

# **Unternehmenskultur im Wandel**

**Die unternehmenskulturellen Folgen der Integration von Myllykoski Corporation  
in das Unternehmen UPM-Kymmene Oyj**

Universität Tampere

Institut für Sprach-, Translations- und Literaturwissenschaften

Deutsche Sprache und Kultur

Pro Gradu-Arbeit

Hanna Koskinen & Susanna Saari

Oktober 2013

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Saksan kieli ja kulttuuri

Kieli-, käännös- ja kirjallisuustieteiden yksikkö

KOSKINEN, HANNA & SAARI, SUSANNA: Unternehmenskultur im Wandel. Die unternehmenskulturellen Folgen der Integration von Myllykoski Corporation in das Unternehmen UPM-Kymmene Oyj.

Pro gradu -tutkielma, 153 sivua + 12 liitesivua

Lokakuu 2013

---

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella yrityskulttuurien kohtaamista yrityskauppatilanteissa. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat sekä ostavan että ostettavan yrityksen työntekijöiden kokemukset yrityskaupasta ja kahden hyvin erilaisen kulttuurin integroimisesta. Ostajayritys on kansainvälinen pörssiyritys UPM, ja yrityskaupan kohteena on perheyritys Myllykoski. Tämän pro gradu-tutkielman yhtenä päämääränä on selvittää, millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä työntekijät ja johtohenkilöt näkevät näiden yritysten yrityskulttuurien välillä. Lisäksi selvitetään, miten työntekijät kokevat yrityskulttuurin viestimisen ja yrityksen arvojen toteutumisen. Työntekijöiden kokemuksia verrataan johtohenkilöiden näkemyksiin. Toinen keskeinen tutkimuksen tavoite on selvittää, millainen nykytilanne yrityksessä on ja miten työntekijät arvioivat kulttuuri-integraation onnistumista.

Tutkimuksessa analysoidaan nykytilannetta ja keskeisiä ongelmia työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen aineiston muodostavat viisi ryhmähaastattelua, joihin osallistui yhteensä 24 toimihenkilöä. Lisäksi tutkimusta varten haastateltiin erikseen viittä johtotason henkilöä. Haastattelut olivat teemahaastatteluja ja aineiston analysoinnissa käytettiin menetelmänä kvalitatiivista sisällönanalyysia.

Tutkimuksen tulokset tukevat aikaisempia tutkimustuloksia. Yrityskauppa herättää sekä ostettavan yrityksen että ostajayrityksen työntekijöissä pelon ja epävarmuuden tunteita, mutta tieto auttaa näistä tunteista selviämisessä. Aineiston perusteella voidaan todeta, että kulttuurinäkökulmasta yritysten integrointi on onnistunut hyvin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että suurin osa ostetun yrityksen työntekijöistä kokee sopeutuneensa kiittävästi. Myös ostajayrityksen työntekijät näkevät, että ostetun yrityksen työntekijät ovat olleet avoimia muutokselle, mikä on auttanut yrityskulttuurien integroimisessa. Integraation alkuvaiheessa erilaisten yrityskulttuurien törmäys aiheutti väärinkäsityksiä ja ongelmia. Työntekijöiden mukaan tilanne on parantunut huomattavasti ja he ovat voineet oppia toisiltaan.

Tutkimuksessa tuli esiin, että sekä UPM:n että Myllykosken työntekijät näkevät yrityksessä samoja kehitystarpeita. Suurin osa kehitysehdotuksista koskee osastojen välisen yhteistyön kehittämistä ja lisäämistä sekä uusien työntekijöiden kouluttamista. Lisäksi työntekijät toivovat, että he voisivat lisätä ymmärrystään toistensa työtehtävistä.

Avainsanat: yrityskauppa, yrityskulttuurit, kulttuuri-integraatio, ryhmähaastattelu

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor.....</b>	<b>5</b>
2.1	Zum Begriff Unternehmenskultur.....	5
2.2	Unternehmenskultur als Forschungsgegenstand.....	6
2.3	Elemente der Unternehmenskultur.....	8
2.3.1	Dimensionen der Unternehmenskultur.....	8
2.3.2	Funktionen der Unternehmenskultur.....	9
2.4	Modelle von Unternehmenskulturen.....	10
2.4.1	Kulturebenenmodell nach Schein.....	10
2.4.2	7-S-Modell.....	12
2.4.3	Kulturdimensionen nach Hofstede.....	12
2.5	Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor bei Akquisitionen.....	14
<b>3</b>	<b>Fusionen und Akquisitionen.....</b>	<b>15</b>
3.1	Stand der M&A-Forschung.....	15
3.2	Fusionen und Akquisitionen als Unternehmensstrategien.....	16
3.3	Verschiedene Typen von Akquisitionen.....	17
3.4	Die Phasen einer Akquisition.....	18
<b>4</b>	<b>Methoden der Messung von Unternehmenskulturen.....</b>	<b>21</b>
4.1	Organisationsstrukturmodell.....	21
4.2	Cultural Due Diligence.....	22
4.3	Analyse der Kulturdimensionen.....	24
<b>5</b>	<b>Kulturintegration im Unternehmen.....</b>	<b>26</b>
5.1	Phasen der Kulturintegration.....	26
5.2	Strategien der Kulturintegration.....	27
5.3	Elemente der Kulturintegration.....	28
<b>6</b>	<b>Einfluss der Akquisition auf die Mitarbeiter.....</b>	<b>30</b>
6.1	Gefühle der Mitarbeiter bei Fusionen und Akquisitionen.....	30
6.2	Emotionale Reaktionen in verschiedenen Phasen.....	31

<b>7</b>	<b>Vorstellung der untersuchten Unternehmen.....</b>	<b>35</b>
7.1	UPM Unternehmenspräsentation .....	35
7.2	Myllykoski Unternehmenspräsentation .....	36
7.3	Der Unternehmenskauf von UPM und Myllykoski .....	36
<b>8</b>	<b>Methoden und Forschungsprozess .....</b>	<b>38</b>
8.1	Forschungsethik .....	38
8.2	Interview als qualitative Datenerhebungsmethode.....	40
8.3	Einzel- und Gruppeninterviews.....	42
8.4	Zur Datenerhebung.....	43
8.5	Kritische Würdigung der Arbeit.....	47
8.6	Beschreibung des Forschungsprozesses.....	47
<b>9</b>	<b>Unternehmenskultur .....</b>	<b>50</b>
9.1	Begriff.....	50
9.2	Beschreibung der Unternehmenskultur von Myllykoski .....	56
9.3	Beschreibung der Unternehmenskultur von UPM .....	57
9.3.1	Unternehmenswerte von UPM.....	60
9.4	Vergleich der Unternehmenskulturen .....	68
9.4.1	Familienunternehmen vs. Großkonzern.....	68
9.4.2	Stakeholderkommunikation .....	70
9.4.3	Kundenorientiertheit .....	71
9.4.4	Landeskultur .....	73
<b>10</b>	<b>Integration .....</b>	<b>82</b>
10.1	Vor der Integration.....	82
10.1.1	Die Bedeutung der Kommunikation beim Unternehmenskauf.....	82
10.1.2	Gedanken, Gefühle, Reaktionen .....	84
10.2	Integrationsprozess.....	93
10.2.1	Best Practices .....	96
10.2.2	Kennenlernen .....	98
10.2.3	Kunden-Aspekt .....	106
10.2.4	Probleme und Missverständnisse.....	107

<b>11</b>	<b>Jetzige Situation .....</b>	<b>109</b>
11.1	Aktuelle Situation zum Zeitpunkt der Interviews .....	109
11.2	Jetzige Situation aus der Sicht der Ex-Myllykoski-Mitarbeiter.....	111
11.2.1	Identifikation mit UPM.....	114
11.2.2	Herzblut, Leidenschaft & Zugehörigkeitsgefühl .....	115
11.3	Situation aus der Sicht von UPM-Mitarbeitern.....	117
11.3.1	Identifikation und Wohlbefinden.....	119
11.4	Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen .....	121
11.5	Fluktuation .....	122
11.6	Neue Mitarbeiter .....	125
11.7	Papierindustrie.....	126
<b>12</b>	<b>Verbesserungsvorschläge .....</b>	<b>130</b>
12.1	Präferenzhierarchie der Mitarbeiter .....	130
12.2	Mehr Ruhe und Kontinuität .....	131
12.3	Über den Tellerrand hinausschauen.....	133
12.4	Mehr Miteinander.....	138
12.5	Zuständigkeiten.....	139
12.6	Einarbeitung neuer Mitarbeiter .....	140
<b>13</b>	<b>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....</b>	<b>142</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>147</b>
	Anhang 1. Themen zur Vorbereitung auf die Interviews. ....	154
	Anhang 2. Einladung zum Interview. ....	155
	Anhang 3. Liste der Interviewten Personen.....	157
	Anhang 4. Interviewfragen für die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter. ....	159
	Anhang 5. Interviewfragen für die UPM-Mitarbeiter.....	161
	Anhang 6. Interviewfragen für die Manager (Myllykoski). ....	163
	Anhang 7. Interviewfragen für die UPM-Manager. ....	165

# 1 Einleitung

Heutzutage finden immer mehr Fusionen<sup>1</sup> (engl. mergers) und Unternehmenskäufe<sup>2</sup> (engl. acquisitions) statt. Die Ziele dieser Transaktionen sind unterschiedlich. Bei einer Integration zweier Unternehmen muss neben den finanziellen und strukturellen Aspekten auch auf die kulturellen Aspekte Acht gegeben werden. Wie zahlreiche Untersuchungen zeigen, wird die Rolle der Unternehmenskultur dabei oft unterschätzt (vgl. Weber, Shenkar & Raveh 1996; Stahl & Voigt 2008; Grosse-Hornke & Gurk 2009). Die Unternehmenskultur gehört zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Obwohl Unternehmenskultur als sogenannter *weicher Faktor* gilt, hat sie einen großen Einfluss auf die Motivation, auf das Wohlbefinden und auf das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter. Unwohlsein der Mitarbeiter kann die Arbeitsmotivation und damit die Effektivität der Arbeit senken. Menschen sind die wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens in jedem Geschäftsbereich. Die Kultur ist als der wichtigste Erfolgsfaktor der Fusionen und Akquisitionen identifiziert worden (Cartwright & Cooper 1993).

Unternehmenskulturen sind tief in den Unternehmen verankert und schwer zu ändern. Die Veränderungen nehmen viel Zeit in Anspruch. Kulturelle Aspekte sind außerdem sehr abstrakt und deswegen schwierig handzuhaben. Dadurch ist es kompliziert mit Kulturen zu arbeiten. Bei Fusionen und Unternehmenskäufen muss sich aus zwei Unternehmenskulturen eine Einheitliche bilden, ansonsten kann es zum Misserfolg der Integration führen. Die M&A-Literatur<sup>3</sup> wurde untersucht, wobei festgestellt wurde, dass Unternehmenskulturen bei Fusionen deutlich öfter untersucht worden sind als bei Unternehmenskäufen. Laut Peng (2009: 273) finden in der Realität allerdings viel mehr Unternehmenskäufe als Fusionen statt.

Im Jahre 2011 hat das Unternehmen UPM-Kymmene Oyj die Myllykoski Corporation, die aus Myllykoski Oy und aus der Rhein Papier GmbH bestand, aufgekauft. Zu Myllykoski Oyj und der Rhein Papier GmbH gehörten insgesamt sieben Papierfabriken in Deutschland, Finnland und in den USA, deren Produktionskapazität bei 2,8 Millionen Tonnen pro Jahr lag. Zusammen betrug der Unternehmenswert der erworbenen Gesellschaften 900 Millionen Euro und sie beschäftigten insgesamt circa 2.600 Mitarbeiter. Bei einer Akquisition dieser Größenordnung ist es umso wichtiger, dass die Integration in allen Bereichen des Unternehmens erfolgreich verläuft. (Internetquelle 1.)

---

<sup>1</sup> In einer Fusion schließen sich zwei Unternehmen zusammen. Dabei werden die Ressourcen und Systeme der Unternehmen kombiniert. (Peng 2009: 273.)

<sup>2</sup> Bei einem Unternehmenskauf bzw. einer Akquisition handelt es sich um einen Kauf eines Unternehmens oder einen Teil eines Unternehmens. Das Käuferunternehmen bekommt die Kontrolle über das gekaufte Unternehmen und dessen Ressourcen. (Gabler Wirtschaftslexikon 2012a.)

<sup>3</sup> M&A-Literatur bzw. Mergers & Acquisitions-Literatur, Literatur, die sich mit Fusionen und Akquisitionen auseinandersetzt.

Da beide Autorinnen bei UPM in Augsburg gearbeitet haben, konzentriert sich diese Pro Gradu-Arbeit auf den Standpunkt Augsburg. Ein großer Teil der Mitarbeiter, die in dem Verkaufsbüro (Glaspalast) der Firma Myllykoski Oyj und der Rhein Papier GmbH in Augsburg gearbeitet haben, wurden von UPM übernommen und im Supply Chain Center Augsburg eingesetzt. Vom Standpunkt Augsburg wurden circa 30 Personen übernommen.

In dieser Pro Gradu-Arbeit wird untersucht, was bei einem Unternehmenskauf passiert, wenn zwei verschiedene Unternehmenskulturen zueinander finden müssen. Das Ziel ist herauszufinden, was für Unterschiede und Ähnlichkeiten die Unternehmenskulturen von UPM und Myllykoski aufweisen. Das Interesse besteht darin herauszufinden, ob diese Unterschiede beachtet worden sind und ob sich eine einheitliche Unternehmenskultur gebildet hat, in der sich die Arbeitnehmer wohlfühlen können. Im Brennpunkt dieser Analyse steht die Frage, ob die Zusammenführung der Unternehmenskulturen zu Problemen geführt hat. Durch die Analyse soll herausgefunden werden, ob und wie die Zusammenführung der Unternehmenskulturen geplant worden ist, und ob die Ist-Kultur der Soll-Kultur entspricht. Es wird von den Führungskräften oft klar definiert, welche Werte, Normen und Einstellungen gewünscht werden. Dabei liegt die Schwierigkeit darin, diese Werte, Normen und Einstellungen in die Realität umzusetzen. Diese Soll-Kultur wird anhand der offiziellen Werte der Unternehmen analysiert. Eine Integration dauert zwei bis vier Jahre. Die Interviews dieser Forschungsarbeit haben anderthalb Jahre nach dem Beginn der Integration stattgefunden. Zu diesem Zeitpunkt war die Integration noch nicht abgeschlossen. Aus diesem Grund wird analysiert, wie die Integration bisher verlaufen ist. Es werden die aktuellen Probleme und Herausforderungen aus der Sicht der Mitarbeiter behandelt und daraus folgend Verbesserungsvorschläge gezogen.

Da das Hauptfach der Autorinnen Deutsche Sprache und Kultur ist, soll der finnisch-deutsche Aspekt nicht vernachlässigt werden. Im Mittelpunkt des Interesses steht zum Beispiel, wie deutsche Arbeitnehmer damit zurecht kommen, dass ein großer Teil der Führungskräfte von Finnen besetzt ist. Die Arbeitnehmer, die von Myllykoski zu UPM gekommen sind, haben sicherlich Kontakt zu vielen Finnen, da Myllykoski auch eine finnische Firma war. Allerdings wird es dabei sicherlich große Unterschiede geben, da Myllykoski eine viel längere Geschichte in Deutschland vorzeigen kann. In welcher Weise wirkt dieser Aspekt auf die Unternehmenskultur? Kann die Unternehmenskultur von UPM finnische Züge aufweisen? In den Interviews wurden diese Fragen nicht direkt gestellt um herauszufinden, ob dieser Aspekt überhaupt eine Rolle für die Interviewten spielt. Die Interviews sollten außerdem in keine bestimmte Richtung gelenkt werden.

Anhand der Theorie und der Analyse der Interviews sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

- Welche Unterschiede und Ähnlichkeiten gibt es zwischen den beiden Unternehmenskulturen?

- Wie werden die Mitarbeiter auf die Unternehmenskulturen aufmerksam gemacht und wie wird klar gemacht, was für eine Unternehmenskultur angestrebt wird? Wie wurde die Zusammenführung vorbereitet? Wissen die Mitarbeiter, wie sie sich zu verhalten haben?
- Welche Gefühle und Gedanken hatten die Mitarbeiter beim Unternehmenskauf?
- Was für eine Unternehmenskultur herrscht jetzt, 1,5 Jahre nach der Zusammenführung? Was für Probleme sind aufgetreten? Gibt es Reibungspunkte zwischen den alten und neuen UPM-Mitarbeitern, die durch die Unternehmenskultur und Arbeitsweisen verursacht werden?
- Konnten oder können sich die neue UPM-Mitarbeiter an die gewünschte Unternehmenskultur gewöhnen und sie akzeptieren?
- Ist der deutsch-finnische Aspekt zu sehen? Wie wirkt er auf die Unternehmenskultur?
- Was ist die jetzige Situation? Welche aktuellen Probleme und Herausforderungen gibt es?

Die Idee für die Pro Gradu-Arbeit ist im Sommer 2011 entstanden, als eine der Autorinnen bei UPM Augsburg gearbeitet und dabei den Anfang der Integration mitbekommen hat. Ihr wurde von einer Führungskraft von UPM vorgeschlagen, ihre Pro Gradu-Arbeit über Unternehmenskulturen zu schreiben. Es wurden auch noch einige Integrationsarbeiten während des Sommers 2012 durchgeführt, so dass die Integration auch zu diesem Zeitpunkt noch ein aktuelles Thema war, als beide Autorinnen bei UPM gearbeitet haben. Das Thema kam immer wieder in Diskussionen hervor, was auch das Interesse der anderen Autorin für dieses Thema geweckt hat. Da das Thema Unternehmenskultur sehr komplex und umfangreich ist, wurde beschlossen, diese Arbeit zusammen zu schreiben, um eine ausführlichere und vielseitigere empirische Untersuchung zu ermöglichen. Es wäre nicht möglich gewesen, die Arbeit im jetzigen Umfang alleine durchzuführen. Zu zweit sind außerdem mehr Ressourcen für die Interviewdurchführung und die Auswertung vorhanden. Bei der Analyse spielt die Zusammenarbeit auch eine wichtige Rolle – die Ergebnisse der Analyse konnten gründlich diskutiert werden, wodurch die Ergebnisse zuverlässiger sind, da diese auf den Beobachtungen zweier Personen basieren.

Als der Stand der Forschung analysiert war, sind Forschungslücken in diesem Bereich zum Vorschein gekommen. Es gibt zwar viel Theorie zu diesem Thema, aber nur wenige empirische Untersuchungen. Die meisten Unternehmen sind sich der Wichtigkeit der Unternehmenskultur bewusst, können diese aber nicht umsetzen. Es sind bisher auch zu wenige Studien zu diesem Thema durchgeführt worden, weshalb diese Forschung ein wichtiger Beitrag zu diesem Forschungsfeld ist. In dieser Arbeit handelt es sich um die Analyse einer Integration eines Familienunternehmens (Myllykoski) und eines multinationalen Börsenunternehmens (UPM). In den bisherigen Forschungen sind meistens nur die akquirierten Unternehmen untersucht worden. In

dieser Forschungsarbeit hingegen wird Rücksicht auf beide Unternehmen und deren Mitarbeiter genommen.

