den mikropolitischen Kommunikationstechniken gehört weiterhin die Liquidierung von Außenseitern oder abweichenden Meinungen im Entscheidungsfindungsprozeß sowie die Nutzung von Durchsetzungschancen bei wirklichkeitskonstituierenden Prozessen, beispielsweise bei der Formulierung von ‚Leitbildern‘, wie in der mikropolitischen Sprachregelung die Deutungsschemata genannt werden (Ortmann et al. 1990: 43).

Die ‚Corporate Communication‘, die interne und externe Firmenkommunikation, wird in der Regel vom Topmanagement mit Hilfe von PR-Experten gesteuert wird. Auch die Fachsprache der Finanzexperten, Juristen oder EDV-Leute beruht auf Spezialwissen und ist Ausdruck von besonderer ‚Expertenmacht‘. Diese machtabhängigen sprachlichen Fähigkeiten dienen ebenso wie die symbolische ‚Sprache des Geldes‘ – das universalste Kommunikationsmittel – der Durchsetzung einer kognitiven Ordnung, die nach Ortmann et al. Teil der Herrschaftsordnung ist (1990: 45).

## **6 Zusammenfassung und Ausblick**

### **6.1 Kulturelle Strukturierung im Post Merger Prozeß**

Abschließend geht es um die Zusammenführung der Post Merger Problematik mit einer strukturierungstheoretischen Sicht kulturellen Wandels. Dabei kann allerdings nicht von einem strukturierungstheoretischen Gestaltungsansatz gesprochen werden, da die Strukturierungstheorie nicht als Gestaltungsmodell im Sinne eines ‚n-step guide‘ zu verstehen ist, sondern als umfassender theoretischer Rahmen zur Betrachtung sozialer Prozesse.

Als Bezugsrahmen für kulturellen Wandel im Post Merger Prozeß wird das Akkulturationsmodell von Nahavandi und Malekzadeh herangezogen, welches einen dreistufigen Prozeß des Kulturkontaktes, der Krise und der Anpassung beschreibt (Kap. 3.5.1).

In strukturierungstheoretischen Begriffen ausgedrückt, sind Organisationsstrukturen als Sets von Regeln (normative und kognitive Strukturen) und Ressourcen (Herrschaftsstrukturen) zu verstehen, die im praktischen Bewußtsein der Akteure verankert sind. Manifest werden die Strukturen nur im Handeln der Akteure. Regeln und Ressourcen haben eine handlungsregulierende und handlungsbegrenzende Funktion: sie koordinieren Interaktionen, stellen Orientierungsmuster und Identifikationsbezüge bereit und schaffen so Handlungssicherheit. Die Akteure verfügen über ein stillschweigendes, gemeinsames Verständnis von richtigem und falschem Verhalten, so daß die Anschlußfähigkeit ihrer Interaktionen gewährleistet ist. In diesem Sinne sind Strukturen mit dem Konzept der Organisationskultur gleichzusetzen, die den lebensweltlichen Kontext für soziales Handeln bildet.

Durch den Kontakt von zwei unterschiedlichen Organisationen bzw. Kulturen wird ein struktureller und kultureller Veränderungsprozeß in Gang gesetzt. Dieser Wandel kann mit Bate (1997) als ‚cultural transformation‘ angesehen werden, als radikale Kulturveränderung, die in der Regel durch eine plötzliche Veränderung des organisationalen Kontextes ausgelöst wird (Pekruhl 2001: 267).