Die ersten acht Hauptkapitel umfassen den Theorie- und den Methodenteil dieser Pro Gradu-Arbeit. In diesen Hauptkapiteln werden die zentralen Begriffe und Theorien behandelt. Zuerst wird auf den Begriff Unternehmenskultur eingegangen. Im zweiten Hauptkapitel werden verschiedene Definitionen, Modelle und Theorien der Unternehmenskultur dargestellt. Das Ziel des dritten Hauptkapitels ist, den Stand der Forschung im Bereich der Fusionen und Akquisitionen und deren Gründe zu erläutern. Danach wird im vierten Hauptkapitel erläutert, wie Unternehmenskulturen analysiert und gemessen werden können. Die Phasen, Strategien und Elemente der Kulturintegration werden in Kapitel fünf vorgestellt. Das sechste Kapitel konzentriert sich auf die Mitarbeiterreaktionen und Einflüsse der Akquisition auf die Mitarbeiter. Danach werden die Unternehmen UPM und Myllykoski präsentiert. Das achte Kapitel umfasst den Methodenteil dieser Pro Gradu-Arbeit. In diesem Kapitel wird sowohl die Forschungsmethode als auch der Forschungsprozess erläutert. Das Ziel dieses Kapitels ist es, den Prozess der Datensammlung zu beschreiben.

Der zweite Teil dieser Pro Gradu-Arbeit besteht aus der Analyse der Interviews. Im 9. Unterkapitel wird erläutert, was die Interviewten unter dem Begriff Unternehmenskultur verstehen. Dazu wird aus der Sicht der Interviewten beschrieben, wie sie die Unternehmenskultur von Myllykoski und UPM sehen. Das Ziel des zehnten Hauptkapitels ist es zu analysieren, wie die Integration aus der Sicht der Interviewten abgelaufen ist. Es werden sowohl die Situation vor der Integration sowie der Integrationsprozess erläutert. Im elften Hauptkapitel richtet sich das Interesse auf die jetzige Situation im Unternehmen. Anhand der Interviews wird erläutert, welche aktuellen Herausforderungen es aus der Sicht der Befragten gibt. Nach der Analyse der jetzigen Situation werden anhand der Interviews im zwölften Hauptkapitel Verbesserungsvorschläge für die Zukunft unterbreitet. Im letzten Hauptkapitel 13 werden die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit zusammengefasst.

## **2 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor**

Eine gründliche und vielseitige Definition des Unternehmenskultur-Begriffes ist in dieser Arbeit wesentlich. Um Unternehmenskulturen untersuchen und analysieren zu können, müssen zentrale Elemente und Aspekte der Unternehmenskultur identifiziert werden. Es ist wichtig, die verschiedenen Elemente darzustellen, um ein besseres Verständnis von den Wirkungen der Unternehmenskultur in einer Organisation zu erhalten.

Das Ziel des ersten Hauptkapitels ist, den Begriff Unternehmenskultur zu definieren und die theoretische Grundlage anhand der Modelle verschiedener Forschungsrichtungen zu erläutern. Zu Anfang wird in Unterkapitel 2.1 erklärt, was unter dem Begriff Unternehmenskultur zu verstehen ist. Es werden auch Eigenschaften der Unternehmenskultur diskutiert, die in Veränderungssituationen eine Rolle spielen. In Unterkapitel 2.2 stehen im Mittelpunkt des Interesses die Diskussion der unternehmenskulturellen Forschungsgrundlage und der Ursprung des Begriffes. Elemente, Dimensionen und Funktionen der Unternehmenskultur werden in Unterkapitel 2.3 erläutert. Zum Verstehen der theoretischen Grundlage werden in Unterkapitel 2.4 verschiedene Modelle der Unternehmenskultur dargestellt. Zum Schluss dieses ersten Hauptkapitels wird in Unterkapitel 2.5 diskutiert, warum die Unternehmenskultur zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens zählt. In der Literatur erscheint der Begriff Organisationskultur, der als Synonym für Unternehmenskultur dient. In dieser Pro Gradu-Arbeit wird ausschließlich der Begriff Unternehmenskultur verwendet. Die Begriffe Unternehmen und Organisation werden synonym verwendet.

### **2.1 Zum Begriff Unternehmenskultur**

Unternehmenskultur als Begriff ist schwierig zu definieren. Es gibt keine eindeutige Definition dieses Begriffes, denn verschiedene Forschungsrichtungen betonen unterschiedliche Aspekte und Elemente der Unternehmenskultur. Auch Huhtala und Laakso (2007: 13) stellen fest, dass das Unternehmenskulturparadigma zu den bedeutendsten Paradigmen der Organisationsforschung zählt. Unternehmenskultur gehört zu den Themen verschiedener Forschungsrichtungen: Neben der Managementforschung bieten die Kulturanthropologie, die Organisationspsychologie und die Soziologie grundlegende Begriffserklärungen der Unternehmenskultur (Kolesky 2006: 2).

Für Unternehmenskultur gibt es zahlreiche Definitionen, aber es werden in diesem Zusammenhang nur einige ausgewählte Definitionen und Theorien, die für diese Arbeit relevant sind, dargestellt. Die Unternehmenskultur wird in dieser Arbeit wie folgt definiert: Die Unternehmenskultur setzt sich aus Werten, Normen und Einstellungen zusammen, die sich wiederum auf das Verhalten der Unternehmensmitarbeiter auswirken (Gabler Wirtschaftslexikon 2012a). Kultur kann als sinnhafter Aufbau der Realität gesehen werden. Anhand dieses Aufbaus wird die Umwelt wahrgenommen und

interpretiert. (Morgan 1997: 138.) Auf der einen Seite bestimmt die Kultur die Verhaltensweisen, Einstellungen und Überzeugungen und auf der anderen Seite beeinflusst sie, wie man Ereignisse und das Verhalten anderer Menschen deutet. In diesem Sinne formt die Kultur die *Spielregeln* einer bestimmten Gruppe. Durch die Kultur wird außerdem definiert, was für ein Verhalten von Menschen gewünscht und akzeptiert wird. Kultur besteht aus *Überzeugungen, Gewohnheiten, Traditionen, Vorstellungen, Symbolen* und der *Sprache*. (Huhtala & Laakso 2007: 13–15; Schein 2010: 3–4.)

Die Unternehmenskultur kann auf verschiedenen Ebenen betrachtet werden, weil man sie zum Beispiel auf Organisationsebene, Standortebene oder auf Teamebene studieren kann. In einem Unternehmen existieren mehrere *Subkulturen* und jeder Standpunkt und jede Abteilung kann eine eigene Kultur vorweisen. Eine Organisation hat zum Beispiel eine Unternehmenskultur, aber zu dieser Unternehmenskultur gehören auch unterschiedliche Subkulturen. Sogar innerhalb eines Teams kann eine Subkultur existieren, die nur für eine bestimmte Gruppe gilt. In einer Gruppe wird definiert, was für ein Verhalten akzeptiert und erwünscht ist. Die Regeln einer bestimmten Gruppe oder eines bestimmten Teams können von den offiziellen Regeln und Normen abweichen. Die Unternehmenskultur ist eine Ganzheit, die aus mehreren kleineren Subkulturen besteht. Die Subkulturen beeinflussen einander und können dabei auch einen Einfluss auf die Unternehmenskultur haben. In dieser Arbeit wird die Unternehmenskultur auf der Ebene eines Standpunktes (UPM Augsburg) betrachtet. Eine weitere Betrachtung der Unternehmenskultur wäre im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich. (Teerikangas 2008.)

Die Unternehmenskultur hat sowohl positive als auch negative Eigenschaften, wenn es sich um den Einfluss auf die Mitarbeiter handelt. Laut Baetge et al. (2007: 189) sind die Wirkungen der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg nicht nur positiv, sondern auch negativ. Der Unternehmenserfolg kann verhindert werden, wenn die Unternehmenskultur zum Beispiel Veränderungswiderstand bei den Mitarbeitern hervorruft und dadurch Inflexibilität verursacht. Wenn der Wandel der Umgebung Veränderungen der feststehenden Gebräuche oder Einstellungen einer Organisation erfordert, kann die Unternehmenskultur einen negativen Effekt darstellen. Die Mitarbeiter leisten Widerstand, weil die alte Unternehmenskultur in ihnen tief verwurzelt ist. Es werden zum Beispiel keine Veränderungen akzeptiert, weil diese ein großes Problem für Mitarbeiter darstellen. Auch die Zusammenführung zweier Unternehmen ist eine Situation, in der die Unternehmenskultur ein Hindernis bilden kann. Die Unternehmenskultur kann den Integrationsprozess erschweren, wenn die Mitarbeiter sich zu sehr mit der Unternehmenskultur des eigenen Unternehmens identifizieren. (Baetge et al. 2007: 189.)

## **2.2 Unternehmenskultur als Forschungsgegenstand**

Die Entstehung der unternehmenskulturellen Forschung fing Ende der siebziger Jahre an, als es grundlegende Veränderungen im wirtschaftlichen Wettbewerb des

Weltmarktes gab und die USA an Macht verlor (Kolesky 2006: 9). Zu diesem Zeitpunkt wiederum erlebte Japan einen wirtschaftlichen Aufschwung und was zu der Frage führte, wie Japan es zu diesem Erfolg schaffte (Rathje 2006: 106). Die kulturvergleichende Managementforschung fing an, sich mit dieser Frage zu beschäftigen und diese Frage zu beantworten. Die zuerst nur die Kultur vergleichenden Methoden kritisierten heftig die Führungsmethoden der amerikanischen Unternehmen. Pascale (1982) hat die Mitarbeiter- und Unternehmensführung japanischer Unternehmen untersucht und dabei herausgefunden, dass die japanische Art, verglichen mit der amerikanischen, nicht so geregelt und kontrolliert ist. Außerdem ist die Kommunikationsart indirekt und verschleiert, und zeigt nur ein symbolisches Bild der zwischenmenschlichen Beziehungen. (Heinen 1987: 5–7.) Diese Forschung bietet eine Grundlage für McKinseys 7-S-Modell, das in dieser Arbeit in Unterkapitel 2.4.2 expliziter vorgestellt wird.

Als zweiter Vorläufer der Unternehmensforschung in den USA gilt Ouchi (1978) mit seiner kulturvergleichenden *Theorie Z*, in der er Unternehmen aus den USA und Japan charakterisierend verglichen hat. Er ist dabei zu dem Ergebnis gekommen, dass es in den USA zwei Typen von Unternehmen gibt. Typ-A steht für das typische amerikanische Unternehmen, das durch strenge Kontrollen und Steuerungssysteme Koordination erzielt. Typ-Z wiederum ist eine Mischung von typisch amerikanischen und japanischen Merkmalen. Die starken Kontrollen werden durch die Sozialisation der Gruppenmitglieder abgeschwächt. (Ouchi & Jaeger 1978; Kolesky 2006: 10.)

Grundlage der unternehmenskulturellen Diskussion boten später Deal und Kennedy (1983), die Unternehmenskulturen typologisieren. Die Studie *Corporate Cultures* von Deal und Kennedy hat den Begriff der Unternehmenskultur geprägt. Bei diesem Modell dienen die kulturellen Wesenszüge wie Rituale, Werte und Symbole der Unterscheidung von Unternehmenskulturen. (Kolesky 2006: 14.) Im Anschluss daran hat man begonnen, über die Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor zu sprechen. Dieses hat zu einem großen Interesse geführt, wodurch diverse Definitionen und Modelle verschiedener Forschungsrichtungen entwickelt worden sind. (Vgl. Rathje 2006: 106.) Die relevantesten Modelle in Bezug auf diese Arbeit werden in Unterkapitel 2.4 dargestellt.

Die integrative Kulturforschung beschäftigt sich seit 20 Jahren mit der Beziehung zwischen Landes- und Unternehmenskultur (Blöcher & Glaum 2005: 297). Weber, Shenkar und Raveh (1996: 1215) zufolge sind National- und Unternehmenskultur Konstruktionen, die zwar miteinander verbunden sind, aber trotzdem zwei trennbare Konstruktionen sind. Landes- und Unternehmenskulturen sind normalerweise miteinander verbunden, weil die Kulturen einander beeinflussen. Die Landeskultur beeinflusst automatisch die Organisationskultur, weil die Mitarbeiter Repräsentanten einer Landeskultur sind. (Blöcher & Glaum 2005: 297–299.) Weber, Shenkar und Raveh (1996: 1225) haben die zentrale Rolle der nationalen Kultur und Unternehmenskultur im Akquisitionsprozess festgestellt.

Laut Weiss (2005: 31) gehört die Unternehmenskultur zu den *weichen Faktoren* einer Akquisition. Die Bedeutung der weichen Faktoren wird heutzutage in der Forschung hervorgehoben. Man kann die weichen Faktoren auf Unternehmensebene und auf individueller Ebene betrachten. Auf Unternehmensebene gibt es neben der Unternehmenskultur solche Faktoren wie Integrationsklima, Information, Kommunikation und Partizipation. Weiche Faktoren auf individueller Ebene sind zum Beispiel Arbeitszufriedenheit, Engagement und Stress. (Weiss 2005: 31.)

## **2.3 Elemente der Unternehmenskultur**

In diesem Unterkapitel werden verschiedene Elemente der Unternehmenskultur vorgestellt. Als Erstes werden in 2.3.1 Dimensionen der Unternehmenskultur erläutert und danach wird in 2.3.2 auf die Funktionen der Unternehmenskultur in einer Organisation eingegangen. In diesem Unterkapitel werden solche Dimensionen und Funktionen der Unternehmenskultur dargestellt, die für diese Arbeit relevant sind.

### **2.3.1 Dimensionen der Unternehmenskultur**

Unternehmenskultur kann man durch verschiedene Dimensionen beschreiben. Laut Weber und Tarba (2012: 293) kann man die Einstellungen, Vermutungen und Verhaltensweisen, die sich in einer Unternehmenskultur bilden, in sieben Dimensionen zusammenfassen. Anhand dieser sieben Dimensionen kann eine Unternehmenskultur beschrieben und analysiert werden, da diese die wesentlichen Elemente einer Unternehmenskultur beinhalten. Anhand einer gründlichen Analyse der Dimensionen kann bewertet werden, welche Voraussetzungen oder Hindernisse es für eine erfolgreiche Fusion oder Akquisition gibt. Zudem kann auch beurteilt werden, welche Probleme in der Phase der Unternehmenszusammenführung auftauchen können. (Weber & Tarba 2012: 293–294.)

Bei der ersten Dimension handelt es sich um die Frage, in welchem Grade der Wandel der Umgebung innerhalb des Unternehmens als Quelle für Innovationen und Entwicklung verschiedener Bereiche des Unternehmens genutzt wird. In jedem Unternehmen stellt man sich anders auf Veränderungen und Innovationen ein: In einigen Unternehmen ist Wandel ein normaler Zustand, während in anderen Unternehmen Stabilität bevorzugt und erwünscht wird. Eine Kultur, in der Veränderungen als Chancen gesehen werden, hat bessere Aussichten auf eine erfolgreiche Akquisition, weil nicht so viel Widerstand gegen den Wandel geleistet wird. Die Einstellung zu Risiken formt die zweite Dimension der Unternehmenskulturen. Die Tendenz Risiko einzugehen variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Einige Unternehmen sind deutlich risikofreudiger als andere. (Weber & Tarba 2012: 293–294.)

Die dritte Dimension ist mit den horizontalen Beziehungen zwischen den Abteilungen und Teams verbunden. Es hängt von der Unternehmenskultur ab, in welchem Maß Zusammenarbeit, Kommunikation und Wissensaustausch zwischen den Abteilungen und Teams gefördert wird. Die vierte Dimension dagegen hat damit zu tun, was für eine

Beziehung zwischen den Managern und Mitarbeitern herrscht. Es hängt von dem Charakter der vertikal-hierarchischen Beziehung sowie von der Persönlichkeit des Managers ab, in welchem Maße mit den Mitarbeitern kommuniziert wird, wie sie unterstützt und ermutigt werden. (Weber & Tarba 2012: 293–294.)

Es gibt Unterschiede zwischen Unternehmen, wenn es um die Autonomie und um das Treffen von Entscheidungen geht. Durch die Unternehmenskultur wird bestimmt, wie selbstständig Entscheidungen in einer Organisation getroffen werden. Diese fünfte Dimension fasst also zusammen, wie Entscheidungen in einer Organisation getroffen werden und wie Verantwortung verteilt wird. Die sechste Dimension beschreibt, was für eine Einstellung zur Leistung in einer Organisation herrscht: Wird in dem Unternehmen viel Wert auf Leistungen und auf die ständige Verbesserung dieser Leistungen gelegt? Wie wird der Grad der Leistungen gemessen? Man kann Unternehmenskulturen dadurch analysieren, dass man die Belohnungen, die in dem Unternehmen gegeben werden, ergründet. Es kann zudem viel über die Werte, Normen und Einstellungen einer Organisation gelernt werden, indem man prüft, was für ein Verhalten in einer Organisation belohnt wird. Die Art und Weise zu belohnen sagt viel über die Unternehmenskultur aus. All dieses umfasst die siebte Dimension. Anhand dieser sieben Dimensionen ist es möglich, Unternehmenskulturen zu beschreiben und Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen verschiedenen Kulturen zu erkennen. (Weber & Tarba 2012: 293.)

### **2.3.2 Funktionen der Unternehmenskultur**

Die Unternehmenskultur kann man auch durch ihre verschiedenen Funktionen in einem Unternehmen beschreiben. Zu den Funktionen der Unternehmenskultur zählen die Identifikations-, Koordinations-, Motivations- und Innovationsfunktion. Eine Aufgabe der Unternehmenskultur ist es, ein Gemeinschaftsgefühl zu schaffen. Dieses *Wir-Gefühl* dient dazu, dass sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren. Wenn die Identifikation und Integration neuer Mitarbeiter erfolgreich verläuft, identifizieren sich die Mitarbeiter mit den Werten, Normen und Einstellungen. Wenn die Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen, leisten sie auch ihren persönlichen Beitrag und streben nach den Zielen des Unternehmens, weil sie diese als ihre eigenen Ziele betrachten. (Baetge et al. 2007: 187–189.)

Die Koordinationsfunktion der Unternehmenskultur bedeutet, dass durch die Unternehmenskultur die Grenzen und Hierarchieverhältnisse für ein Unternehmen definiert werden. Die Unternehmenskultur einer Organisation soll auch die Motivation der Mitarbeiter fördern, so dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie mit ihren Leistungen den Unternehmenserfolg beeinflussen können. Es hängt von der Unternehmenskultur ab, wie viele Selbstbestimmungsrechte Mitarbeiter haben und welche Rolle die Kontrolle in einer Organisation spielt. Innovationen haben eine große Bedeutung in der heutigen Welt, weil der Erfolg eines Unternehmens von der Menge der Innovationen abhängig ist. Deswegen sollte die Unternehmenskultur auch eine Atmosphäre schaffen, die Innovation fördert. Eine Unternehmenskultur, die Mitarbeiter

motiviert und Möglichkeiten zur Selbstentwicklung bietet, fördert auch die Zufriedenheit. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist mit dem Unternehmenserfolg verbunden, weil zufriedene Mitarbeiter mehr Leistung bringen und einen besseren Beitrag zum Erreichen der Ziele eines Unternehmens leisten. (Baetge et al. 2007: 187–189.)

## **2.4 Modelle von Unternehmenskulturen**

In diesem Unterkapitel werden relevante Modelle der Unternehmenskultur vorgestellt. Diese Modelle fassen wichtige Elemente und Eigenschaften der Unternehmenskulturen zusammen und geben einen guten Einblick in das Thema. Als Erstes wird in Unterkapitel 2.4.1 das Kulturebenenmodell von Schein behandelt, danach das 7-S-Modell von Waterman, Peters und Phillips. Zuletzt wird in Unterkapitel 2.4.3 näher auf die Kulturdimensionen von Hofstede eingegangen.

### **2.4.1 Kulturebenenmodell nach Schein**

Nach Schein (2010) liegt die Schwierigkeit Kultur zu verstehen und zu definieren darin, dass die Ebenen der Kultur, in denen sie sich selbst offenbart, nicht unterschieden worden sind. Um dieses Problem zu beheben, definiert und unterteilt er Kultur in drei verschiedene Ebenen (vgl. Abbildung 1), die aus sichtbaren *Artefakten*, bewusst wahrgenommenen *Werten* und *Normen* sowie unbewussten *Grundannahmen* bestehen. (Schein 2010: 23.) Die Theorie von Schein ist wahrscheinlich die am meisten verwendete Theorie über Unternehmenskulturen und hat einen sehr hohen Bekanntheitsgrad. Obwohl diese Theorie schon sehr alt ist, ist sie trotzdem noch sehr aktuell, da die Kulturebenen ein Fundament für die Untersuchung von Kulturen und somit auch für Unternehmenskulturen bieten. Aus diesem Grund wird das Kulturebenenmodell von Schein in dieser Arbeit dargestellt.

Die oberste Kulturebene besteht nach Schein aus Artefakten, die für jeden Menschen offensichtlich sind. Zu den Artefakten gehören all die Elemente, die man sehen, fühlen und wahrnehmen kann, wenn man auf eine neue, für sich selbst fremde Kultur trifft. Darunter werden unter anderem Symbole, Sprache, Kleidung, Mythen und Riten, Kunst und Technologie gezählt. Das *Klima* einer Gruppe kann als Summe der Aspekte gesehen werden, durch die sich die Kultur offenbart. Obwohl diese Artefakte beobachtbar sind, kann durch sie allein die Kultur nicht entziffert werden, weil die Interpretation eines Menschen zwangsläufig eigene Erfahrungen und Gefühle mit sich bringt. (Schein 2010: 23–25.)

Die bewusst wahrgenommenen Werte und Normen fallen unter die mittlere Schicht des Modells, unter die *kollektiven Werte*. Menschen setzen der Gesellschaft Normen, durch die entschieden wird, was richtig und was falsch ist. Ideale, Werte und Ziele werden zu Richtlinien, durch die das Verhalten in eine bestimmte Richtung gelenkt wird. Durch neue Situationen, oder gar eine neu zusammengefundene Gruppe, und die dadurch entstehenden Probleme, muss jedes Gruppenmitglied seine eigenen Werte und Normen reflektieren. Die Gruppe muss sich auf gemeinsame Richtlinien einigen. Derjenige, der

seine eigenen Überzeugungen den Anderen vermitteln kann, gilt als *Gruppenanführer*. Die Durchsetzung dieser Normen und Werte entscheidet darüber, ob sie von der Gruppe akzeptiert werden und sich im Laufe der Zeit in Grundannahmen verwandeln. (Schein 2010: 25–27.)

Die in einer Gruppe als selbstverständlich angesehenen *Grundannahmen* bilden die dritte Schicht des Kulturebenenmodells. Wenn ein Wert wiederholt erfolgreich eingesetzt wird, resultiert daraus das Einvernehmen der Gruppenmitglieder. Das wiederholte Auftreten eines Wertes lässt diesen schließlich zu einer unbewussten Grundannahme werden, die sich wiederum so fest in die Kultur einlebt, dass es schwierig ist, sie wieder zu verändern. Um etwas Neues zu erlernen, muss der Mensch aus seinem Innersten diese Grundannahmen ausgraben, überprüfen und möglicherweise seine kognitive Struktur ändern. (Schein 2010: 32.)

Um diese drei Ebenen veranschaulichen zu können, zieht Schein einen Vergleich zum kulturellen Eisbergmodell. Die Spitze des Eisberges, die aus dem Wasser herausragt, stellt die Artefakte dar. Sie können gesehen werden und sind so dem Menschen bewusst. Gleich unter der Wasseroberfläche befinden sich die unbewussten Werte und Normen, die aber erahnt werden können. Ganz tief in der Dunkelheit des Wassers befinden sich die Grundannahmen, die fest in den Köpfen der Menschen verankert sind. (Schein 2010: 23–33.)

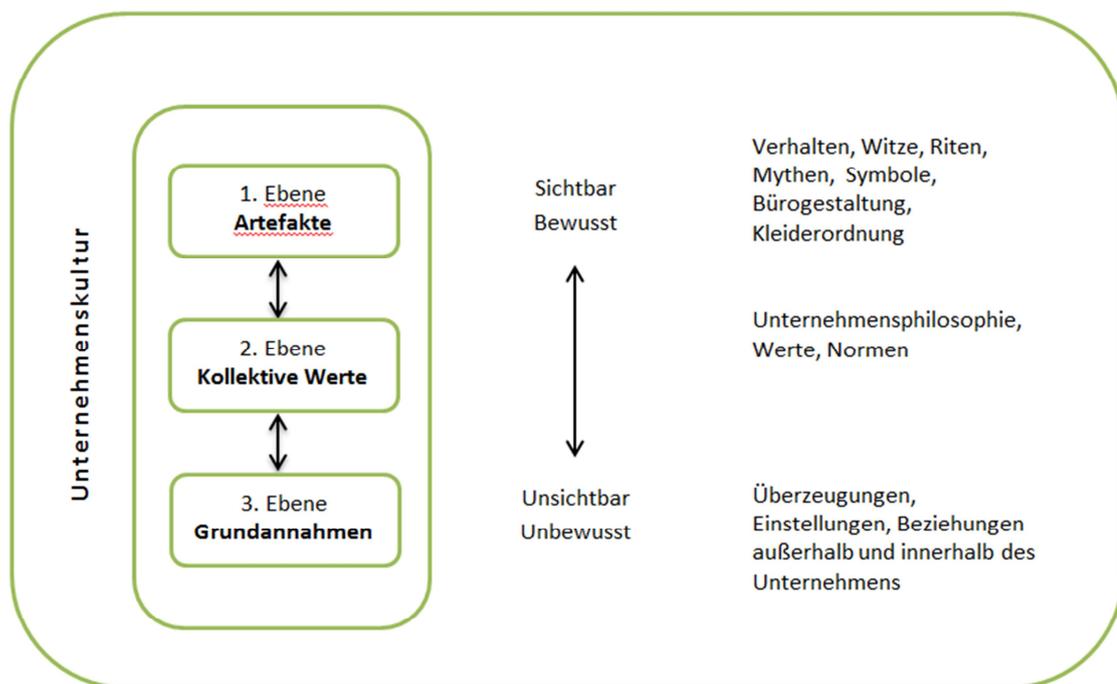


Abbildung 1. Kulturebenenmodell nach Schein. (Eigene Darstellung. Quelle: Vgl. Hoffmann 2007.)

### 2.4.2 7-S-Modell

Das 7-S-Modell wurde von Waterman und Peters (1980) entwickelt, als sie festgestellt haben, dass Veränderungen nicht nur mit Struktur und Strategie verbunden sind, sondern auch mit anderen Elementen einer Organisation (Waterman, Peters & Phillips 1980: 14–18). Das 7-S-Modell wird häufig für Unternehmenskulturanalysen verwendet. Die Effektivität einer Organisation besteht aus der Interaktion zwischen verschiedenen Elementen. Die sieben Elemente sind *Struktur* (engl. structure), *Strategie* (engl. strategy), *Systeme* (engl. systems), *Unternehmenskultur* (engl. style), *Menschen* (engl. staff), *Fähigkeiten* (engl. skills) und *gemeinsame Werte* (engl. superordinate goals). Diese sieben Elemente können in vier weiche Faktoren und drei harte Faktoren unterteilt werden. Die drei harten Elemente sind Strategie, Systeme und Struktur. Zu den weichen Elementen gehören Unternehmenskultur, die Menschen, Fähigkeiten und geteilte Werte beziehungsweise die Vision eines Unternehmens. Die weichen Elemente sind abstrakt und immateriell. Die harten Elemente sind dagegen eher konkret und können zum Beispiel in Datensystemen gespeichert werden. Diese Elemente beziehungsweise Variablen formen den Kern eines Unternehmens und die Interaktion der Elemente hat einen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens. (Gabler Wirtschaftslexikon 2012b; Waterman, Peters & Phillips 1980: 14–18.)

Das 7-S-Modell gehört zu den bedeutendsten Theorien der Unternehmenskultur der Managementforschung, weswegen diese Theorie auch in dieser Arbeit dargestellt wird. Das 7-S-Modell ist von den Unternehmensberatern Waterman und Peters entwickelt worden und wird deswegen in Unternehmen viel verwendet. Obwohl das 7-S-Modell häufig verwendet wird, ist es auch kritisiert worden. Ein Punkt, der heftig kritisiert wird, ist der Unterschied zwischen den weichen und harten Elementen. Es ist schwierig, die weichen Elemente einer Unternehmenskultur zu analysieren, während die harten Elemente einfacher ausgewertet werden können. Es wird auch als problematisch eingeschätzt, ob diese Theorie noch zeitgemäß ist. Trotz dieser Kritikpunkte ist es sinnvoll, dieses Modell in dieser Arbeit darzustellen. Die Einteilung in harte und weiche Faktoren zeigt, dass die Effektivität eines Unternehmens aus mehreren Faktoren besteht, und dass alle diese Faktoren einen Einfluss auf die Effektivität eines Unternehmens haben. (Dahlgaard-Park & Dahlgaard 2007: 371–373.)

### 2.4.3 Kulturdimensionen nach Hofstede

Hofstede teilt die länderspezifischen Kultureigenschaften in vier Dimensionen ein. Zu ihnen gehören *Machtdistanz*, *Unsicherheitsvermeidung*, *Individualismus* und *Kollektivismus* sowie die Differenzierung von *Maskulinität* und *Feminität*. Diese Dimensionen entstanden durch seine Studie, in der er 116.000 Mitarbeiter der Firma IBM in 72 Ländern befragte. Die Kulturunterschiede, die festgestellt wurden, waren länderspezifisch, da alle Mitarbeiter zu derselben Firma gehörten. Die Dimensionen beruhen auf den Annahmen von Hofstede, dass Menschen durch mentale Programme geleitet werden und diese in der Kindheit durch die sozialen Umfelder erlernt werden. (Hofstede 1991.)

Die Machtdistanz soll zeigen, wie die Menschen mit weniger Macht den Unterschied zu den Menschen mit mehr Macht sehen. In der Studie wurde untersucht, wie viel Angst die Mitarbeiter haben, ihre ehrliche Meinung gegenüber den Personen in Führungspositionen zu äußern. Länder mit einer hohen Machtdistanz gehören zu denen mit einem autoritären Führungsstil und hohen Hierarchieebenen. Hingegen verfügen Länder mit einer niedrigeren Machtdistanz über eher flache Hierarchieebenen. Die Dimension der Unsicherheitsvermeidung misst den Grad der Vermeidung von ungewohnten Situationen. Auch bei dieser Dimension hat Hofstede zwei verschiedene Gruppen ermittelt. In Ländern mit hoher Unsicherheitsvermeidung wird versucht, durch Regeln und Vorplanung der Zukunft dieser Unsicherheit vorzubeugen. In den anderen Ländern werden nicht so viele Regeln und Planung benötigt, da man mit Unsicherheit besser umgehen kann. (Wollersheim & Barthel 2008: 17.)

Individualismus und Kollektivismus zeigen den Grad der Selbstständigkeit einer Gesellschaft an. Individualismus impliziert eine selbstständige Gesellschaft, Kollektivismus hingegen einen starken Zusammenhalt und Gruppengefühl. Die vierte Dimension von Hofstedes Dimensionsmodell unterscheidet Maskulinität von Feminität. In einer maskulinen Gesellschaft zählen Leistung und Erfolg, wozu auch Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen gehören. Feminine Gesellschaften zeigen eher die *weichen* Seiten, wie Familienorientiertheit, Sozialität und die Gefühlsebene. In der Arbeitswelt zeigt sich die Feminität in Form von Sicherheit, guter Zusammenarbeit und im guten Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. (Wollersheim & Barthel 2008: 18.)

Hofstedes Kulturuntersuchung ist eine der am häufigsten verwendeten Untersuchungen in der Unternehmensforschung, trotz zahlreicher Kritik. Es wird unter anderem kritisiert, dass Hofstede die ganze Nation als Gesamtheit sieht und dabei nicht berücksichtigt, dass es innerhalb einer Nation individuelle Unterschiede beziehungsweise Subkulturen gibt. Nationen seien außerdem nicht geeignet, um Kulturen zu messen. Als zweiter Kritikpunkt wird angeführt, dass die quantitative Datenerhebung kein geeignetes Instrument für Kulturmessung ist. Die Studie von Hofstede beschränke sich außerdem ausschließlich auf IBM; hierdurch kann keine Kulturmessung stattfinden, da die ausgeprägte Unternehmenskultur von IBM Einfluss auf die Aussagen hat. (Vgl. Henkel 2004: 5 – 7; Hofstede 2002: 2)

Obwohl Hofstedes Unternehmenskulturtheorie auf viel Kritik gestoßen ist, gibt es viel Potenzial in dieser Theorie. Die Studie bietet eine Möglichkeit, die nationalen Kulturen durch verschiedene Eigenschaften zu unterteilen. Für diese Forschung ist die Kulturdimensionentheorie relevant, da man dadurch sehen kann, inwieweit sich die landeskulturellen Aspekte auf die Unternehmenskultur von UPM auswirken. Durch diese Theorie kann man Unternehmen auf ihre Eigenschaften überprüfen.

## 2.5 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor bei Akquisitionen

Die Wichtigkeit von Unternehmenskultur für den Erfolg des Unternehmens ist heutzutage zwar bekannt und steht auch im Mittelpunkt des Interesses, wird aber viel zu selten in Taten umgesetzt. Obwohl die Unternehmenskultur immer noch als weicher Faktor gilt, hat sie schwerwiegende Ausmaße. Laut Grosse-Hornke und Gurk (2010) sind bis zu 31% der finanziellen Erfolge eines Unternehmens mit der Unternehmenskultur verbunden. (Grosse-Hornke & Gurk 2010: 326.) Auch Kienbaum (2010: 16) hat in einer Studie, die 2009 durchgeführt wurde, herausgefunden, dass *„beispielsweise Identifikation und Engagement noch deutlich stärker mit der Unternehmenskultur verknüpft sind als die Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg, welche im Verhältnis zu diesen Themen nicht so stark eingeschätzt wird“*. Auch bei der Frage nach dem Umgang mit der Unternehmenskultur stößt die Studie auf die Diskrepanz zwischen dem Verständnis und dem Umgang mit der Unternehmenskultur. So werden unternehmenskulturelle Aspekte bei der Personalwahl eingesetzt, jedoch nicht bei anderen Themen. Außerdem scheint die Rollenverteilung und Verantwortlichkeit bezüglich der Unternehmenskultur in den meisten Unternehmen nicht klar zu sein. Die Führungskräfte sollten sich dem Problem stellen und versuchen die gewünschte Unternehmenskultur vorzuleben. (Kienbaum 2010: 16, 24.) In einer amerikanischen Untersuchung kam heraus, dass zwischen der Auszeichnung *Great Place to Work* und dem wirtschaftlichen Erfolg, wozu beispielsweise der Marktwert und die Gesamtkapitalrentabilität gezählt werden können, ein fester Zusammenhang besteht. Unter dieser Auszeichnung wird die Bewertung des besten Arbeitgebers verstanden, die auf unternehmenskulturelle Dimensionen wie Fairness, Respekt, Stolz und Teamarbeit großen Wert legt (Grosse-Hornke 2010: 328). Bei einer ausführlichen Studie haben Gerds und Schewe (2004) herausgefunden, dass von 120 untersuchten Mergers nur weniger als die Hälfte Maßnahmen für die Kulturintegration ausgeführt haben. Rathje (2006) sieht einen möglichen Grund dafür, dass so wenige Unternehmen mit den *weichen* Faktoren umgehen und diese richtig umsetzen können, darin, dass auch die Betriebswirtschaftler dieses Thema schwierig finden, da es so viele Facetten aufweist. Rathje zeigt an verschiedenen Beispielen auch, dass die Vorschläge für die Umsetzung einer Unternehmenskultur nicht präzise dargestellt werden, was wiederum dazu führt, dass die Manager ratlos sind. Rathje rät deshalb, dass mehr konkrete Konzepte für die Umsetzung einer Unternehmenskultur bei M&A's gegeben werden müssten. (Rathje 2006: 103.)

## 3 Fusionen und Akquisitionen

Das dritte Hauptkapitel konzentriert sich auf Fusionen und Akquisitionen beziehungsweise Unternehmenskäufe. Zu Anfang dieses Kapitels wird in 3.1 der Stand der Forschung erläutert, um ein Bild über das Forschungsgebiet zu geben. Danach wird definiert, was unter Fusionen und Akquisitionen verstanden wird und welche Gründe es für diese Transaktionen gibt. Die verschiedenen Typen und Phasen von Akquisitionen werden in den Unterkapiteln 3.3 und 3.4 vorgestellt.

### 3.1 Stand der M&A-Forschung

Seit den 1970er Jahren sind Fusionen und Akquisitionen ein beliebtes Thema der Managementforschung (Bauer 2012: 32). Dieser Forschungsgegenstand ist unter dem Namen *M&A-Forschung* bekannt. Verschiedene Richtungen der Managementforschung haben sich auf unterschiedliche Aspekte der Fusionen und Akquisitionen konzentriert. Das Interesse der Forschung war viele Jahre auf die finanziellen Aspekte der Unternehmenszusammenschlüsse gerichtet. Besonders intensiv ist erforscht worden, ob Akquisitionen als gewinnbringende Investitionen gelten, und wie eine Akquisition die finanzielle Lage eines Unternehmens beeinflusst. (Cartwright & Schoenberg 2006: 1.) Dieser erste M&A-Forschungsstrom ist unter dem Namen *Financial Economics* oder *Capital Market School* bekannt (Müller-Stewens 2010: 166).

In den letzten Jahren sind auch andere Forschungsziele entdeckt worden. Mittlerweile sind auch strategische, finanzielle, verhaltensbezogene, operationale und internationale Faktoren der Unternehmenszusammenschlüsse erforscht worden. (Cartwright & Schoenberg 2006: 1). Müller-Stewens (2010) hat nach dem ersten Strom, der sich mit finanziellen Aspekten beschäftigt hat, drei bedeutende Forschungsströme erkannt. Jeder von diesen vier sogenannten *School of Thoughts* bietet unterschiedliche Theorien, Hypothesen und Gründe, warum und wie Unternehmen Fusionen und Akquisitionen durchführen (Bauer 2012: 32). Der strategische Fit beziehungsweise das Zusammenpassen der Unternehmen und der Strategien stand im Mittelpunkt des Interesses während des zweiten Stroms. Dieser Strom kann als *Strategic School* der M&A-Forschung bezeichnet werden. Die psychologischen und kulturellen Aspekte der Unternehmensintegration sind in den letzten Jahren wichtige Forschungsfelder geworden, da die Bedeutung der kulturellen Integration als zentraler Erfolgsfaktor identifiziert worden ist. Die *Organizational Behaviour School* formt also den dritten großen Strom der M&A-Forschung. Der Fokus der *Organizational Behaviour School* ist auf Unternehmenskulturen und Mitarbeiterreaktionen gerichtet. Die Integration zweier Unternehmen stellt eine schwierige Aufgabe für das Management dar: Der vierte Strom heißt *Prozessperspektive* und beschäftigt sich mit dem Transaktionsprozess und den damit verbundenen Managementfähigkeiten und -aktivitäten. (Bauer 2012: 32; Müller-Stewens 2010: 164–166.) Diese Pro Gradu-Arbeit lässt sich am besten unter die *Organizational Behaviour School* einordnen, weil sich diese Arbeit auf Unternehmenskulturen und Erlebnisse der Mitarbeiter konzentriert.