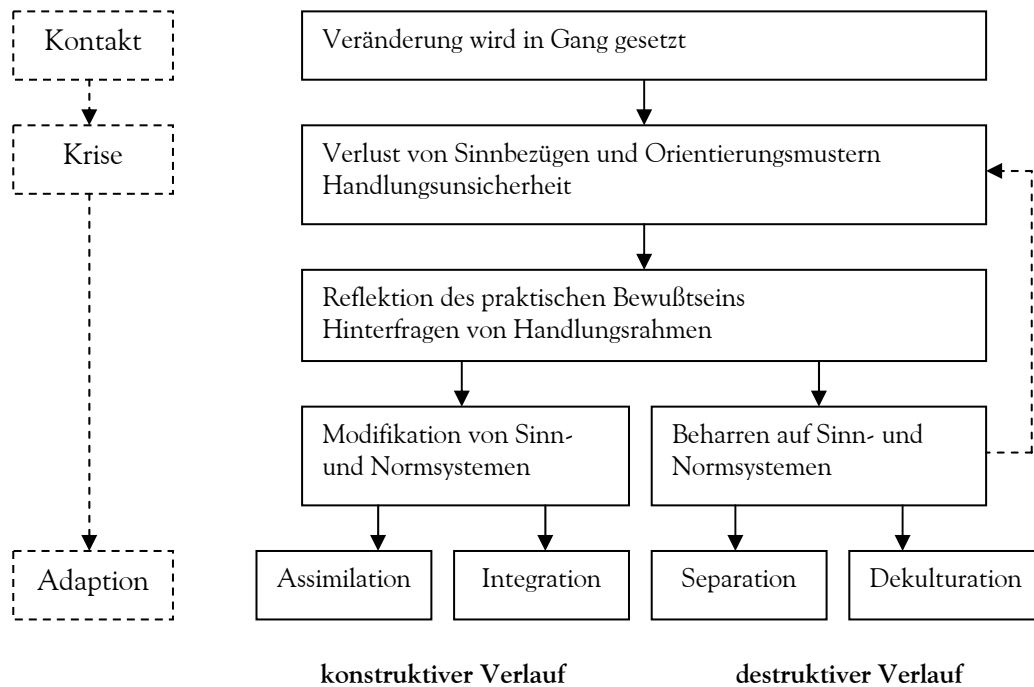


Abb. 10 Erweitertes Akkulturationsmodell (in Anlehnung an Krystek 1992: 553)

Ein Unternehmenszusammenschluß, bei dem eine partielle oder totale Integration auf der operativen Ebene angestrebt wird, ist für die Beteiligten mit starken Veränderungen in der strukturellen und der kulturellen Organisation verbunden. Eine Veränderung formaler Strukturen hat immer auch eine Veränderung kultureller Strukturen zur Folge, da diese in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis stehen bzw. in einer interpretativen Organisationsperspektive formale Strukturen *als* kulturelle Strukturen zu sehen sind. Veränderungen in den Sinn- und Normensystemen werden auf der individuellen Ebene manifest, wo sie zu Unsicherheiten in der individuellen Handlungsregulierung führen, wenn die Anschlußfähigkeit der Interaktionen nicht mehr stillschweigend gewährleistet ist.

Im Akkulturationsmodell beginnt an dieser Stelle die Phase der Kulturkrise oder Kulturkonflikte. Konflikte zwischen Kulturen entstehen, wenn Handlungen auf unterschiedlichen Wahrnehmungsmustern beruhen. So kann Verhalten, welches in der einen Kultur als ‚richtig‘ erachtet würde, und daher dem Handelnden als selbstverständlich erscheint, in einem anderen Kontext zur Verwirrung führen. Kommunikation wird erschwert, wenn sich zwei Gesprächspartner auf einen Sachverhalt, aber unterschiedliche Interpretationssche-

mata beziehen – sie reden ‚aneinander vorbei‘ und wundern sich, daß Handlungen nicht wie scheinbar vereinbart ausgeführt werden.

In Reorganisationsprozessen kommen diese unsichtbaren kulturellen Elemente zunächst unreflektiert an die Oberfläche. Einer Gestaltung werden sie erst zugänglich, wenn sie reflektiert werden. Aufgrund ihrer prinzipiellen Einsichtsfähigkeit („knowledgeability“) sind reflexive Akteure in der Lage, ihre Handlungen hinsichtlich ihrer Sinnhaftigkeit und Anschlußfähigkeit zu hinterfragen, wobei handlungspraktisches Wissen als diskursives Wissen zu Tage tritt.

Die Phase der Adaption bedeutet in den Begriffen der Strukturationstheorie eine Veränderung der kognitiven und normativen Regeln. Eine konstruktive Form der Adaption (Krystek 1992: 553) findet statt, wenn es zu einer Modifikation von Deutungsschemata und Normsystemen kommt. Sie ermöglicht die Handlungsregulierung, die der Wiederherstellung der Anschlußfähigkeit in einem neuen organisationalen Kontext dient.