Heutzutage ist im Bereich Fusionen und Akquisitionen schon vieles genau erforscht worden. Trotzdem gibt es immer noch viele Fragen, die in weiteren Forschungen untersucht werden sollten. Laut Cartwright und Schoenberg (2006: 3) sind zum Beispiel nicht viele Längsschnittstudien in der M&A-Forschung durchgeführt worden. Mit Hilfe der Längsschnittstudien könnten neue Einsichten über den Integrationsprozess gewonnen werden, weil man das Integrieren der Mitarbeiter und den Erfolg der Integration besser beurteilen kann. In den folgenden Kapiteln wird der Stand der Forschung in Bezug auf die Mitarbeiterreaktionen und unternehmenskulturellen Faktoren genauer behandelt. Es wird besonders viel Wert auf die Ergebnisse der unternehmenskulturellen Forschung gelegt, weil dieses Untersuchungsfeld mit dieser Forschung verbunden ist.

### **3.2 Fusionen und Akquisitionen als Unternehmensstrategien**

In der heutigen Zeit finden viele Fusionen und Akquisitionen statt und die Zahl der Unternehmenszusammenschlüsse steigt, auch wenn ihre Zahl während der Finanzkrise schwankend ist (PWC 2013). Fusionen und Unternehmenskäufe sind mittlerweile ein bedeutender Teil der Unternehmensstrategien und Instrument der Durchführung von Strategien geworden. Die Motive und Ziele der Unternehmensübernahmen sind vielfältig und es hängt oft vom Typ der Fusion oder Akquisition ab, welche Ziele erreicht werden sollten. Mit Fusionen und Unternehmenskäufen wird normalerweise nach Wachstum und Internationalisierung gestrebt (Dauber 2012: 375). Das Ziel dieser Unternehmenstransaktionen es, Konkurrenzvorteile zu erreichen und die Konkurrenzposition zu verstärken. Die Unternehmenszusammenschlüsse sind auch ein Mittel der Unternehmensentwicklung (Cartwright & Schoenberg 2006: 1). Durch die Zusammenschlüsse können zum Beispiel Kostenersparnisse erzielt und Synergievorteile geschaffen werden. (Dauber 2012: 375–376.) Die Erweiterung des Produktportfolios und die Beschaffung neuen Wissens und neuer Fähigkeiten sind als zentrale Ziele der Unternehmensübernahmen identifiziert worden (Lodorfos & Boateng 2006: 1411). Man kann durch eine Akquisition den Zugriff auf die Ressourcen eines anderen Unternehmens erlangen. Durch eine Akquisition kann auch auf die Übernahme von bestehenden Strategien und Strukturen oder Menschen eines anderen Unternehmens gezielt werden.

Obwohl Fusionen und Akquisitionen heutzutage typisch sind, werden die Ziele dieser Transaktionen oft nicht erreicht. Fast die Hälfte der Unternehmenszusammenschlüsse misslingt und nur circa ein Drittel der Transaktionen kann den Unternehmenswert steigern (Grosse-Hornke & Gurk 2009: 100). Die Gründe für die Misserfolge sind zu einem Thema der Forschung geworden. In Studien (vgl. z. B. Lodorfos & Boateng 2006; Weber, Shenkar & Raveh 1996; Stahl & Voigt 2008) ist festgestellt worden, dass sowohl die Kompatibilität der Strategien (engl. strategic fit) als auch die Kompatibilität der Unternehmenskulturen (engl. cultural fit) wichtige Rollen für den Erfolg spielen. Zum Beispiel erforscht das Strategische Management besonders die Prozesse, die zu

einer Akquisition gehören, und wie sich die Kompatibilität der Strategien auf den Erfolg des Unternehmenszusammenschlusses auswirkt (Cartwright & Schoenberg 2006:1).

Die Begriffe Fusion (engl. merger) und Unternehmenskauf (engl. acquisition) werden oft synonym verwendet. Besonders die Medien verwenden oft den Begriff Fusion, was den Eindruck erweckt, dass mehr Fusionen als Akquisitionen stattfinden würden. Laut Peng (2009: 273) finden in der Realität jedoch mehr Akquisitionen als Fusionen statt. Ein Unternehmenszusammenschluss kann auch Züge von beiden Varianten haben und dadurch eine Zwischenform von Fusion und Akquisition sein. Im empirischen Teil dieser Arbeit handelt es sich um eine Analyse einer Akquisition, weil das Käuferunternehmen in diesem Fall den vollen Besitz über das gekaufte Unternehmen ergriffen hat.

Es gibt einige Eigenschaften, durch die man eine Grenze zwischen Fusionen und Akquisitionen ziehen kann. Bei einer Akquisition handelt es sich um den Kauf eines Unternehmens. Die Akquisition kann ein ganzes Unternehmen oder nur einen Teil eines Unternehmens betreffen. Durch den Unternehmenskauf bekommt man die Kontrolle über die Ressourcen des akquirierten Unternehmens. Es werden Operationen, Vermögen und Management sowie oft auch das Personal übernommen. Bei einer Fusion werden die Ressourcen und Systeme zweier Unternehmen kombiniert, wodurch eine neue Einheit entsteht. Normalerweise sind die fusionierenden Unternehmen von der gleichen Größenklasse, die nach der Fusion ein neues Unternehmen bilden. Die Zusammenführung zweier Unternehmen ist ein Prozess, der viele Ressourcen in Anspruch nimmt. (Peng 2009: 273; Gabler Wirtschaftslexikon 2012c.)

Die Unternehmenskultur spielt eine wichtige Rolle bei einer Akquisition. In zahlreichen Studien ist festgestellt worden, dass die Unternehmenskultur den wichtigsten Erfolgsfaktor darstellt (vgl. Weber, Shenkar & Raveh 1996, Grosse-Hornke & Gurk 2009; Stahl & Voigt 2008). Schraeder und Self zufolge (2003: 511) übertrifft die Kompatibilität der Kulturen sogar die Bedeutung der Zusammenpassung von Organisationsstrategien.

### **3.3 Verschiedene Typen von Akquisitionen**

Es gibt verschiedene Typen von Akquisitionen. Man kann zum Beispiel zwischen *horizontalen*, *vertikalen*, *verwandten* und *unverwandten* Übernahmen unterscheiden. Die verschiedenen Arten von Akquisitionen variieren auch nach dem Grad der Integration. Bei einer horizontalen Akquisition schließen sich zwei Unternehmen, die im gleichen Geschäftsbereich agieren und konkurrieren, zusammen. Durch die Akquisition eines Unternehmens im gleichen Geschäftsbereich können zum Beispiel Kostensynergien erreicht werden. Bei horizontalen Akquisitionen ist der Grad der Integration hoch, weil viele Gemeinsamkeiten zwischen den Unternehmen vorhanden sind. Es handelt sich um eine vertikale Akquisition, wenn ein Unternehmen seinen Lieferanten, Kunden oder Händler kauft. Durch eine vertikale Akquisition kann ein Unternehmen bessere Kontrolle über die Wertkette erreichen und dadurch Unsicherheit

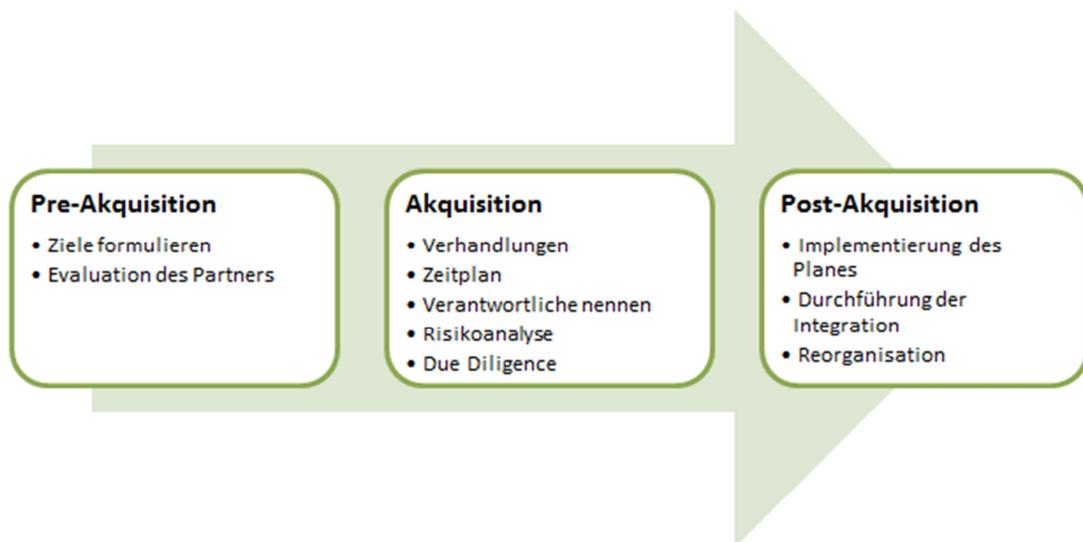
vermindern (up- oder downstream). Bei einer vertikalen Akquisition ist das Maß an Integration geringer als bei horizontalen Akquisitionen, weil die Unternehmen verschiedene Teile einer Wertschöpfungskette repräsentieren. Die dritte Variante ist die verwandte Akquisition, bei der ein Unternehmen aus einem sehr ähnlichen Geschäftsbereich akquiriert wird. Es handelt sich um eine unverwandte beziehungsweise konglomerate Akquisition, wenn ein Unternehmen aus einer anderen Branche gekauft wird und dadurch eine neue Branche erschlossen wird. Der Integrationsbedarf bei unverwandten Übernahmen ist gering. (Peng 2009: 273; Weiss 2005: 14–15; Internetquelle 2: 9–10.)

Der Integrationsgrad einer Akquisition kann auch nach *Autonomie*, *Absorption* und *Symbiose* unterteilt werden. Bei einigen Übernahmen wird der Erhalt der Autonomie der Unternehmen bevorzugt. Trotz des Zusammenschlusses handeln die Unternehmen möglichst selbstständig und erhalten ihre Autonomie. Eine andere Integrationsstrategie ist, dass eine neue Organisationsstruktur im Zusammenhang mit der Verschmelzung geschaffen wird. In der Realität absorbiert sich das akquirierte Unternehmen in das andere Unternehmen. Es gibt auch eine Zwischenform von Autonomie und Absorption: die Symbiose. In einem solchen Fall herrscht eine symbiotische Beziehung zwischen den Unternehmen, indem die Unternehmen teilweise ihre Autonomie erhalten, aber in einer ständigen Wechsel- und Austauschbeziehung stehen. (Internetquelle 2: 9–10.)

Man kann zwischen einer freundlichen und feindlichen Übernahme unterscheiden. Bei einer freundlichen Übernahme herrscht Konsensus über die Unternehmensübernahme zwischen den beiden Unternehmen, wenn das übernommene Unternehmen in die Übernahme eingewilligt hat. Wenn die Übernahme feindlich ist, hat das Management des übernommenen Unternehmens den Unternehmenskauf nicht akzeptiert und es wird gegen den Willen des Managements gehandelt. (Peng 2009: 273.)

### **3.4 Die Phasen einer Akquisition**

Der Akquisitionsprozess besteht aus verschiedenen Phasen. Diese Phasen gehören zum natürlichen Ablauf einer Akquisition und in jeder Phase müssen unterschiedliche Aufgaben erfüllt werden. Anhand verschiedener Theorien können Akquisitionen in drei, vier oder fünf Phasen unterteilt werden. In dieser Arbeit wird das Modell mit drei Phasen dargestellt, weil dieses Modell am häufigsten verwendet wird (Immonen 2006: 41). Das Drei-Phasen-Modell (vgl. Abbildung 2) wird in den vorherigen Studien zu den Mitarbeiterreaktionen verwendet. In dieser Arbeit wird dieses Modell deswegen eingesetzt, damit die Ergebnisse besser mit den vorherigen Studien verglichen werden können. Im Drei-Phasen Modell werden folgende Phasen unterschieden: *Pre-Akquisition*, *Akquisition* und *Post-Akquisition*. (Barnikel 2007: 18–19.)



**Abbildung 2. Drei-Phasen-Modell der Akquisition. (Eigene Darstellung.)**

Die Integrationsplanung beginnt mit der Pre-Akquisitions-Phase und endet mit der Transaktionsphase, in der die Kaufverträge abgeschlossen werden. In der Pre-Akquisitions-Phase muss überlegt werden, ob die Akquisition die richtige Strategie ist, um den Unternehmenswert zu steigern. Außerdem sollten in dieser Phase die genauen Ziele überdacht werden sowie der richtige Partner für den Unternehmenskauf ermittelt werden. Die strategischen Entscheidungen, die in dieser Phase getroffen werden, wirken sich auf die ganze Integration aus und sollten deshalb gut überlegt sein. (Barnikel 2007: 18.)

In der Akquisition-Phase finden erste Kontaktaufnahmen mit dem potenziellen Partner, beziehungsweise Unternehmen, das aufgekauft werden soll, statt. Zudem werden in der Verhandlungsphase Unternehmensbewertungen sowie andere Analysen wie zum Beispiel die *Due Diligence*<sup>4</sup> durchgeführt, um mögliche Risiken abschätzen zu können. Wenn der Unternehmenskauf öffentlich gemacht wird, führt dies zur nächsten Phase, der Post-Akquisitions-Phase. (Barnikel 2007: 19)

Die Integrationsdurchführung und das Integrationscontrolling bilden die Post-Akquisitions-Phase. Laut Grosse-Hornke und Gurk (2009: 100) spielt die Integration in der Post-Akquisitions-Phase eine große Rolle, weil während dieser Phase die Steigerung des Unternehmenswertes erzielt werden sollte. In der Post-Akquisition-Phase wird die Integration durchgeführt und deswegen ist es wichtig, dass die Fähigkeiten und die Aktivitäten des Managements definiert worden sind (Müller-Stewens 2010: 166).

Die Post-Akquisitions-Integrationsphase ist außerdem für die Unternehmenskultur die wichtigste Phase des gesamten M&A-Prozesses, da in dieser Phase die

<sup>4</sup> Due Diligence (DD) ist eine sorgfältige Überprüfung der fusionierenden oder akquirierenden Unternehmen, um sowohl die Stärken und Schwächen als auch das Risikopotenzial der Fusion bzw. der Akquisition im Vorherein abschätzen zu können (Gabler Wirtschaftslexikon 2013a).

Unternehmenskulturen aufeinander treffen und sich die Mitarbeiter beider Unternehmen kennen lernen. Die Integration zweier Unternehmen kann leicht daran scheitern, wenn die Mitarbeiter der beiden Unternehmen die Situation nicht akzeptieren wollen. Während der Integration kann es zu einem hohen Stresslevel der Mitarbeiter kommen, wenn sie sich bezüglich ihrer eigenen Zukunft unsicher fühlen. Damit eine Integration erfolgreich sein kann, ist die Akzeptanz der Mitarbeiter in Bezug auf Veränderungen und neue Arbeitskollegen, eine wichtige Voraussetzung. (Vgl. Unger 2007; Grosse-Hornke & Gurk 2010; Barnikel 2007.)

## 4 Methoden der Messung von Unternehmenskulturen

Eine Analyse der Unternehmenskulturen spielt in jeder Phase einer Akquisition eine wichtige Rolle. Laut Weber und Tarba (2012: 297) kann man mit Hilfe einer Analyse die möglichen Probleme und Schwierigkeiten, die in der Integrationsphase auftreten können, erkennen. Auch Lodorfos und Boateng (2006: 1413) haben festgestellt, dass die Kompatibilität der Unternehmenskulturen eine wichtige Rolle bei Akquisitionen spielt. Um eine erfolgreiche Integration durchführen zu können, sollten sich die Manager über die Zusammenführung der Kulturen in jeder Phase der Akquisition Gedanken machen.

In diesem Hauptkapitel werden drei Ansätze zur Messung von Unternehmenskulturen bei Fusions- und Akquisitionsprozessen vorgestellt. Zu diesen gehören das Organisationsstrukturmodell von Denison, Cultural Due Diligence und die Kulturdimensionen nach Sackmann. Diese drei Messungsmethoden werden in dieser Arbeit dargestellt, weil diese aktuell sind und unterschiedliche Aspekte hervorheben.

### 4.1 Organisationsstrukturmodell

Denison (2006) hat einen Ansatz zur Diagnose von Unternehmenskulturen entworfen, der in über 6.000 verschiedenen Unternehmen angewandt worden ist. Das Unternehmenskulturmodell besteht aus vier Kulturmerkmalen, die Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Dazu gehören *Mitwirkung*, *Kontinuität*, *Anpassungsfähigkeit* und *Mission*. Unter *Mitwirkung* wird die Einbindung der Unternehmensmitglieder verstanden. Erfolgreiche Unternehmenskulturen binden ihre Mitglieder in Entscheidungen ein, und geben ihnen ein Gefühl von Eigenverantwortlichkeit. Die Messung der *Mitwirkung* erfolgt durch drei Indizien. Zum einen ist es wichtig, dass die Mitarbeiter ihre eigene Verantwortung haben und sich selbst organisieren können. Zum anderen wird Wert auf Teamorientierung gelegt. Es wird gemessen, ob das Unternehmen gemeinsame Ziele verfolgt und diese zusammen aufbaut. Das dritte Indiz einer hohen *Mitwirkung* ist die Kompetenzentwicklung, zu der die Weiterentwicklung der Mitarbeiter gehört, um wettbewerbsfähig zu bleiben. *Kontinuität* besteht aus den verankerten Kernwerten, die durch wiederholtes Anwenden verschiedener übereinstimmenden Denk- und Handlungsweisen entstehen. Durch implizite Kontrollsysteme können solche Unternehmen, die eine hohe *Kontinuität* aufweisen, Koordination und Integration hervorrufen. Die *Anpassungsfähigkeit* deutet in diesem Modell auf Wandel, Kundenorientierung und unternehmerisches Lernen hin. Das Unternehmen kann sich bestenfalls auf Veränderungen einstellen und diese schnell umsetzen. Außerdem wird die Kundenorientierung durch den Wunsch, die Kunden zufrieden zu stellen, gemessen. Das organisatorische Lernen kann dadurch untersucht werden, wie das Unternehmen Wissen aus dem Umfeld aufnimmt und weiterverarbeitet. Dabei gilt es herauszufinden, wie hoch der Wissensgewinn und die Innovation eines Unternehmens sind. Die *Mission* wird durch die Ziele und Visionen gemessen, die sich

das Unternehmen für die Zukunft gesetzt hat. Verfügt das Unternehmen über einen strategischen Vorsatz, der genau den Sinn und Zweck des Unternehmens zeigt? Wie klar sind die Zielvorstellungen des Unternehmens dargestellt? Die Kernwerte, die von dem Unternehmen geteilt werden, zeichnen sich durch die Zukunftsvision ab. (Denison 2006: 14–19.)

Das Denison-Modell ist fokussiert auf die Spannungen und Widersprüche in einem Unternehmen. Die interne Persistenz und externe Flexibilität stellen ein Beispiel des Spannungsverhältnisses dar, die Einbindung von Mitarbeitern in das Unternehmen ein anderes. Dieses Kulturprofil beinhaltet auch das Kulturebenenmodell von Schein<sup>5</sup>, das Überzeugungen und Annahmen als einen wichtigen Teil der Unternehmenskultur sieht. Diese Grundannahmen sind laut Denison allerdings schwieriger zu messen als die Werte einer Unternehmenskultur. (Denison 2006: 14–19.)

## 4.2 Cultural Due Diligence

Wie zuvor in dieser Arbeit erwähnt, stellt die Zusammenführung mehrerer Unternehmenskulturen bei einer Integration nach einer Übernahme eine Herausforderung dar. Eine Integration ist nur dann gelungen, wenn die Mitglieder des übernommenen Unternehmens das Gefühl entwickeln, dazuzugehören und sich mit dem neuen Unternehmen identifizieren können. Berner (2008) reflektiert die Gründe der Unverträglichkeit von Unternehmenskulturen und setzt dabei die Führung der Integration in den Fokus. Obwohl angenommen werden könnte, dass die Unterschiede zweier Kulturen die größten Probleme darstellen, sind es häufig doch eher die Ähnlichkeiten, die zu Konflikten führen. Um diese Risikofaktoren, die sich aus den Werten, Überzeugungen und Gewohnheiten zusammensetzen, rechtzeitig zu erkennen, kann man eine *Cultural Due Diligence* durchführen. (Berner 2008: 83.)

Die Cultural Due Diligence kann man auch als *sorgfältige Prüfung* der Unternehmenskulturen bezeichnen, die vor der Integration gemacht wird, um die Kompatibilität zweier Kulturen zu überprüfen und daraus Schlüsse für die Vorgehensweise der Integration ziehen zu können. Laut Berner (2008) ist die Führung der Integration wichtig, da es bei gut geführten Unternehmen seltener zum sogenannten *Clash der Kulturen* kommt. Um die Führungsmethoden an die möglichen Risiken anzupassen, verlangt es eine Messung der Kulturen. Auch kleine Unterschiede der integrierenden Kulturen können eine größere Problematik darstellen. Um ihre eigene Kultur bewahren zu können, neigen Menschen im Allgemeinen dazu, sich von *den Anderen* abzugrenzen und vorhandene Kontraste zu verstärken. In der Natur des Menschen liegt auch das Feindbild, durch das *die Anderen* negativ betrachtet werden. Um solche Vorurteile gar nicht erst aufkommen zu lassen, muss sich die Führung darüber im Klaren sein, wie diese verhindert werden können. Das Zugehörigkeitsgefühl eines Mitgliedes ist sehr wichtig, denn nur wenn sich ein Mitglied wohlfühlt, kann es sich auf seine Aufgaben konzentrieren. Dieses Gefühl der Zugehörigkeit ist nach Berner

---

<sup>5</sup> Siehe dazu Kapitel 2.4.1.

(2008) am leichtesten durch ein gemeinsames Problem erreichbar. So schweißt ein gemeinsam erreichtes Ziel einer Teamarbeit am besten zusammen. Um das Risikopotenzial einschätzen zu können, ist eine *hermeneutische Vorgehensweise* die richtige. Dabei sollte man sich nicht auf den Vergleich zwischen den Ähnlichkeiten und der Unterschiede der zu vereinigenden Unternehmenskulturen einschränken, sondern intuitiv Gegenüberstellungen der Kulturen machen. Dazu würden sich Interviews gut eignen. Da diese Vorgehensweise aber subjektiv ist, sollte das gesammelte Material rational analysiert werden, um herauszufinden, wie diese Bewertungen zustande gekommen sind. (Berner 2008: 83–88; Schneck 2007: 1–13.)

Wenn man eine Cultural Due Diligence durchführen will, sind die geeigneten Interviewpartner laut Berner solche, die beide Unternehmen gut kennen. Geeignete Interviewpartner sind auch die Mitglieder des Top Managements, die schon vor der offiziellen Bekanntgabe der Integration befragt werden können, weil sie schon in dieser Phase über viel Wissen verfügen. Das Wichtigste dabei ist, möglichst viele Perspektiven abdecken zu können. Da, wie schon mehrmals erwähnt, Kultur ein Abstraktum ist, ist das Thema schwierig für ein Interview. Es ist nicht leicht über solche Angelegenheiten zu sprechen, die zur Gewohnheit geworden sind und somit nur unbewusst wahrgenommen werden. Als geeignete Interviewpartner sieht Berner unter anderem externe Berater, die durch das Kennenlernen der Unternehmen diese gut vergleichen können oder Branchenexperten, die die Markt- und Wettbewerbssituation gut kennen. Wenn Mitarbeiter interviewt werden, sollten diese entweder in mehreren Firmen gearbeitet haben, um einen Kulturvergleich ziehen zu können, oder das Unternehmen durch Versetzungen aus mehreren Perspektiven kennen. Laut Berner sind neue Mitarbeiter, die erst kurz in dem Unternehmen sind und sich daran erinnern können, worüber sie sich im Unternehmen gewundert haben, sehr als Interviewpartner geeignet. Außerdem sei es gut, wenn die Interviewpartner beide Unternehmen kennen und dadurch auf mögliche Risikofaktoren aufmerksam machen können. Zum Beispiel könnten Mitarbeiter aus dem übernommenen Unternehmen über persönliche Erfahrungen berichten. Vorgesetzte können sich ein Bild darüber machen, welche Probleme die neuen Mitarbeiter bei der Eingewöhnung hatten oder noch haben. (Berner 2008: 89–90.)

Es lohnt sich nicht, über Themen wie Unternehmenskultur, Normen und Artefakte zu diskutieren, da sie zu abstrakt und nicht greifbar sind. Es lohnt sich eher, sich über die Erfahrungen der Interviewpartner auszutauschen. Berner (2008) nennt als zweites Themenfeld das *Familiensilber*, womit er die Grundüberzeugungen, Spielregeln und Prinzipien des Unternehmens meint, auf die es stolz ist. Nicht zu vergessen sind als wichtiger Bestandteil einer Befragung die Ängste der Mitarbeiter. Besonders bei dem übernommenen Unternehmen kann es leicht zu *Minderwertigkeitskomplexen* kommen. Es ist für die Fusion wichtig, diese Ängste frühzeitig zu erkennen. (Berner 2008: 90–91.)

### 4.3 Analyse der Kulturdimensionen

Sackmann (2006) stellt zwölf Dimensionen vor, die mehreren empirischen Untersuchungen zufolge mit den Erfolgsfaktoren eines Unternehmens korrelieren. Diese Dimensionen können unter *Anpassungsfähigkeit/Flexibilität* und *Kontinuität/Integrationsfähigkeit* gezählt werden. Die Dimensionen 1–9 sind inhaltlich, 10–12 stellen Gütemaße dar. Diese Gütemaße messen die Qualität einer Unternehmenskultur.

Die Dimension der klaren und kommunizierten Identität läuft auf die Frage hinaus, ob sich das Unternehmen im Klaren darüber ist, was die eigenen Werte und Zwecke des Unternehmens sind. Erfolgreiche Unternehmen kommunizieren ihre Ziele und Missionen offen, die somit auch außerhalb des Unternehmens bekannt sind. Als Merkmal dieser Offenheit können hierfür unter anderem die öffentlich publizierten Werte sowie schriftlich kommunizierte Missionen gesehen werden. Aus diesen Faktoren kann der Integrationsgrad ermittelt werden. (Sackmann 2006: 8–11.)

Die strategische Orientierung ist die zweite Dimension dieses Modells. Bei erfolgreichen Unternehmen spiegelt sich die Zielorientierung des Unternehmenszweckes in einer strategischen Führung wider. Außerdem gehören als Indikator auch eine konsequente Umsetzung der Vision sowie ihre Verankerung im gesamten Unternehmen dazu. (Sackmann 2006: 8.)

Als dritte Dimension spielt die Kundenorientierung eine wichtige Rolle für den Unternehmenserfolg. Nach Sackmann (2006) ist die beste Methode für die Messung dieser Indikatoren die Kundenbefragung. Dabei kann man beispielsweise Fragen über Reklamationen oder das Ausmaß der Kundenbindung in den Produktentwicklungsprozess stellen. Lern- und Anpassungsfähigkeit sollte laut Sackmann (2006) mit der Kundenorientierung gekoppelt sein. Unternehmen sollten ihre Praktiken regelmäßig hinterfragen, offen gegenüber Veränderungen sein und sich ständig anpassen. Die Lernfähigkeit kann unter anderem an der Experimentierfreudigkeit des Unternehmens und an Ideenportalen gemessen werden. Den Grad der Anpassungsfähigkeit kann man wiederum dadurch herausbekommen, wie schnell und häufig Anpassungen stattfinden. (Sackmann 2006: 9.)

Die fünfte Dimension hängt mit den nach außen gerichteten Unternehmenskulturen zusammen. Ob ein Unternehmen innovativ ist, kann man daran sehen, ob es neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt bringt und sich damit von der Konkurrenz abheben kann. Als sechste Dimension nennt Sackmann (2006) das Nutzen der Mitarbeiterpotenziale. Wie zahlreiche Untersuchungen zeigen, hängt das gezielte Ausnutzen der Fähigkeiten von Mitarbeitern mit dem Erfolg eines Unternehmens zusammen. Neben Statistiken können auch Fragebögen zum Untersuchen dieser Dimension genutzt werden. Dabei kann etwas über die Teamorientierung, Mitarbeiterorientierung, Freiraum für selbstständiges Arbeiten oder über die Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeiter herausgefunden werden. (Sackmann 2006: 11.)

Die siebte Dimension behandelt die Kommunikation. Die offene Kommunikation und die partnerschaftliche und konforme Führung haben einen positiven Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter. Je offener die Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen ist, desto engagierter sind die Mitarbeiter. Durch eine partnerschaftliche Art der Führung verstärkt sich das Zugehörigkeitsgefühl, wodurch die Mitarbeiter auch Lust bekommen, sich für das Unternehmen einzusetzen. Als Indikatoren für offene Kommunikation nennt Sackmann (2006) unter anderem, wie offen oder formal Mitarbeiter gegenüber Vorgesetzten sind. Unternehmenskulturell gedacht ist eine kulturkonforme Führung sehr wichtig. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass die Führungskräfte sich ihrer Rolle bewusst sind und die gewünschte Soll-Kultur vorleben. (Sackmann 2006: 12–13.)

Die vorletzte der inhaltlichen Dimensionen ist die Leistungsorientierung/Leistungsbereitschaft und -fähigkeit. Als Indikator dient zum Beispiel die Bereitschaft zu selbstinitiiertem Denken und Handeln. Je leichter die Arbeit von einem Selbst aus gemacht wird, desto mehr Leistungsbereitschaft wird gezeigt. Die letzte Dimension ist die balancierte Stakeholder-Orientierung, die zum Erfolg des Unternehmens beiträgt und deshalb immer berücksichtigt werden muss. (Sackmann 2006: 14–15.)

Zu den Gütemaßen gehören die Dimensionen der strategischen Passung, die multidimensionale Orientierung und die Konsistenz zwischen normativem Anspruch und gelebtem Verhalten. Mit *„strategischer Passung ist ein hoher Grad an Übereinstimmung zwischen der vorhandenen unternehmenskulturellen Ausprägung und der notwendigen strategischen Orientierung des Unternehmens gemeint“* (Sackmann 2006: 15). Dabei müssen Unternehmen regelmäßig potenzielle Kunden, neueste technologische Entwicklungen und den Markt im Auge behalten und Veränderungen auch unternehmenskulturell umsetzen. Als Indikator nennt Sackmann (2006) das Culture Fit-Maß, das den Grad des Einklanges zwischen der Soll- und der Ist-Kultur misst. Die multidimensionale Orientierung zeigt, dass Unternehmenskultur nicht nur aus einer Dimension besteht und dass diese Dimensionen von der strategischen Passung abhängen. Die Übereinstimmung von normativem Anspruch und dem gelebten Verhalten korreliert positiv mit dem Erfolg des Unternehmens. (Sackmann 2006: 18.)

## 5 Kulturintegration im Unternehmen

Wie schon zuvor erwähnt wurde, ist die rechtzeitige Planung der Kulturintegration vor dem Closing des Unternehmenskaufes, zum Beispiel im Sinne einer Cultural Due Diligence, sehr wichtig. Noch wichtiger ist allerdings die Kulturintegration während der ganzen Integrationsphase. (Vgl. Grosse-Hornke & Gurk 2009: 102.) Obwohl sich die meisten Unternehmen über die Wichtigkeit der Unternehmenskulturen in Bezug auf den Unternehmenserfolg im Klaren sind, werden diese Erkenntnisse nur selten in der Realität umgesetzt. Besonders bei Fusionen und Akquisitionen sollten die Unternehmenskulturen wahrgenommen werden. Rathje (2006) berichtet über die Studie von Gerds und Schewe (2004), in der ermittelt wurde, dass bei 75% bzw. 90% der untersuchten Merger die weichen Faktoren nicht umgesetzt worden sind. Demnach gab es also keine gemeinsamen Visionen oder Leitlinien. (Rathje 2006: 103–104.) Kienbaum (2010: 24) unterstreicht die Wichtigkeit der vorzeitigen Beachtung der Unternehmenskulturen bei M&A-Prozessen. Demnach sollte die Analyse der kulturellen Aspekte schon vor der Integration stattfinden, da gut die Hälfte aller Fusionen und Akquisitionen scheitert. (Kienbaum 2010: 24.)

Im fünften Hauptkapitel steht die Kulturintegration im Mittelpunkt des Interesses. In Unterkapitel 5.1 werden die Phasen erläutert, in 5.2 die Strategien und in 5.3 die Elemente der Kulturintegration.

### 5.1 Phasen der Kulturintegration

Laut Lodorfos und Boateng (2006) kann man die Integration der Kulturen durch vier Phasen darstellen (siehe Abbildung 3). Die erste Phase findet vor der Akquisition statt, in der zum Beispiel Strukturen, Werte, Kommunikation und Entscheidungsprozesse beider Unternehmen analysiert werden sollten. Durch die Kommunikation der Organisationsmitglieder werden Informationen über die Unternehmenskultur gesammelt und schon vor der Akquisition reziproke Zuversicht entwickelt. Anhand der gesammelten Informationen kann eine Analyse der Unternehmenskulturen durchgeführt werden. In der nächsten Phase wird ein Plan für die Integration der Kulturen geschaffen, in dem Ziele, Methoden und Zeitplan enthalten sind. In der Planungsphase werden zum Beispiel folgende Fragen überlegt: Wer ist zuständig für die Integration und wie werden die Integrationsaufgaben verteilt? Wie umfassend soll die Kulturintegration sein und wie viel Training wird benötigt? Während der Planung sollen auch die Risikofaktoren und Hindernisse der Integration gegliedert werden. (Lodorfos & Boateng 2006: 1414–1415.)

Nach der Planungsphase wird der Integrationsplan erarbeitet und die Integration durchgeführt. Die zentralen Aufgaben der Implementierung bestehen aus dem Training des Personals, Reorganisation der Unternehmen und der Integration der Systeme, Funktionen und Strukturen. Auch die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und die Schaffung einer positiven Atmosphäre sind von Bedeutung. Nach der Implementierung folgt die Phase, in der der Erfolg der Kulturintegration gemessen und

evaluiert wird. Anhand der Ergebnisse der Messung kann entschieden werden, welche Maßnahmen ergriffen werden sollten, um die Integration der Kulturen zu verbessern. (Lodorfos & Boateng 2006: 1415–1416.)

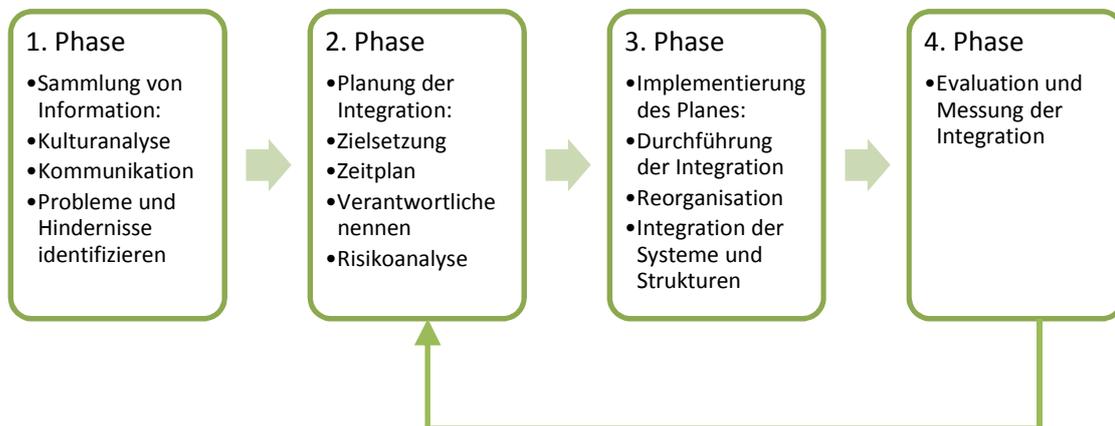


Abbildung 3. Die Phasen der Kulturintegration. (Eigene Darstellung. Quelle: Vgl. Lodorfos & Boateng 2006: 1416.)

## 5.2 Strategien der Kulturintegration

Es gibt unterschiedliche Varianten und Strategien für den kulturellen Integrationsgrad bei einer Akquisition. Weil jede Akquisition beziehungsweise Fusion anders ist, kann man nicht sagen, welche der Strategien am besten funktioniert. Es hängt immer vom Typ der Unternehmenstransaktion ab, welche Strategie der Kulturintegration ausgewählt werden sollte.

Oft wird vorgegeben, dass beabsichtigt wird, die Unternehmenskulturen der beiden Organisationen zu kombinieren, um sich die besten Eigenschaften von beiden Kulturen anzueignen. In der Praxis wird das aber häufig nicht vorgenommen, sondern eine der Unternehmenskulturen der Organisationen dominiert. (Schein 2009: 22.) Laut Schein (2009) gibt es drei verschiedene Strategien für die Integration: Eine Strategie ist, dass beide Unternehmen ihre eigenen Kulturen behalten. Die anderen Strategien sind, dass eine Kultur dominiert und diese Kultur übernommen wird, oder dass man beide Kulturen mischt. (Schein 2009: 23–25).

Grosse-Hornke und Gurk (2009) zeigen genauso wie Schein drei Strategien der Kulturintegrationen auf. Zu diesen gehören *Übernahme*, *Pluralismus* und *Symbiose*. Bei der Übernahme dominiert eine Kultur, das heißt, eine der Seiten muss sich die andere Unternehmenskultur aneignen. Im Falle einer Akquisition ist es meistens die Unternehmenskultur des Käufers, an die sich die übernommene Firma anpassen muss. Diese Strategie ist auf der einen Seite gut, weil sie für Klarheit sorgt. Andererseits kann sie aber zu Konflikten führen, weil sie unter anderem dazu führen kann, dass sich die übernommene Firma unterlegen fühlt. Beim Pluralismus bleiben beide

Unternehmenskulturen bestehen und existieren nebeneinander. Dies führt dazu, dass sich beide Seiten gleichberechtigt fühlen, birgt aber das Risiko der Auseinanderentwicklung in sich. Es kann also sein, dass diese Kulturen sich nicht vertragen. Die Symbiose ist als Strategie meist erfolgreich, verlangt allerdings viel Geduld und Zeit. Bei der Verschmelzung beider Kulturen werden die besten Eigenschaften aus beiden Kulturen zu einer einheitlichen gebildet. Erfolgreich ist diese Strategie, weil sich die Mitglieder beider Seiten gleichberechtigt fühlen können und sie außerdem Zusammenhalt und Identifikation mit dem Unternehmen fördert. Trotzdem sind auch mit dieser Strategie Schwierigkeiten verbunden, weil die Gefahr vorhanden ist, dass man sich über die besten Eigenschaften nicht einigen kann. (Grosse-Hornke & Gurk 2009: 102.)

Cartwright und Cooper (1993) haben dagegen vier Varianten für die kulturelle Integration identifiziert: Die vier Varianten der Akkulturation sind *Integration*, *Assimilation*, *Separation* und *Dekulturation*. Integration ist eine Akkulturationsform, in der beide Unternehmen strukturelle und kulturelle Veränderungen erleben. Die Kulturen werden integriert, so dass keine der Kulturen dominiert. In der zweiten Variante, Assimilation, dominiert die Kultur des Käuferunternehmens. Wenn der kulturelle Integrationsgrad sehr gering ist, handelt es sich um Separation. Es werden nur kleine kulturelle Veränderungen in dem akquirierten Unternehmen durchgeführt. Dekulturation bedeutet, dass auf beide Unternehmenskulturen verzichtet wird und eine neue Kultur geschaffen wird. (Cartwright & Cooper 1993: 65–66.)