Es kann allerdings passieren, daß bisher unbewußte Aspekte der Handlungsorientierung, die sogenannte ‚gelebte Kultur‘ (Sackmann 1983) zu einer formalen Kultur stilisiert wird und aus der Retroperspektive verklärt wird (nach dem Motto „früher war alles besser“ oder „das war schon immer so“). Auch dies ist eine Form der Handlungsregulierung, mit der jedoch nur eine Anschlußfähigkeit innerhalb der eigenen Bezugsgruppe erreicht wird, während die Ausbildung eines gesamtorganisationalen Basiskonsenses ausbleibt. Infolge dessen verlängert sich die Krisenphase oder es kommt zur Dekulturation bzw. Separation, die von Krystek als destruktive Adaptionsformen bezeichnet werden (Abb. 10).

Die sich anschließende Frage ist, ob bzw. wie diese Veränderung hinsichtlich eines gewünschten Ergebnisses – die Herausbildung einer gemeinsamen Kultur – beeinflußt werden kann. Die integrative Kulturperspektive, die sich mit Giddens Konzeption insofern vereinbaren läßt, als daß sie sich ebenfalls um eine Integration objektivistischer und subjektivistischer Positionen bemüht, geht davon aus, daß sich durch kulturbewußtes, symbolisches Management Rahmenbedingungen schaffen lassen, in denen Kultur sich evolutionär entwickeln kann. Über die Gestaltung der Rahmenbedingungen ist allerdings nur eine bedingte Einflußnahme auf die kulturellen Inhalte möglich.

Als Schlüssel zur Kulturgestaltung gelten Kommunikationsprozesse. Akteure sind mit einer prinzipiellen Fähigkeit zur Einsichtsfähigkeit und Handlungssteuerung ausgestattet, die es

ihnen erlaubt, durch kommunikative Handlungen Strukturen in modifizierter Form zu reproduzieren und damit immer wieder neu zu gestalten. Dabei geht es weniger um die Vermittlung von Tatbeständen als vielmehr um das gemeinsame Verständnis, das die Mitglieder von ihrer Organisation entwickeln.

Giddens' Theorie der Strukturierung umfaßt neben der Dimension der kognitiven und normativen Regeln, die durch die Kommunikation vermittelt werden, noch eine weitere Dimension, die in der Organisationskulturdebatte ebenso wie in der Diskussion zur Post Merger Integration bisher eher vernachlässigt wurde: die Dimension der Herrschaftsstrukturen und der politischen Prozesse.

Integrationskonflikte allein durch den Verlust von kollektiven Orientierungsmustern zu erklären, ist m.E. zu kurz gegriffen. Zwar entstehen dadurch Handlungsunsicherheiten, die vor allem das Alltagshandeln betreffen. Gleichzeitig sollte jedoch berücksichtigt werden, daß die organisatorischen Akteure eigene Interessen im Wettkampf um materielle Ressourcen (Produktionsmittel, Personal) und politischen Einfluß (Entscheidungsmacht, Mitbestimmungsrechte), aber auch ganz persönliche Ziele (z.B. Karriere) verfolgen. In einer Reorganisationssituation werden im Rahmen des strategischen Handelns Entscheidungen gefällt, die den Kontext für spätere Handlungen strukturieren. Eine politische Perspektive sollte bei der Untersuchung von Unternehmenszusammenschlüssen unbedingt berücksichtigt werden, da kulturelles und politisches Handeln in einem engen Zusammenhang stehen.

Erstens beeinflußt Kultur die Interessenlage der Akteure. Gemeinsame Philosophien formen zumindest partiell die individuellen Überzeugungen, die Definition dessen was richtig oder falsch ist, was als erstrebenswert angesehen wird, und an denen sich Einzel- oder Gruppenziele ausrichten. Zweitens bestimmt sie das Regelsystem, in dem Aushandlungsprozesse stattfinden. Die politische Kultur einer Organisation ist Ausdruck dessen, was als fair oder möglich erachtet wird, sie bestimmt den Umgang miteinander z.B. die Rituale der Partizipation oder die Umgangsformen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Drittens können Symbole von den Handelnden bewußt eingesetzt werden, um bestimmte Wirkungen zu erzielen.

Umgekehrt haben Machtkonstellationen und politische Prozesse einen Einfluß auf die Strukturierung der kulturellen Dimension im Post Merger Prozeß. Zum einen fördern Machtungleichgewichte zwischen der übernehmenden und der übernommenen Organisa-

tion kulturell begründete Abgrenzungsprozesse. Weiterhin determiniert die formale Hierarchie die persönliche Macht im Sinne eines Beeinflussungspotentials gegen den Willen anderer, um eigene Interessen durchzusetzen. Träger formaler Macht wie z.B. die verantwortlichen Integrationsmanager, können die offizielle Unternehmenskommunikation beeinflussen, Integrationsziele vorgeben oder Probleme ‚wegdefinieren‘. Aber auch Akteure mit geringerer formaler Macht können Bedenken äußern, Forderungen stellen oder durch inoffizielle Kommunikationswege Gerüchte oder Zweifel nähren. Formale Macht ist für den kulturellen Strukturierungsprozeß auch insofern von Bedeutung, als hierarchisch höher stehende Personen eher über die Mittel verfügen, Handlungsvorschläge einzubringen. Schließlich basiert die Generierung von Grundüberzeugungen auf wiederholt erfolgreichen Problemlösungen, die allmählich ins praktische Bewußtsein der Akteure eingehen. Solche Problemlösungen können jedoch nur dann erprobt werden, wenn sie überhaupt ‚gehört‘ werden.

Im Akkulturationsmodell von Nahavandi und Malekzadeh wird der Verlauf der Adaption durch vier Faktoren beeinflusst: auf der Seite der übernehmenden Organisation durch die erforderliche operative Anbindung und die kulturelle Toleranz, auf der Seite der übernommenen Organisation durch die Wertschätzung der eigenen Kultur und die Attraktivität der Käuferkultur.

Die Frage der notwendigen operativen Anbindung betrifft in erster Linie die formale Organisationsstruktur, ist also eine Frage der Systemintegration. Sie richtet sich nach Integrationsgrad und Zusammenschlußrichtung und liegt damit im Entscheidungsbereich des Managements. Sie bestimmt das Ausmaß der strukturellen Veränderungen und infolgedessen auch den kulturellen Anpassungsbedarf.

Die Einschätzung der kulturellen Toleranz erfordert, daß die Käuferorganisation im Rahmen einer ‚Cultural Due Diligence‘ nicht nur die zu übernehmende, sondern auch die eigene Kultur analysiert. Teil der Kulturanalyse sollte die Untersuchung eigener Herrschafts-/Machtansprüche sein. So könnte sich eine stark hierarchisch organisierte, dominanzorientierte Organisation möglicherweise schwertun, eine ausgeprägte Subkultur zuzulassen.

Die Faktoren, die die Anpassungsbereitschaft der übernommenen Organisation bestimmen, sind die Wertschätzung der eigenen Kultur und die Attraktivität der fremden Kultur. Die Anpassungsbereitschaft wird jedoch nicht nur durch kulturelle (emotionale und kognitive)



Elemente determiniert, sondern auch durch interessengeleitete. Im Fall der Fusion von Thyssen und Krupp 1992 wurde, als es um die Zustimmung der Belegschaft ging, vor allem über den Verbleib in der Montanmitbestimmung verhandelt (ausführlich bei Salecker 1995). Durch Zugeständnisse an die Interessen der übernommenen Organisation hat der Käufer die Möglichkeit, seine Attraktivität zu erhöhen und damit die Integrationsbereitschaft zu stimulieren.

## **6.2 Grenzen kulturellen Wandels**

Es sollte den verantwortlichen Integrationsmanagern vor allem bewußt sein, daß kultureller Wandel nicht grenzenlos machbar ist. Es lassen sich keine ‚Wunschkulturen‘ hervorbringen. Die im Rahmen dieser Arbeit vertretene integrative Kulturperspektive entspricht dem strukturationstheoretischen Verständnis von Veränderungsgestaltung insofern, daß Akteure Veränderungsprozesse zwar initiieren und an manchen Stellen auch regulierend eingreifen können, nicht aber den gesamten Prozeß zu einem festgelegten Ergebnis steuern können. Kultur kann demnach nicht gesteuert werden, sondern muß sich selbst entwickeln (Pekruhl 2001: 261). Eine wichtige Voraussetzung für kulturelle Veränderungsprozesse ist die Bereitschaft zum kulturellen Lernen. Dieses läßt sich wiederum unter dem Aspekt der Interessenverfolgung, also einer mikropolitischen Perspektive betrachten: Akteure sind prinzipiell nur dann zu einer Adaption ihrer Überzeugungen und Verhaltens bereit, wenn sich für sie dadurch keine Verschlechterung der individuellen Machtposition und Interessenverwirklichung ergibt (Jöns 1995: 129).