### **5.3 Elemente der Kulturintegration**

Grosse-Hornke und Gurk (2009) haben wichtige Elemente einer erfolgreichen Kulturintegration identifiziert. Diese Elemente sind Information und Kommunikation samt der persönlichen Kontakte zwischen den Mitgliedern beider Organisationen. Als dritten wichtigen Baustein nennen sie die unterstützenden Maßnahmen, die langfristig wirken und Nachhaltigkeit sicherstellen. Die Kommunikation ist ein wesentliches Element für die Unternehmenskultur, weil die Kultur definiert, wie kommuniziert wird. Auf der anderen Seite wird durch die Kommunikation die Unternehmenskultur geschaffen und wahrgenommen. Aus diesem Grund bekommt die Kommunikation eine besonders wichtige Bedeutung für die Kulturintegration. Die Integration muss sowohl intern als auch extern kommuniziert werden. Die wichtigste Aufgabe der Kommunikationsmaßnahmen ist, Mitarbeiter zu informieren, damit Unsicherheit vermindert und Akzeptanz aufgebaut wird. Hierdurch soll auch erreicht werden, dass die Mitarbeiter sich bereit erklären, Veränderungen anzunehmen und diese umzusetzen. Um dies erreichen zu können, muss das Management Präsenz zeigen, um Gerüchte gar nicht erst entstehen zu lassen. Die Kommunikation sollte reziprok laufen: Das Management sollte den Mitarbeitern Kommunikationskanäle schaffen, durch die die Mitarbeiter ihre Meinung äußern können. Die Effektivität und Vielseitigkeit der Kommunikation sind Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Kulturintegration. Mit diesen Maßnahmen kann der Integrationsprozess unterstützt werden. Es müssen auch

Maßnahmen für die Zukunft entwickelt werden, weil die Integration viel Zeit in Anspruch nimmt. Die langfristige Veränderung kann durch verschiedene *HR-Prozesse*<sup>6</sup> unterstützt werden. (Grosse-Hornke & Gurk 2009: 103–104; Grosse-Hornke & Gurk 2010: 332–335.)

Der persönliche Kontakt zwischen den Mitarbeitern ist laut Grosse-Hornke und Gurk (2010) auch von enormer Wichtigkeit. Für die Erleichterung des Kennlernens und der Zusammenarbeit können besonders bei Fusionen und Akquisitionen Trainings und Integrationsworkshops dienen. Die Mitarbeiter sollen dabei über die neue Unternehmensstrategie sowie Werte und Ziele informiert werden. Diese Werte müssen umgesetzt und in die tägliche Arbeit integriert werden. Für die Umsetzung nennen Grosse-Hornke und Gurk (2010) unter anderem arbeitsbezogene Übungen. Für die Nachhaltigkeit der Maßnahmen sorgen Teamarbeit und persönliche Kontakte zwischen den Mitarbeitern. Für die Führungskräfte ist es von hoher Wichtigkeit, dass sie Trainings bekommen, in denen das Veränderungsmanagement behandelt wird. Sie heben außerdem die Wichtigkeit der laufenden Erfolgsmessung während des ganzen Integrationsprozesses in den Vordergrund. Da der Integrationsprozess mehrere Jahre dauern kann, sollten ein- bis zweijährlich Befragungen stattfinden. Dazwischen wären sogenannte *Pulse Checks*<sup>7</sup> sinnvoll. (Grosse-Hornke & Gurk 2010: 332–335.)

---

<sup>6</sup> Zu den HR-Prozessen bzw. Prozessen des Human Resource Managements oder Personalmanagements eines Unternehmens zählen z. B. Rekrutierung, Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Belohnung und Entwicklung der Mitarbeiter (Viitala 2007: 22).

<sup>7</sup> Pulse Checks sind kleinere Stichproben zwischen größeren Untersuchungen (Grosse-Hornke & Gurk 2010: 332–335).

## **6 Einfluss der Akquisition auf die Mitarbeiter**

In dieser Arbeit wurde ausführlich darüber berichtet, warum die Unternehmenskultur besonders für Unternehmensakquisitionen so wichtig ist. Nun wird ein Einblick darüber gegeben, was in den Mitarbeitern vor und während einer Integration vorgeht und warum gerade diese Gedanken dem Unternehmenserfolg schaden können.

In der Post-Akquisition-Phase kommt es bei den Arbeitnehmern häufig zur Verunsicherung, zum Gefühl von Kontrollverlust und außerdem zum Misstrauen gegenüber den Mitarbeitern des anderen Unternehmens. Da meist das schwächere Unternehmen übernommen wird, kann es sein, dass sich auch die Mitarbeiter dieses Unternehmens unterlegen fühlen. Diese negativen Gefühle können, wenn sie nicht schnell behoben werden, zur Abnahme der Motivation und Arbeitsmoral und dadurch zum Effektivitätsverlust führen. Weil sich die Mitarbeiter mit diesen negativen Gefühlen mehr beschäftigen als mit der Arbeit, kann dies zur innerlichen oder wirklichen Kündigung führen. Das Ziel dieses Kapitels ist es, die Emotionen und die verschiedenen Emotionsphasen zu beschreiben. Zuerst wird in Unterkapitel 6.1 auf die Gefühle der Mitarbeiter bei Fusionen und Akquisitionen eingegangen. Danach werden emotionale Reaktionen in verschiedenen Phasen der Akquisition behandelt.

### **6.1 Gefühle der Mitarbeiter bei Fusionen und Akquisitionen**

Akquisition ist eine psychisch belastende Situation für die Mitarbeiter beider Unternehmen. Besonders belastend ist es für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens, weil die Transaktion für dieses Unternehmen normalerweise viele Veränderungen mit sich bringt. Es werden sowohl die Befriedung der sozialen Bedürfnisse als auch die Sicherheitsbedürfnisse der Mitarbeiter in Gefahr gebracht, wenn man sich an eine andere Unternehmenskultur anpassen soll (Cartwright & Schoenberg 2006: 3). Laut Teerikangas (2008: 24) können die Reaktionen auf die Übernahme von positiv bis negativ variieren. Wie die Mitarbeiter auf die Akquisition reagieren, hängt von mehreren Faktoren ab. Der Akquisitionstyp beeinflusst den Ausgangspunkt der Einstellungen: Wenn es sich um eine freundliche beziehungsweise unfreundliche Übernahme handelt, ist es selbstverständlich, dass die Reaktionen unterschiedlich sind. Auch die Vorstellungen, die die Mitarbeiter von dem akquirierenden Unternehmen haben, üben einen starken Einfluss auf die Reaktionen aus (Schraeder & Self 2003: 514). Der Einfluss der Akquisition ist groß und unvermeidlich. Es handelt sich hier um einen natürlichen Prozess, der nicht verhindert werden kann und auch nicht verhindert werden sollte (Frankenberger, Kappler & Müller-Stewens 2006: 73).

Teerikangas (2012) hat den Einfluss der Akquisition auf die Mitarbeiter in der Pre-Akquisition Phase untersucht. In der Studie von acht multinationalen Akquisitionen wurde festgestellt, dass die Einstellungen in der Pre-Akquisition-Phase die Einstellungen der Post-Akquisition-Phase beeinflussen. Das Management spielt in jeder Akquisitionsphase eine wichtige Rolle, aber besonders bedeutend ist es in der Pre-

Akquisition Phase. Manager fungieren für die Mitarbeiter als Vorbilder und sollten deshalb engagiert sein. Die Reaktionen der Mitarbeiter können während der Akquisition von positiv bis negativ variieren. Wichtig ist, dass schon in der Pre-Akquisition-Phase auf die Einstellungen der Mitarbeiter in Bezug auf die Akquisition Acht gegeben wird. Teerikangas (2012: 599) stellt fest, dass die Akquisition schon von Anfang an als eine Möglichkeit und nicht als eine Quelle der Unsicherheit gesehen werden sollte. Die Aspekte, die die Mitarbeiterreaktionen in der Pre-Akquisition-Phase beeinflussen, können in zwei Teile gegliedert werden: Die Attraktivität des Partnerunternehmens besteht aus organisatorischen und verhaltensbezogenen Faktoren. Der andere Aspekt besteht aus der Zugänglichkeit der vorhandenen Organisation. (Teerikangas 2012: 599–601; 615–618.)

Neben der Analyse der Unternehmenskulturen vor der Akquisition soll auch der *psychische Zustand* der Mitarbeiter analysiert werden. Im Hintergrund stehen zum Beispiel die Einstellungen der Mitarbeiter zum akquirierenden Unternehmen sowie die Offenheit der Kommunikation über die Akquisition von Seiten der Manager. Der Ausgangspunkt einer Akquisition kann auch unterschiedlich sein: Einige Unternehmen haben schon Erfahrungen mit Fusionen und Akquisitionen gemacht, während andere sich zum ersten Mal in dieser Situation befinden. Die Voraussetzungen sind besser, wenn die Mitarbeiter schon mit verschiedenen Unternehmenstransaktionen vertraut sind und mit diesen Situationen umgehen können. (Teerikangas 2008: 25.)

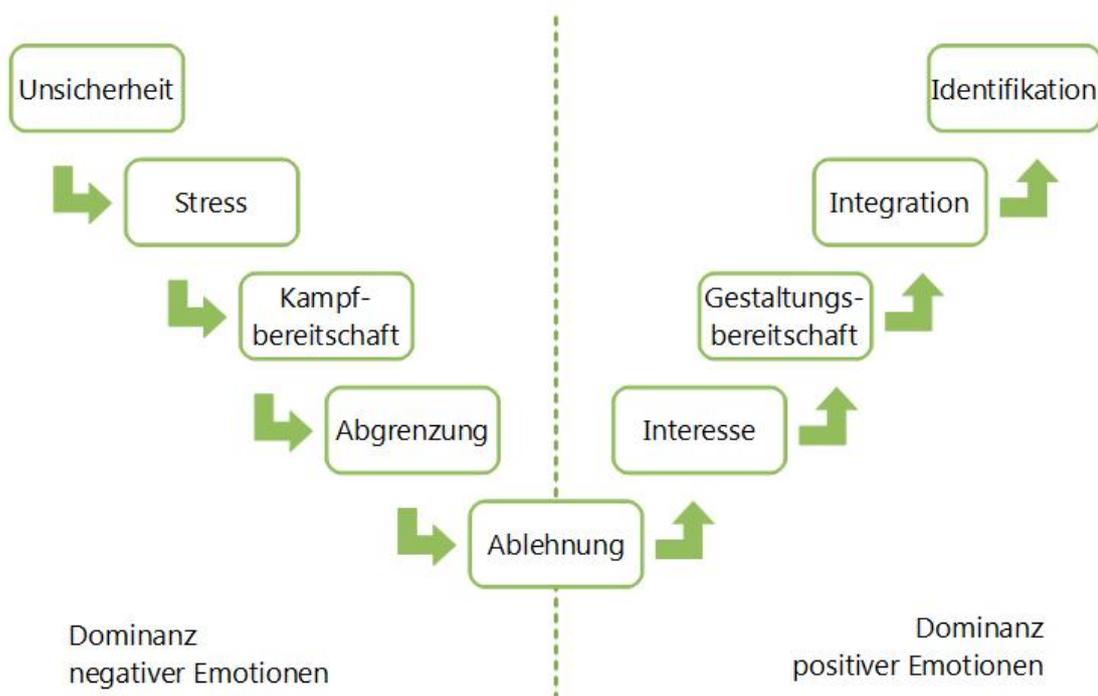
Unsicherheit und Unzufriedenheit der Mitarbeiter können dazu führen, dass das Unternehmen wertvolle Ressourcen verliert. Schlüsselpersonen können zum Beispiel das Unternehmen verlassen, was ein Ansteigen der Personalfuktuation verursacht. Dadurch kann außerdem implizites beziehungsweise stilles Wissen, das einen Konkurrenzvorteil formt, verlorengehen. (Teerikangas 2008: 44–45.)

## 6.2 Emotionale Reaktionen in verschiedenen Phasen

Frankenberger, Kappler und Müller-Stewens (2006: 72) haben den Ablauf der emotionalen Reaktionen der Mitarbeiter während eines Unternehmenszusammenschlusses dargestellt (vgl. Abbildung 4). Die erste Reaktion auf die Transaktion ist mit *Unsicherheit* verbunden. Die Unsicherheit ist auf die Zukunft bezogen, weil die Akquisition Veränderungen mit sich bringt. Unsicherheit kann sich außerdem auf verschiedene Bereiche beziehen. In der Unsicherheitsphase spielt die Kommunikation zwischen dem Management und den Mitarbeitern eine äußerst wichtige Rolle, da die Unsicherheit durch richtige Informationen vermindert werden kann. Als Folge der Unsicherheit werden *Stress* und *Angstgefühle* ausgelöst. Diese Gefühle können zu einer Art *Kampfbereitschaft* führen: Die Mitarbeiter bereiten sich darauf vor, ihre eigenen Gewohnheiten, Auffassungen und Werte zu schützen. Die Mitarbeiter ziehen auch einen klaren Unterschied zwischen der eigenen und der fremden Kultur. Diese *Abgrenzung* führt meistens dazu, dass die eigene Kultur als gut und die fremde Kultur im Gegensatz dazu als schlecht eingestuft wird. Alle diese negativen Emotionen

führen zur inneren *Ablehnung* der Mitarbeiter. (Frankenberger, Kappler & Müller-Stewens 2006: 72–73.)

Frankenberger, Kappler und Müller-Stewens (2006) sind der Meinung, dass diese inneren psychologischen Prozesse durchlaufen werden müssen und man diese auch nicht verhindern kann. Diese natürlichen Prozesse stellen einen Teil der *inneren Due Diligence* dar und können bei der kritischen Analyse der Integration hilfreich sein. Durch die Organisationsentwicklungsmaßnahmen können die negativen Gefühle allerdings abgeschwächt werden. Der erste Schritt zum Integrationserfolg ist die Akzeptanz und das *Interesse* der Mitglieder für die Integration zu gewinnen und die Möglichkeiten zu sehen, die jeder Zusammenschluss mit sich bringt. Werden die Gemeinsamkeiten beider Unternehmen gesucht, führt dies zu *Gestaltungsbereitschaft*. Die Zusammenarbeit der Mitarbeiter steht im Zentrum und es wird untersucht, wie die gemeinsamen Potenziale genutzt werden können. Durch die positivere Grundeinstellung entsteht eine Euphorie, durch die die *Integration* beschleunigt wird. Ist die Integration abgeschlossen, können die Mitarbeiter anfangen, ihre Position im neuen Unternehmen zu finden und sich mit dem Unternehmen zu *identifizieren*. (Frankenberger, Kappler & Müller-Stewens 2006: 73.)



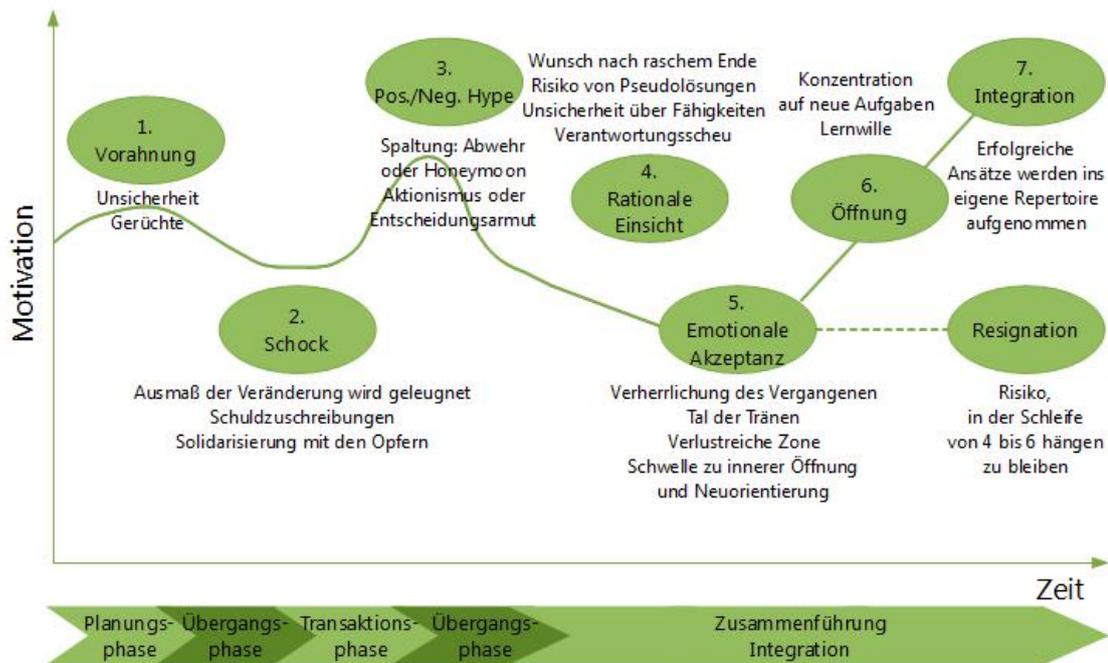
**Abbildung 4. Die emotionalen Reaktionen der Mitarbeiter. (Eigene Darstellung. Quelle: Vgl. Frankenberger, Kappler & Müller-Stewens 2006: 72.)**

Auch Geyer und Kohlhofer (2008) beschreiben, welche negativen und positiven Emotionen Mitarbeiter in den verschiedenen Phasen der Fusions- und Akquisitionsintegration durchleben. Obwohl es viele Untersuchungen gegeben hat,

warum die meisten Fusionen und Akquisitionen misslingen, ist laut Geyer und Kohlhofer der Umgang mit Emotionen einfach nicht genug beachtet worden. Obwohl es offensichtlich ist, dass bei Fusionen und Akquisitionen viele Emotionen hervorgerufen werden, könne man mit diesen Emotionen nicht umgehen. Dies könne wahrscheinlich auch daran liegen, dass es in Mitteleuropa im Allgemeinen nicht leicht sei, offen über Gefühle zu diskutieren. Somit würden die positiven Emotionen in den Vordergrund gerückt, die negativen allerdings unterdrückt werden. Integrierte Emotionen, so Geyer und Kohlhofer, können zum Motor der Integration werden und somit die positive Entwicklung ankurbeln. Unterdrückte Emotionen hingegen führen unter anderem zum *Identitäts- und Effektivitätsverlust*. (Geyer & Kohlhofer 2008: 39.)