Weiterhin stellt Jöns fest, daß individuelle Lernprozesse durch die vorhandene Wissensbasis ermöglicht, aber gleichzeitig auch beschränkt werden. Lernerfolge werden in der kollektiven Wissensbasis konserviert und institutionalisiert, die dann für weiteres Handeln zur Verfügung steht und die Akteure entlastet. Diese Orientierungsfunktion besteht jedoch nur so lange, wie sich die Lernprozesse innerhalb eines bestehenden normativen Konsens abspielen.

In der kollektiven Wissensbasis sind allerdings nicht nur grundlegende Annahmen und Alltagstheorien enthalten, sondern auch automatisierte Abwehrmechanismen, die nur bedingt diskursiv zugänglich sind und zu Widerständen gegen Veränderungen führen (Jöns 1995: 129). Die Abwehrreaktionen haben ihre Ursache darin, daß die subjektive Zukunftsplanung von Individuen auf der Basis von bestehenden Identitäts- und Realitätskonzepten

und auf gewonnenen Erfahrungen beruht und Individuen eben diese Zukunftsplanung durch Veränderungsprozesse gefährdet sehen (ebd.: 153). Dies läßt Jöns zu dem Schluß gelangen, daß ein umfassender Kulturwandel „aufgrund organisationaler Konservatismen überhaupt nicht möglich“ (Jöns 1995: 155) sei. Dem läßt sich entgegenstellen, daß eine Modifikation kultureller Strukturen nach Giddens prinzipiell möglich ist. Sie erfolgt aber graduell und beansprucht daher mehr Zeit, als für die Post Merger Integration normalerweise eingeplant ist, weswegen kurzfristige Erfolge ausbleiben. Zwar lassen sich kulturelle Artefakte relativ einfach verändern, die organisationalen Grundprämissen, die die Wissensstrukturen darstellen, sind jedoch konservativ.

Ein weiterer Einwand gegen ein aktives Kulturmanagement im Post Merger Prozeß kommt von einer ganz anderen Seite, die eher managementorientierte, pragmatische Ansichten vertritt. Jansen und Pohlmann bezweifeln den Nutzen von spezifisch kulturellen Integrationsmaßnahmen, wie z.B. Kulturworkshops, nach dem Motto „Über Kultur spricht man nicht, Kultur hat man!“ (Jansen/Pohlmann 2000: 38) und befürworten statt dessen eine aufgabenorientierte Teamarbeit mit Beteiligten beider Unternehmen. Die explizite Thematisierung von kulturellen Unterschieden kann ihrer Ansicht nach zur übertriebenen Abgrenzung und Selbstbeschäftigung führen, während in der konkreten Zusammenarbeit Interdependenzen und gemeinsame Erfolge eher sichtbar werden. Die Bedeutung der aufgabenorientierten Zusammenarbeit ist insofern gerechtfertigt, als die alltägliche Arbeitsbehandlung als zentrale Vermittlungsinstanz in der kognitiven Strukturierung zu sehen ist. Es besteht jedoch die Gefahr, daß das ungeliebte Thema Kultur damit wieder unter den Tisch gekehrt wird und alle nicht erklärbaren Mißerfolge bei Unternehmenszusammenschlüssen dadurch rechtfertigt werden.

### **6.3 Abschließende Bemerkung**

In dieser Arbeit wurden eine Reihe unterschiedlicher Themengebiete verknüpft. Ausgehend von der eher betriebswirtschaftlich orientierten, pragmatischen Frage, wie denn die Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen zu beeinflussen sei, um Folgen wie das Merger Syndrom oder einen Kulturschock zu verhindern oder abzumildern, wurde zunächst erklärt, was Kultur in Organisationen überhaupt darstellt und welche Funktion sie hat. Um den kulturellen Veränderungsprozeß, der durch eine Übernahme oder eine Fusion ausgelöst wird, theoretisch zu erfassen, wurde mit Giddens' Theorie der Strukturierung ein An-

satz gewählt, der objektivistische und subjektivistische Wissenschaftsprogramme verbindet und organisationalen Wandel in einen integrativen theoretischen Rahmen stellt. Es muß jedoch festgestellt werden, daß die Theorie der Strukturation bzw. die daraus abgeleiteten Implikationen der mikropolitischen Perspektive zwar ein theoretisches Untersuchungskonzept für organisationalen Wandel darstellen, jedoch keine unmittelbaren Schlüsse über die Gestaltung oder das Management organisationaler Veränderungsprozesse zulassen. Insofern kann leider nicht von einer Gestaltung der kulturellen Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen aus einer strukturationstheoretischen Perspektive gesprochen werden.

Giddens' Theorie schärft jedoch den Blick dafür, daß viele Integrationsansätze, wie beispielsweise Rohloffs Vorschlag der Unternehmenskultur-Zirkel oder Saleckers Forderung, die Kommunikationskultur aktiv zu gestalten, sich nur auf die Ebene der Normen und Sinnsysteme beziehen, die Dimension der Herrschaft, der Macht und der politischen Prozesse aber ausblenden. Eine solche Vorgehensweise würde Collins als übersozialisiert bezeichnet – eine ausschließliche Betonung der personenorientierten, soften Faktoren, die individuelle Bedürfnisse und Interessen vernachlässigt.

Organisationale Realitäten sind jedoch durch politisch handelnde, interessen geleitete Akteure geprägt, die im Post Merger Prozeß durch die Bedrohung existentieller Ressourcen wie beispielsweise Arbeitsplätzen verstärkt berücksichtigt werden sollten. Durch die strukturellen Machtunterschiede zwischen dem Käuferunternehmen und der übernommenen Organisation werden politische Prozesse eher noch verstärkt. Dies bedeutet nicht, sich von der Kultur als Ursache für das Mißlingen von Integrationsbemühungen abzuwenden, vielmehr sollten die politischen Prozesse als Teil der kulturellen Veränderungsprozesses betrachtet werden. Organisationen *sind* Kulturen, und Herrschaftsbeziehungen und machtbezogene Handlungen stellen einen elementaren Bestandteil der Kulturen dar.

## Literaturverzeichnis

- Agyris, C./ D.A. Schön 1978. *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Allaire, Y./ M.E. Firsirotu 1984. Theories of organizational culture. *Organization Studies* 5/3: 193-226.
- Bate, P. 1997. *Cultural Change. Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur*. München: Gerling Akademie Verlag.
- Berry, J.W. 1983. Acculturation: A Comparative Analysis of Alternative Forms. In: Samuda, R.J. (Hg.). *Perspectives on Immigrant and Minority Education*. Lanhan; New York; London: University of America Press, 65-78.
- Buono, A.F./ J.L. Bowditch/ J.W. Lewis 1985. When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger. *Human Relations* 38/5: 447-500.
- Buchanan, B. 1974. Building Organizational Commitment. The Socialization of Managers at Work Organizations. *Administrative Science Quarterly* 19: 533-546.
- Buono, A.F./ J.L. Bowditch 1989. *The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing collisions between people, cultures and organizations*. San Francisco; London: Jossey-Bass.
- Burrell, G./ G. Morgan 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.
- Büschges, G./ M. Abraham 1997. *Einführung in die Organisationssoziologie*. Stuttgart: Teubner.
- Cartwright, S./ C.L. Cooper (1992) 1996. *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*. Oxford et al.: Butterworth-Heinemann.
- Collins, D. 1998. *Organizational change. Sociological Perspectives*. London: Routledge.
- Corporate Leadership Council (Hg.) 1997. *Integrations after Mergers and Acquisitions*. o.Ort.
- Crozier, M./ E. Friedberg 1979. *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein: Athenäum.
- Deal, T.E./ A.A. Kennedy (1983) 1984. *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Dill, P./ G. Hügl (1987) 1997. Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen – Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management. In: Heinen, E. (Begr.)/ M. Fank (Hg.). *Unternehmenskultur*. München; Wien: Oldenbourg, 141-210.