Die Motivationskurve von Geyer und Kohlhofer (2008) besteht aus sieben emotionalen Phasen, die entweder mit der erfolgreichen *Integration* enden kann oder mit *Resignation* (vgl. Abbildung 5). Die *Vorahnungs*-Phase beginnt mit der Verkündung der Fusion oder Akquisition. Wie in vielen anderen Theorien, raten auch Geyer und Kohlhofer, Gerüchte und Neuigkeiten offen zu kommunizieren, um Ängste wie z. B. in Bezug auf den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes zu nehmen. In der Phase des *Schockes* geht die Kommunikationsarbeit weiter, denn Mitarbeiter können das Vertrauen zum Management verlieren und alle Energie fließt in die Bearbeitung offener Fragen. Ist der erste Schock erst einmal überwunden, spalten sich die Emotionen in *negative* und *positive Hypes*. Die einen freuen sich auf neue Herausforderungen, die anderen fühlen sich hintergangen. Laut Geyer und Kohlhofer (2008) ist es besonders für Führungskräfte schwierig, wenn sie nicht in die Entscheidungen einbezogen wurden, weil sie sich dadurch betrogen fühlen können. Die nächsten drei Phasen führen von der *rationalen Einsicht* über die *emotionale Akzeptanz* bis zur *Öffnung* für die neue Situation. Die Mitarbeiter möchten eine schnelle Veränderung der unangenehmen Situation, wissen allerdings nicht, wie sie selbst aktiv an der Veränderung teilhaben können. Die neuen Arbeitsverhältnisse und -abläufe können zu Unruhe und Missstimmung führen. Wenn zu diesem Zeitpunkt keine klaren Veränderungen stattfinden und es sich nicht mit den Konflikten auseinandergesetzt wird, kann dies zum emotionalen Tief, dem *Tal der Tränen* führen. In dieser Phase fühlen sich die meisten Mitarbeiter frustriert und hoffnungslos. Geyer und Kohlhofer (2008:41) erwähnen wiederholt die Tatsache, dass die Trauer zugelassen werden muss, denn „*sie stellt eine Schwellenemotion vom Abschied des Vergangenen hin zur Neuorientierung dar und hat damit eine zentrale Funktion im Veränderungsprozess*“. Für die Verabschiedung des Alten und Gewohnten sollte Platz und Zeit geschaffen werden. Es ist wichtig, dass die früheren Gewohnheiten wertgeschätzt werden, um die Abnahme des Selbstbewusstseins zu vermeiden. Sollte es dazu kommen, dass die Mitarbeiter das Gefühl bekommen, in der Vergangenheit nichts wert gewesen zu sein, kann es leicht zu Selbstzweifel kommen. (Geyer & Kohlhofer 2008: 41–42.) Deswegen muss, wie schon in dieser Arbeit erwähnt, vermieden werden, dass die vermeintlich *Schwächeren* oder *Verlierer* ihr Selbstbewusstsein verlieren. Wenn diese Trauerphase überwunden ist, richtet sich das Interesse auf die Zukunft und die neuen Ereignisse. Es kommt allerdings meistens

noch zu Rückschlägen, die aber als Lernprozess gesehen werden sollten. Als Risiko kann gesehen werden, dass anstatt einer erfolgreichen *Integration*, *Resignation* stattfindet und eine Person in den Phasen 4–6 hängen bleibt. (Geyer & Kohlhofer 2008: 41–42.)



**Abbildung 5. Emotionale Phasen und typische M&A-Phasen. (Eigene Darstellung. Quelle: vgl. Geyer & Kohlhofer 2008: 40.)**

Geyer und Kohlhofer (2008) unterstreichen die Wichtigkeit des Umganges mit den Unternehmenskulturen. Ihrer These nach ist es nicht wichtig, wie ähnlich oder unterschiedlich die Kulturen sind, sondern wie mit diesen Unterschieden umgegangen wird. Auch die neuen Geschäftsphilosophien und -strukturen sollten offen besprochen werden. Für die Mitarbeiter ist es sehr wichtig, dass die Führungskräfte die gewünschte Unternehmenskultur vorleben und eine klare Struktur haben. In unsicheren Zeiten orientieren sich die Mitarbeiter an den Führungskräften. Wenn es nun viele Widersprüche im Verhalten gibt, führt dies zu Unsicherheit, Unglaubwürdigkeit und Abgrenzung von den erwünschten Philosophien. Fusionen, Akquisitionen und die dazugehörige *Integration* sind bei weitem nicht nur für die Mitarbeiter des Unternehmens schwierig. Auch die Führungskräfte und Change Manager durchleben eine emotionale Kurve, wenn auch ein wenig anders. Die Führungskräfte stehen unter dem enormen Druck, den Erwartungen der Mitarbeiter standzuhalten und das Tagesgeschäft weiterzuführen, während sie selber Ungewissheit über ihre Zukunft und das Gelingen der Integration plagen. (Geyer & Kohlhofer 2008: 42–43.)

## 7 Vorstellung der untersuchten Unternehmen

In diesem siebten Hauptkapitel wird ein Überblick über die Unternehmen UPM und Myllykoski gegeben. Dieses Kapitel dient als Hintergrundinformation für den Analyseteil. Als erstes wird das Käuferunternehmen UPM präsentiert und danach das gekaufte Unternehmen Myllykoski. Nach den Unternehmenspräsentationen werden in Unterkapitel 7.3 relevante Hintergrundinformationen über die Integration von Myllykoski und UPM erläutert. Danach wird dargestellt, wie die Integration von UPM und Myllykoski geplant und durchgeführt worden ist.

### 7.1 UPM Unternehmenspräsentation

UPM ist ein ursprünglich finnisches Unternehmen, das zu den führenden Papierkonzernen der Welt gehört. Der offizielle Name des Unternehmens ist UPM-Kymmene Oyj, aber es wird meistens die kürzere Form UPM präferiert, die auch in dieser Arbeit verwendet wird. UPM wurde im Jahr 1996 gegründet, als die Unternehmen Kymmene Corporation und Repola Oy fusionierten. Zu UPM gehören drei Geschäftsbereiche, sogenannte Business Groups. Diese Business Groups sind *Energy und Pulp*, *Paper* und *Engineered Materials*. Die Zellstoffwerke, Plantagen und Wasserkraftanlagen sowie die Holzbeschaffung, Forstwirtschaft und das Nutzholz-Geschäft zählen zu der Business Group *Energy und Pulp*. Heutzutage gehört auch die Herstellung und Entwicklung der Biobrennstoffe zu *Energy und Pulp*. Die Business Group *Papier* umfasst das Zeitungsdruckpapiergeschäft, die Herstellung und den Verkauf des Magazin-, Fein- und Spezialpapiers. Die dritte Business Group *Engineered Materials* umfasst die Bereiche Etikettenmaterialien und Holz-Kunststoff-Verbundmaterialien. UPM hat Produktionsanlagen in 16 Ländern. Der Firmensitz befindet sich in Helsinki und die Aktien von UPM sind an der Wertpapierbörse in Helsinki notiert. (UPM Jahresbericht 2011: 2–5; UPM Webseite 2013b.)

UPM hat ungefähr 24.000 Angestellte weltweit. Der größte Teil des Personals, circa 40 %, arbeitet in Finnland. Fast ein Viertel (22 %) des Personals ist in Deutschland positioniert. Im Jahre 2011 betrug der Umsatz von UPM 10,068 Milliarden Euro. Mit 18 % (Sales by Market 2011) ist Deutschland UPMs größter Markt. Das restliche Europa formt 20 % des Verkaufes und Asien steht an der dritten Stelle mit 14 %. (UPM Jahresbericht 2011: 2–5.)

Die Unternehmensverantwortung und Sicherheit spielen wichtige Rollen in der Strategie von UPM. Die ökonomische, soziale und ökologische Verantwortung werden in allen Bereichen der Strategie berücksichtigt, die auch auf der Webseite von UPM gelistet worden sind. Auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter wird bei UPM viel Wert gelegt. UPM hat drei Unternehmenswerte, die sich in allen Bereichen des Unternehmens widerspiegeln sollten. Diese Werte sind *Gemeinsam erfolgreich sein*, *Einander vertrauen* und *Mutig Neues schaffen*. (UPM Webseite 2013b.)

## 7.2 Myllykoski Unternehmenspräsentation

Myllykoski Oyj war ein internationales Familienunternehmen mit sieben Papierwerken für hochwertige Druckpapiere in Finnland, Deutschland und in den USA. Myllykoski war auf die Entwicklung, Herstellung und das Marketing hochwertiger Druckpapiere spezialisiert. Myllykoski hatte circa 2.600 Mitarbeiter und über 1.000 Kunden, die durch Vertriebsniederlassungen in über 50 Ländern betreut wurden. Der Grundsatz von Myllykoski bestand aus der *Offenheit für neue Herausforderungen*, das *schnelle Treffen von Entscheidungen* und eine *starke Beziehung zum Kunden*. (Myllykoski Jahresbericht 2010: 1.).

Myllykoski Träsliperi Aktiebolag ist im Jahr 1892 entstanden, als das Myllykoski Werk an dem finnischen Fluss Kymi erbaut worden ist. Als erster SC-Papier-Hersteller<sup>8</sup> trat Myllykoski 1979 (Madison) in den amerikanischen Markt ein. Acht Jahre später wurde Myllykoski Pionier im Recycling (Lang Papier). 1996 hat sich Myllykoski die Kompetenz im Tiefdruck angeeignet und stieg so in das Hochglanzmagazin- und Kataloggeschäft (MD Plattling) sowie in das Formatgeschäft (MD Albruck) ein. 2001 bildete Myllykoski eine Allianz mit der Rhein Papier GmbH und ein Jahr später wurde Myllykoski Sales Network gegründet. Seit 2007 verfügt Myllykoski über die modernste Technik in der SC-Papier-Herstellung. (Myllykoski Intranet.)

Myllykoski war einer der größten Hersteller von hochwertigen Druckpapieren. Mit seinem Allianzpartner Rhein Papier GmbH stellte Myllykoski jährlich fast drei Millionen Tonnen Papier her. Im Jahre 2010 hatte die Myllykoski Corporation bei einer Herstellung von 1,8 Millionen Tonnen einen Umsatz von 1,1 Milliarden Euro. Insgesamt arbeiteten im selben Jahr 2.600 Mitarbeiter für Myllykoski. In diese Zahlen sind das Rhein Papierer Zeitungspapierwerk und Plattling Papier nicht mit einbezogen. (Myllykoski Jahresbericht 2010: 1.) Am 21.12.2010 haben die Eigentümer von Myllykoski beschlossen, Myllykoski Oyj an UPM-Kymmene Oyj zu verkaufen. Der Kauf beinhaltete die Rhein Papier GmbH und alle Verkaufsnetzwerke in Finnland, Deutschland und der USA. Im nächsten Unterkapitel 7.3 wird der Unternehmenskauf genauer erläutert. (Myllykoski Intranet.)

## 7.3 Der Unternehmenskauf von UPM und Myllykoski

UPM und Myllykoski haben beide in der Papierindustrie agiert. UPM ist ein multinationales börsennotiertes Unternehmen und Myllykoski war ein internationales Familienunternehmen. Bei dem Unternehmenskauf sind also zwei strukturell und kulturell unterschiedliche Unternehmen zusammengekommen. Bei den beiden Unternehmen handelte es sich viele Jahre lang um die größten Konkurrenten, bis UPM Myllykoski im Jahr 2011 aufgekauft und übernommen hat. Bei der Integration von UPM und Myllykoski handelte es sich also um eine *horizontale Integration*

<sup>8</sup> SC-Papier (super kalandriertes oder hochsatiniertes Papier) ist feines Papier, das eine glänzende und glatte Oberfläche hat. SC-Papier wird zum Beispiel für Zeitschriften, Werbungen und Kataloge verwendet. (Internetquelle 3.)

beziehungsweise *Übernahme*, weil die beiden Unternehmen in demselben Industriezweig agierten und Konkurrenten untereinander waren (vgl. Weiss 2005: 14–15). Im Dezember 2010 haben die beiden Unternehmen die Akquisition angekündigt, aber die offizielle Übernahme hat erst im Juli 2011 stattgefunden, weil der Kauf zuerst von der EU-Wettbewerbsbehörde genehmigt werden musste. UPM hat sowohl die Werke als auch die meisten Mitarbeiter von Myllykoski übernommen. Mit dem Unternehmenskauf strebt UPM nach Kostenersparnissen und der Verbesserung der Profitabilität. (Internetquelle 1.)

UPM hat offiziell angekündigt (vgl. Internetquelle 4), dass man die Absicht hat, die Integration möglichst schnell durchzuführen. Durch den Kauf hat UPM die Kontrolle über Myllykoski und dessen Ressourcen und Prozesse bekommen. Bei dem Unternehmenskauf von Myllykoski durch UPM wurde entschieden, dass die Unternehmenskultur von UPM bestehen bleibt und die Myllykoski-Mitarbeiter diese annehmen müssen. Wenn man dies mit der Theorie von Grosse-Hornke und Gurk (2009) vergleicht, würde dies der Integrationsstrategie der *Übernahme* entsprechen. Wie man allerdings feststellen kann, gehört zu der Integrationsstrategie von UPM, die besten Eigenschaften beider Unternehmen zusammenzuführen. Wie festzustellen ist, wird zurzeit angefangen, diese Best Practices von Myllykoski bei der Verbesserungsarbeit zu beachten. Die Akquisition von Myllykoski durch UPM ist besonders interessant, weil es sich im Prinzip um eine regionale und internationale Akquisition handelt. (Internetquelle 4.)

## 8 Methoden und Forschungsprozess

Im achten Hauptkapitel werden die Forschungsmethoden sowie der Forschungsprozess dieser Pro Gradu-Arbeit dargestellt. In dieser Arbeit werden sowohl Einzelinterviews als auch Gruppeninterviews als Forschungsmethoden verwendet. Zu Anfang werden in Unterkapitel 8.1 forschungsethische Fragen behandelt. Danach wird in Unterkapitel 8.2 erläutert, welche Besonderheiten und Eigenschaften die qualitative Forschung aufweist. Zudem werden die Vor- und Nachteile der Einzel- und Gruppeninterviews in 8.3 erläutert. Nach der Einführung in die qualitative Forschung wird der Prozess der Datensammlung in Unterkapitel 8.4 dargestellt. In Unterkapitel 8.5 wird diese Arbeit kritisch gewürdigt. Zum Schluss wird in Unterkapitel 8.6 der Forschungsprozess beschrieben.

### 8.1 Forschungsethik

Im Zusammenhang mit qualitativer Forschung müssen forschungsethische Fragen behandelt werden. Eine der Autorinnen hat die Sommer 2011 und 2012 bei UPM gearbeitet, die andere Autorin den Sommer 2012. Dadurch kennen einige der Interviewten die Autorinnen dieser Arbeit, was die Antworten beeinflussen kann. Auf der einen Seite kann es sich positiv auswirken, weil die Interviewten mit den Interviewern bekannt sind und dadurch die Interviewsituation nicht als besonders stressig, offiziell oder unangenehm empfinden. Die Interviewten können die Interviewsituation als eine ganz normale Diskussion betrachten. Wahrscheinlich äußern die Interviewten ihre Gedanken freier und ausführlicher, als wenn die Interviewer ganz neue Personen wären. Dieser Aspekt kann die Antworten allerdings auch in einer negativen Art beeinflussen. Es kann sein, dass die Interviewten wegen der Angst, verurteilt zu werden, sich nicht trauen, ihre wirkliche Meinung zu äußern. Die Interviewten können Angst haben, dass ein bestimmtes Bild über sie zerbricht, wenn sie solche Meinungen äußern, die in der Organisation offiziell nicht akzeptiert werden.

Wenn man die untersuchte Organisation kennt, gibt es die Gefahr, dass man aus den Aussagen der Interviewten Elemente herauskristallisiert, die die eigenen Beobachtungen unterstützen. Um die Meinungen der Autorinnen im Hintergrund zu halten, wurde bei der Fragenformulierung beachtet, dass keine Fragen, die die Diskussion in eine bestimmte Richtung leiten, gestellt werden. Auch bei der Auswertung der Interviews wurde darauf geachtet, dass die eigenen Meinungen der Autorinnen nicht mit den Beobachtungen und der Analyse vermischt werden.

Im Zusammenhang mit der quantitativen Forschung werden die Begriffe *Reliabilität* und *Validität* verwendet. Mit diesen Kriterien wird auf die *Objektivität*<sup>9</sup> der Forschung

---

<sup>9</sup> Mit *Objektivität* ist gemeint, dass ein Phänomen unabhängig von dem Beobachter betrachtet werden soll. Die persönliche Beurteilung des Beobachters sollte keinen Einfluss auf den Forschungsprozess haben. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 265.) Auch *Zuverlässigkeit* und *Neutralität* bzw. *Eigenständigkeit* der Ergebnisse sind mit *Objektivität* verbunden (Tuomi & Sarajärvi 2010: 135).

gezielt. *Reliabilität* kann als Zuverlässigkeit der Messung definiert werden. Eine empirische Forschung soll bei wiederholter Messung die gleichen Ergebnisse bringen. Eine Voraussetzung einer reliablen Forschung ist, dass zwei Forscher anhand des gleichen Materials zu identischen oder ähnlichen Ergebnissen kommen. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 185–186.) Unter *Validität* werden die Zweckmäßigkeit der Forschungsmethode und die Eignung des Messverfahrens verstanden. Die Fragen eines Interviews sollen zum Beispiel das untersuchte Phänomen messen und nicht irgendein anderes Phänomen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 231–232.)

In der qualitativen Forschung ist die Verwendung der Kriterien *Reliabilität* und *Validität* kompliziert, weil die Ergebnisse der qualitativen Forschung auf den Interpretationen und Eindrücken der Forscher basieren. In dieser Arbeit wird der Forschungsprozess genau beschrieben, um Transparenz und Vertrauenswürdigkeit für die Analyse und Ergebnisse zu erreichen. Der Ablauf der Datensammlung sowie die Interviewsituationen werden zum Beispiel genau geschildert. Obwohl die Phasen des Forschungsprozesses und die Methoden der Datensammlung genau beschrieben werden, kann es bei einer qualitativen Forschung dazu kommen, dass es bei einer Wiederholung des Forschungsprozesses zu anderen Forschungsergebnissen kommt. Eine Schilderung des Forschungsprozesses wird in der Analyse durchgeführt: Es wird genau beschrieben, wie das Material analysiert worden ist und woraus die Schlussfolgerungen gezogen worden sind. Mit der genauen Beschreibung des Forschungsprozesses wird nach Reliabilität und Validität in dieser Forschung gestrebt. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 188–189.)

Das Ziel der Analyse wurde am Anfang dieser Arbeit vorgestellt. Die Interviewfragen wurden durch gründliches Erforschen der Unternehmenskulturliteratur und anderer relevanter Literatur erarbeitet. Die Reihenfolge der Analyse ist durch die folgenden Aspekte festgelegt. Einerseits entspricht die Reihenfolge den Forschungsfragen und dem zeitlichen Ablauf. Damit ist gemeint, dass mit den Hintergrundfragen angefangen wird, wobei die persönlichen Hintergründe sowie die Unternehmenskultur behandelt werden. Die wesentliche Darstellung des Integrationsablaufes wird von Anfang an vorgelegt. Zuerst wird auf die Situation, in der die Mitarbeiter von dem Unternehmenskauf erfahren haben, dann auf die Integration, den Integrationsprozess und zum Schluss auf die jetzige Situation eingegangen. Aus dem Zusammenspiel dieser Phasen können dann Verbesserungsvorschläge für die Zukunft sowie die Schlussfolgerungen dieser Analyse gezogen werden. Alle diese Schritte werden vom Allgemeinen bis zum Detail erarbeitet. Es wird bei der Analyse eine induktive Kategorienentwicklung benutzt, was bedeutet, dass erst nach einem Teil der analysierten Interviews die Themen für die Analyse festgelegt werden können. Die Aspekte, die durch die Interviews zum Vorschein kommen und durch das häufige Auftreten als wichtige Punkte erkannt werden, werden zu den Themen der Analyse gemacht. Das heißt, dass erst während der Transkriptionsphase erkannt werden kann, welche Themen wichtig für diese Arbeit sein werden. Die Auswertungsaspekte werden demnach aus dem Material beziehungsweise den Transkripten gezogen. Alle

Behauptungen die aufgestellt werden, können somit anhand der Transkripte widerlegt werden.

Um intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu erreichen, ist der Forschungsprozess genau dokumentiert. Die Hypothesen werden überprüft, aber viel wichtiger ist es, die Aspekte, die von den Interviewten hervorgehoben wurden, zu beachten. Als Interviewmethode werden halbstrukturierte Themeninterviews verwendet. Es werden sowohl Gruppeninterviews als auch Einzelinterviews durchführt, um ein möglichst breites Spektrum an Äußerungen, Meinungen und Blickrichtungen zu bekommen. Dadurch werden auch möglichst glaubwürdige Forschungsergebnisse erzielt. Als Forschungsdaten dienen die Transkriptionen der Interviews, die in dem Analyseteil dieser Arbeit vorgestellt werden. Um einen genauen Einblick in die Auswertungsmethoden zu geben, werden die Transkriptionsregeln, die verwendet werden, dargestellt. Die genauen Schritte dieser Analyse werden in den Kapiteln 8.4 und 8.6 präziser dargestellt.