- Dormayer, H.J./ T. Ketter (1987) 1997. Kulturkonzepte in der allgemeinen Kulturforschung – Grundlage konzeptioneller Überlegungen zur Unternehmenskultur. In: Heinen, E. (Begr.)/ M. Fank (Hg.). *Unternehmenskultur*. München; Wien: Oldenbourg, 49-66.
- Fankhauser, K. 1996. *Management von Organisationskulturen*. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt.
- Fischer, J./ J. Wirtgen 2000. *Post Merger Integration Management*. Berlin: Berlin Verlag Arno Spitz.
- Gerds, J. 2000. *Post Merger Integration. Eine empirische Untersuchung zum Integrationsmanagement*. Wiesbaden: DUV.
- Giddens, A. (1988) 1997. *Die Konstitution der Gesellschaft*. Frankfurt/Main; New York: Campus.
- Gut-Villa, C. 1997. *Human Resource Management bei Mergers & Acquisitions*. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt.
- Heinen, E. (1987) 1997. Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In: Heinen, E. (Begr.)/ M. Fank (Hg.). *Unternehmenskultur*. München; Wien: Oldenbourg, 1-48.
- Hermesen, C. 1994. *Mergers & Acquisitions: Integrationsmanagement von Akquisitionsobjekten dargestellt anhand der Aufgabe des Personalmanagements*. Hallstadt: Rosch-Buch.
- Jansen, S.A. 1999. Mergers & Acquisitions optimal managen: Die Härte der weichen Faktoren. *Handelsblatt* 06.08.1999: K3.
- Jansen, S.A. 2000. *Mergers & acquisitions: Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Jansen, S.A./ K. Körner 2000. *Fusionsmanagement in Deutschland. Eine empirische Analyse von 103 Zusammenschlüssen mit deutscher Beteiligung zwischen 1994 und 1998*. Witten/Herdecke: Studie Universität Witten/Herdecke.
- Jansen, S.A./ N. Pohlmann 2000. Anforderungen und Zumutungen: Das HR Management bei Fusionen. *Personalführung* 2: 30-39.
- Jöns, I. 1995. *Management und Organisationswandel. Die Integration neuer Philosophien in Organisationen*. Weinheim: Beltz, PsychologieVerlagsUnion.
- Keller, A. 1990. *Die Rolle der Unternehmenskultur im Rahmen der Differenzierung und der Integration der Unternehmung*. Bern; Stuttgart: Haupt.
- Kieser, A. (1992) 1999. Konstruktivistische Ansätze. In: Kieser, A. (Hg.). *Organisationstheorien*. Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer, 287-318.
- Kroeber, A.L./ C. Kluckhohn 1952. *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge, Mass.: The Museum.

- Krystek, U. 1992. Unternehmenskultur und Akquisition. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 62/5: 539-565.
- Levinson, H. 1970. A psychologist diagnoses merger failures. *Harvard Business Review* 1970/2: 139-147.
- Lockwood, D. 1970. Soziale Integration und Systemintegration. In: Zapf, W. (Hg.). *Theorien des Sozialen Wandels*. Köln: Kiepenheuer & Wisch, 124-137.
- Luhmann, N. 1964. *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*. Berlin: Dunker & Humblot.
- Marks, M.L./ P. Mirvis 1985. Merger Syndrom: Stress and Uncertainty. *Mergers & Acquisitions* 20/2: 50-55.
- May, T. 1997. *Organisationskultur. Zur Rekonstruktion und Evaluation heterogener Ansätze in der Organisationstheorie*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mehrwald, S. 1999. *Die Bedeutung der Kommunikation im organisationskulturellen Strukturationsprozeß*. Magisterarbeit Univ. Heidelberg.
- Müller-Stewens, G./ J.Spickers/ C. Deiss 1999. *Mergers & Acquisitions. Markttendenzen und Beraterprofile*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Nahavandi, A./ A.R. Malekzadeh 1993. *Organizational culture in the management of mergers*. Westport: Quorum.
- Neuberger, O. 1995. *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Ochsenbauer, C./ B. Klofat (1987) 1997. Überlegungen zur paradigmatischen Dimension der Unternehmenskulturdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre. In: Heinen, E. (Begr.)/ M. Fank (Hg.). *Unternehmenskultur*. München; Wien: Oldenbourg, 67-106.
- Ortmann, G./ A. Windeler/ A. Becker/ H.-J. Schulz 1990. *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, G./ J. Sydow/ A. Windeler 1997. Organisation als reflexive Strukturierung. In: Ortmann, G./ J. Sydow/ K. Türk (Hg.). *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 315-354.
- Osgood, C. 1951. Culture. Its Empirical and Non-Empirical Character. *Southwestern Journal of Anthropology* 7: 202-214.
- Ouchi, W.G. 1980. Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly* 25: 129-141.
- Ouchi, W.G. 1981. *Theory Z. How American Business Can Meet The Japanese Challenge*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

- Pausenberger, E. 1989. Zur Systematik von Unternehmenszusammenschlüssen. *WISU* 18/11: 621-626.
- Pekruhl, U. 2001. *Partizipatives Management. Konzepte und Kulturen*. München; Mehring: Hampp.
- Peters T.J./ R.H. Watermann 1983. *Auf der Suche nach Spitzenleistungen - was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Riley, P. 1983. A Structurationist Account of Political Culture. *Administrative Science Quarterly* 28: 414-437.
- Rohloff, S. 1994. *Die Unternehmungskultur im Rahmen von Unternehmungszusammenschlüssen*. Bergisch Gladbach; Köln: Eul.
- Sackmann, S. 1983. Organisationskultur. Die unsichtbare Einflußgröße. *Gruppendynamik* 14/4: 393-406.
- Sackmann, S. 1989. Kulturmanagement': Läßt sich Unternehmenskultur 'machen'?. In: Sandner, K. (Hg.). *Politische Prozesse in Unternehmen*. Berlin; Heidelberg: Springer, 157-183.
- Sackmann, S. 1996. Erfassung und Analyse von National- und Organisationskultur - eine kritische Betrachtung. In: Lang, R. (Hg.). *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. II. Chemitzer Ostforum, 6.-9. März 1995*. München; Mehring: Hampp, 55-64.
- Salecker, J. 1995. *Der Kommunikationsauftrag von Unternehmen bei Mergers & Acquisitions. Problemdimensionen und Gestaltungsoptionen der Kommunikation bei Unternehmensübernahmen*. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt.
- Sales, A.L./ P.H. Mirvis 1984. When cultures collide: Issues in acquisition. In: Kimberly, J.R./ R.E. Quinn. *Managing Organizational Transitions*. Homewood, Ill.: Irwin, 107-133.
- Schein, E. 1995. *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/Main; New York: Campus.
- Schmickl, C./ I. Jöns 2001. Der Einfluß weicher Faktoren auf den Erfolg von Fusionen und Akquisitionen. *Mannheimer Beiträge* 3/01.
- Schreyögg, G. 1998. *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Schwarz, G. 1989. *Unternehmungskultur als Element des Strategischen Managements*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Sewing, N. 1996. *Akquisitionserfolg durch Integration der Mitarbeiter*. Wiesbaden: DUV.
- Shrivastava, P. 1986. Post Merger Integration.. *The Journal of Business Strategy* 7: 65-76.

- Smircich, L. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 28: 339-358.
- Staerke, R. 1985. Wechselwirkungen zwischen Organisationskultur und Organisationsstruktur. In: Probst, G.J.H./ H. Siegwart (Hg.). *Integriertes Management. Festschrift zum 65. Geburtstag von H. Ulrich*. Bern; Stuttgart: Haupt, 529-553.
- Türk, K. 1989. *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trendreport*. Stuttgart: Enke.
- Tylor, E.B. 1871. *Primitive Culture. Researches into the developement of mythology, philosophy, religion, language, art and custom (Vol. 1)*. London: John Murray.
- Ullrich, P. 1984. Systemsteuerung und Kulturentwicklung. *Die Unternehmung* 38/4: 303-324.
- Walgenbach, P. (1992) 1999. Giddens' Theorie der Strukturierung. In: Kieser, A. (Hg.). *Organisationstheorien*. Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer, 355-375.
- Weber, M. (1922) 1988. Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft. In: Weber, M. (Hg. von J. Winckelmann). *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Tübingen: Mohr, UTB, 475-488.
- Weber, M. (1921) 1980. *Wirtschaft und Gesellschaft. Studienausgabe*. Tübingen: Mohr.
- Weitbrecht, H.J. 1999. Management, Kommunikation und Gerechtigkeit im organisatorischen Wandel. Anmerkungen zur aktuellen Diskussion. In: Berger, G./ P. Hartmann (Hg.). *Soziologie in konstruktiver Absicht. Festschrift für Günther Endruweit*. Hamburg: Knut Reim, 31-57.