## **8.2 Interview als qualitative Datenerhebungsmethode**

Die qualitative Forschung wird heutzutage in vielen verschiedenen Disziplinen als empirische Forschungsmethode verwendet. Besonders in den Sozial- und Humanwissenschaften dient die qualitative Forschung als hauptsächliche Methode der empirischen Datenerhebung. Mittlerweile ist die qualitative Forschung neben der quantitativen Forschung auch eine wichtige Methode in Wirtschaftswissenschaften geworden. Unterschiedliche Forschungsansätze lassen sich zur qualitativen Forschung zählen. Zu diesen Forschungsansätzen zählen zum Beispiel symbolischer Interaktionismus, Ethnomethodologie, Konstruktivismus und Strukturalismus. Seit den 1980er Jahren spielt die qualitative Forschung als Forschungsmethode in vielen Forschungsrichtungen eine immer wichtigere Rolle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 160–164.)

Das Ziel der qualitativen Forschung ist es, die soziale Wirklichkeit anhand der Erfahrungen und Reflexionen der Menschen zu beschreiben und zu verstehen. In der qualitativen Forschung wird danach gestrebt, dass man das untersuchte Phänomen versteht (Alasuutari 1999: 237). Soziale Wirklichkeit entsteht in der Interaktion zwischen den Menschen und wird auf der Basis von Bedeutungen geschaffen. Die Rekonstruktion der sozialen Wirklichkeit ist durch den kommunikativen Charakter des Gespräches möglich. Mit Hilfe der qualitativen Forschung ist es also möglich, den Zugriff auf die soziale Wirklichkeit zu bekommen. Kontextualität spielt eine wichtige Rolle in der qualitativen Forschung: Die Situation muss immer im Zusammenhang mit dem Kontext betrachtet werden. In der qualitativen Forschung spielt außerdem die Interpretation der Forscher eine wichtige Rolle, weswegen die Ergebnisse der qualitativen Forschung sich auf einen bestimmten Fall beziehen. Eines der größten Probleme der qualitativen Forschung ist, dass die Ergebnisse immer vom Kontext abhängig sind und dadurch die Verallgemeinerung der Forschungsergebnisse problematisch ist. Das Ziel der qualitativen Forschung ist es, einen Einzelfall zu

analysieren und ein Phänomen aus der Sicht der interviewten Personen zu beschreiben und zu deuten. (Flick, von Kardoff & Steinke 2009: 14–24.)

In der qualitativen Forschung wird das Interview als hauptsächliche Forschungsmethode verwendet, weil es sich am besten für die qualitative Datenerhebung eignet (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 205). Bei der empirischen Forschung werden qualitative Interviews benutzt, weil quantitative Fragebögen nicht den gewünschten Spielraum für die Fragen lassen, die untersucht werden sollen. Interviews ermöglichen einen flexiblen Umgang mit dem Thema. Es gibt verschiedene Arten von Interviews. In dieser Arbeit werden halbstrukturierte Interviews als Forschungsmethode verwendet. Diese Methode ist auch unter dem Namen Themeninterview bekannt. Das Themeninterview ist eine Art Zwischenform von Tiefeninterview und strukturiertem Interview. In Tiefeninterviews wird dem Interviewten ein Thema genannt, zudem der jeweilige Interviewte völlig frei und offen seine Meinung äußern kann. In strukturierten Interviews hingegen sind die Fragen genau geplant und werden genau in der geplanten Reihenfolge behandelt. In Themeninterviews konzentriert man sich während des Interviews auf bestimmte Themen anstatt einzelne Fragen zu behandeln. Die Themen und Beispielfragen werden vor den Interviews teils formuliert, können sich aber in der Interviewsituation verändern. Der Ablauf des Interviews ist trotzdem in dem Maße geregelt, dass die Themen in jedem Interview ungefähr in der gleichen Reihenfolge behandelt werden sollten. Das Themeninterview lässt im Großen und Ganzen ziemlich viel Spielraum für ein offenes Gespräch und einen freien Ablauf des Interviews. Laut Hirsjärvi und Hurme (2008: 48) besteht einer der größten Vorteile des Themeninterviews darin, dass während des Interviews die subjektiven Erfahrungen und Meinungen in der Interaktion zum Vorschein kommen. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48.)

Das Themeninterview ist für die Datenerhebung dieser Arbeit gut geeignet, weil es sich bei Unternehmenskultur um ein abstraktes Phänomen handelt. Durch halbstrukturierte Themeninterviews ist auch Flexibilität und Interaktivität gewährleistet. Im Mittelpunkt des Interesses stehen die subjektiven Erfahrungen und Erfassungen der Mitarbeiter. In den Interviews kommen diese Erfahrungen zum Vorschein, weil ein Interview eine interaktive Situation ist, in der reziproke Kommunikation stattfindet. Deswegen ist es vorteilhaft, dass das Interview nicht zu stark von den Interviewern kontrolliert und gesteuert wird. Das halbstrukturierte Themeninterview ist auch aus dem Grund für diese Forschung eine gut geeignete Methode, da diese Methode eine möglichst freie Wiedergabe der Erfahrungen der Mitarbeiter ermöglicht. Vor den Interviews werden klare Fragen formuliert, aber das Ziel des Interviews ist es, eine freie Berichterstattung zu erzielen. Es ist wichtig, dass die Interviewten genau über die Themen diskutieren, die aus ihrer Sicht eine wichtige Rolle spielen. Im empirischen Teil dieser Arbeit werden sowohl Einzel- als auch Gruppeninterviews durchgeführt. In den Gruppeninterviews werden Ex-Myllykoski-Mitarbeiter und UPM-Mitarbeiter getrennt voneinander interviewt. In den Einzelinterviews werden Personen interviewt, die in führenden Positionen der Organisation arbeiten. Die Mitarbeiter und Manager werden getrennt

interviewt, damit sich besonders die Mitarbeiter freier in der Interviewsituation fühlen können.

### **8.3 Einzel- und Gruppeninterviews**

Gruppeninterviews und Einzelinterviews dienen als hauptsächliche Methoden der Datenerhebung in dieser Arbeit. Die häufigste Form von Interviews, die in der qualitativen Forschung verwendet wird, ist das Einzelinterview. In Einzelinterviews werden einzelne Personen alleine interviewt und dadurch kann niemand außer dem Interviewer einen Einfluss auf die Antworten haben. Das Interview wird meistens von dem Interviewer gesteuert, obwohl sich in Themeninterviews auf die Themen, die für den Interviewten wichtig sind, konzentriert wird. Es wurde entschieden, Gruppeninterviews mit jeweils 3 bis 6 Personen durchzuführen. Diese Interviewvarianten eignen sich am besten für diese Forschung, da dadurch möglichst viele Personen interviewt werden können. Außerdem bekommt man einen Einblick in viele verschiedene Ansichten, wodurch man die wichtigsten Elemente herauskristallisieren kann. Das Augenmerk ist auf die Gefühle, Reaktionen und Gedanken der Mitarbeiter gerichtet. Trotzdem ist es wichtig, durch die Einzelinterviews mit den Vorgesetzten herauszufinden, wie sie die Unternehmenskulturen sehen, ob die Unternehmenskulturen in der Integration beachtet worden sind.

Wie jeder Interviewtyp, haben auch Gruppeninterviews sowohl positive als auch negative Seiten. Der größte Vorteil von Gruppeninterviews ist, dass man die Diskussion und Interaktion der Interviewten in der Gruppe beobachten kann, weil der Interviewer selbst in einer Gruppendiskussion eher im Hintergrund steht und dadurch mehr Zeit zum Beobachten hat. Ein wichtiger positiver Aspekt ist auch, dass man gleichzeitig viele Personen interviewen kann und dabei viele verschiedene Meinungen und Blickrichtungen zum Vorschein kommen. Durch das gemeinsame Interviewen mehrerer Personen, ist es möglich, umfangreicheres Material zu sammeln. In einer Diskussion, an der mehrere Personen beteiligt sind, kann sich das Thema von alleine wenden. Die Interviewpartner können sozusagen voneinander lernen und dadurch das Interview vielseitiger und ausführlicher machen. Für die Teilnehmer können Gruppeninterviews auch in dem Sinne vorteilhaft sein, dass in einer Gruppe die einzelnen Personen weniger Angst vor der Interviewsituation haben. (Morgan 1997: 8–18.) Auch laut Hirsjärvi, Remes und Sajavaara (2009: 211) ist ein Gruppeninterview besonders gut, wenn man annehmen kann, dass die potentiellen Teilnehmer der Interviews Angst vor der Situation haben könnten. Durch die Gruppeninterviews sollte auch sichergestellt werden, dass die Hürde an dem Interview teilzunehmen kleiner ist, als alleine an einem Interview teilzunehmen. Dass mehrere Personen an einem Interview teilnehmen ist auch insofern gut, als eine Einzelperson Unterstützung von den Anderen in der Gruppe bekommt. Stillere können sich ein wenig zurückhalten, Redefreudigere mehr reden. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 211.)

Die negativen Aspekte eines Gruppeninterviews sind zum einen, dass es zur Verfälschung von Meinungen kommen kann. Beispielsweise kann es sein, dass ein

Interviewpartner andere Gedanken hatte, sich aber von Anderen in eine bestimmte Richtung mitziehen lässt oder sich nicht traut, seine eigene Meinung zu äußern, wenn sie zum Beispiel eine ganz andere Meinung vertreten. In einem Unternehmen herrschen bestimmte Verhaltensregeln, die auch darauf Einfluss haben können, wie und was die Interviewten sagen. Dieser Aspekt muss bei den Gruppeninterviews beachtet werden. In den Gruppeninterviews wird darauf geachtet, dass die Stimmung möglichst locker und aufgeschlossen ist, damit die Mitarbeiter frei erzählen können. Um die aktive Teilnahme aller Gruppenmitglieder sicherzustellen, wird einige Male direkt eine Person angesprochen. Dies wird aber nur gemacht, wenn man weiß, dass die Person einen anderen Hintergrund hat oder aus einer anderen Abteilung kommt. Dies ist hilfreich, um verschiedene Blickrichtungen für die Diskussion zu bekommen.

Die Gruppeninterviews scheinen die richtige Variante der Datenerhebung für diese Forschungsarbeit zu sein. In den Interviews diskutieren die Informanten über die Themen und Aspekte, die sie selbst für wichtig halten. Dadurch dass die Diskussionen nicht gelenkt werden oder viele Fragen gestellt werden müssen, werden neue Aspekte entdeckt, die wahrscheinlich sonst nicht zum Vorschein kommen würden. Alle Interviews werden von beiden Autoren durchgeführt, was eine gute Strategie ist, weil man sich gegenseitig unterstützen kann. Aus diesem Grund sind die Interviewsituationen sehr angenehm.

#### **8.4 Zur Datenerhebung**

Für den empirischen Teil dieser Arbeit werden insgesamt fünf Gruppen- und fünf Einzelinterviews durchgeführt. Unter Saturation wird im Zusammenhang mit der qualitativen Forschung der Punkt verstanden, an dem die neuen Informanten keine neuen Informationen hervorbringen können (Hirsjärvi & Hurme 2008: 60). Eine ausreichende Menge an Interviews wird erreicht, wenn neue Interviews keine bedeutenden Beiträge mehr zum Thema bringen können. Den Saturationspunkt einzuschätzen ist schwierig, wenn es sich um ein abstraktes Phänomen handelt: Bei einem komplexen Thema wie Unternehmenskultur es ist, können sicherlich immer wieder neue Blickpunkte und Aspekte in jedem Interview zum Vorschein kommen. Jeder neue Interviewte versteht unter dem Begriff *Unternehmenskultur* unterschiedliche Inhalte und dadurch sind auch die Interpretationen einer Unternehmenskultur individuell sehr unterschiedlich.

Der Saturationspunkt wird in den Interviews dieser Forschung ziemlich gut erreicht, denn in dem letzten Interview werden hauptsächlich die gleichen Aspekte wie in den vorherigen Interviews angesprochen. Jedes Interview bringt aber irgendetwas Neues hervor. Es ist auch klar zu erkennen, dass in jedem Gruppeninterview ein anderes Thema zum Hauptthema des Interviews gemacht wird. Die Hauptthemen formen die Leitfäden der Interviews und es wird über diese Hauptthemen viel diskutiert. Diese Themen werden außerdem alleine von den Interviewpartnern hervorgehoben.

Wie auch Berner (2008) sagt, ist es wenig sinnvoll, bei einem so abstrakten Thema wie Unternehmenskultur direkt über den Begriff Unternehmenskultur, Artefakte oder Normen zu diskutieren. In diesem Falle ist es leider dazu gekommen, dass das Thema genauer benannt werden musste. Von Seiten des Unternehmens wurde gewünscht, dass ein klares Thema formuliert und ein Fragenkatalog (Anhang 1) erstellt wird. Da das Thema Unternehmenskultur genannt werden musste, wurde daraufhin eine kleine Einleitung über den Begriff geschrieben, damit sich die Interviewten etwas unter diesem Begriff vorstellen konnten. Im Fragenkatalog wurden die Themenbereiche der Interviews grob formuliert und ein paar Beispielfragen genannt. Um die Interviews aber möglichst spontan zu halten, wurden die wirklichen Fragen nicht preisgegeben. Dieser Vorbereitungskatalog sollte dazu dienen, die Angst- und Unsicherheitsgefühle, die immer mit einer Interviewsituation verbunden sind, zu mindern. Außerdem hat die Einladung dazu gedient, dass erklärt werden konnte, dass die Interviews frei und locker ablaufen sollen, um mögliche Ängste zu nehmen.

Die Einladung zum Interview (Anhang 2) wurde den potentiellen Interviewten am 15. Januar 2013 per E-Mail gesendet. In der Einladung wurde das Thema dieser Pro Graduarbeit kurz dargestellt und die Definition der Unternehmenskultur und ein paar Beispielfragen hinzugefügt. Es wurden insgesamt 24 Freiwillige gefunden, die eingewilligt haben, an den Gruppeninterviews teilzunehmen. Es waren insgesamt acht Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens und 16 Mitarbeiter des übernehmenden Unternehmens, die sich als Freiwillige gemeldet haben. Es wurden insgesamt 16 Frauen und 8 Männer in den Gruppen interviewt. Die Interviewten waren ungefähr zwischen 20 und 60 Jahre alt. In jeder Interviewgruppe waren 3 bis 6 Personen. Die Gruppeninterviews wurden auf Deutsch geführt, weil die Interviewten deutschsprachig waren.

UPM hatte auch Einfluss darauf, wer die Einladung bekommen hat. Es sollten möglichst alle Mitarbeiter von UPM Augsburg die Einladung bekommen, um zum einen möglichst viele Teilnehmer zu finden, und zum anderen, um die Teilnahme ganz freiwillig ablaufen zu lassen. Wie zum Vorschein gekommen ist, wurde die Einladung an alle Manager der jeweiligen Abteilungen geschickt, die wiederum die Information unterschiedlich weitergegeben haben. Einige haben die Einladung an alle Mitglieder der Abteilung weitergeleitet, andere haben nur diejenigen angesprochen, die sie selber für potenzielle Interviewpartner hielten.

Im Endeffekt ist es nicht besonders negativ gewesen, dass das Thema Unternehmenskultur angesprochen werden musste, da es auch interessant war zu sehen, was für ein Bild die Interviewpartner vom Begriff der Unternehmenskultur haben. Einige waren zum Beispiel der Meinung, dass die Landeskulturen dazugehören, andere dagegen haben diesen Aspekt gar nicht angesprochen. Zusammenfassend kann behauptet werden, dass die spezifische Art der Datenerhebung nicht geschadet hat, da nach der Besprechung des Themas Unternehmenskultur die Interviews wie geplant abgelaufen sind. Es konnte viel über die alltäglichen Probleme, die Integration und die Emotionen der Personen diskutiert werden. Nur ein paar Mal tauchte das Problem auf,

dass einer der Interviewpartner ein Gespräch unterbrochen hat, indem gesagt wurde, dieses Thema gehöre doch nicht zur Unternehmenskultur. Dieses Problem konnte aber auch leicht behoben werden, indem darauf hingewiesen wurde, dass dies kein Problem sei und sie die Diskussion gerne weiterführen könnten.

Um Hintergrundinformationen zur Integration zu bekommen und dadurch neue Einsichten zu erhalten, wurden auch Einzelinterviews durchgeführt. In den Einzelinterviews wurden insgesamt fünf Personen in Führungspositionen interviewt. Von den interviewten Personen waren zwei Manager, die schon bei Myllykoski in Führungspositionen gearbeitet haben. Drei der Interviewten waren Personen, die schon vor der Integration als Manager bei UPM gearbeitet haben. Eines der Einzelinterviews wurde auf Deutsch durchgeführt und die anderen Interviews auf Finnisch. Die Termine für die Interviews mit den Personen in Managerpositionen haben wir vor Ort abgesprochen. Durch die Einzelinterviews konnte man auch die Meinungen über die Unternehmenskultur zwischen verschiedenen Ebenen der Organisation vergleichen.

Die Interviews wurden innerhalb einer Woche im Februar 2013 (04.02.–08.02.2013) in den Räumlichkeiten von UPM in Augsburg in Deutschland durchgeführt. Die Interviews wurden dort durchgeführt, damit es den Interviewten leichter fiel, an den Interviews teilzunehmen. Alle Interviews wurden mit Aufnahmegeräten aufgenommen, was den Teilnehmern zu Anfang der Interviews mitgeteilt wurde. Von allen Interviewten wurde die Erlaubnis gegeben, das Gespräch zu Forschungszwecken aufzunehmen. In den Interviewsituationen wurde eine Kleinigkeit zum Essen und Trinken angeboten, um die Stimmung des Interviews aufzulockern.

Aus den freiwilligen Teilnehmern wurden drei Gruppen mit UPM-Mitarbeitern und zwei Gruppen mit Ex-Myllykoski-Mitarbeitern gebildet. Es wurde lange überlegt, ob die Gruppen gemischt beziehungsweise die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter und UPM-Mitarbeiter gemischt interviewt werden sollten. Die Entscheidung war, dass die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter und die UPM-Mitarbeiter getrennt voneinander interviewt werden. Diese Entscheidung wurde auf Basis folgender Überlegungen getroffen: Wenn die Mitarbeiter zusammen interviewt worden wären, hätte das Problem entstehen können, dass die Mitarbeiter sich nicht getraut hätten, ihre eigenen Meinungen zu äußern. In einem Gruppeninterview ist es wichtig, dass die Interviewten sich wohlfühlen und sich trauen, ihre wirklichen Meinungen zu äußern. Es kann sein, dass in gemischten Gruppen die Wahrscheinlichkeit, dass ein freies und offenes Gespräch entstanden wäre, niedriger gewesen wäre. Die Interviewten bestätigen die Annahme, dass getrennte Gruppen zu interviewen eine gute Entscheidung war, da sie auch den Aspekt hervorheben, dass sie in den getrennten Gruppen freier sprechen können. Einige Interviewte sind der Meinung, dass die gemischten Gruppen besser gewesen wären, da sie der Ansicht sind, dass dadurch vielseitigere Diskussionen hätten entstehen können. Außerdem hätten sie gerne gewusst, was für Meinungen die Personen der anderen Seite haben.

Eine Entscheidung, die vor den Interviews getroffen werden musste, war die, ob Personen aus verschiedenen Abteilungen zusammen oder getrennt interviewt werden

sollten. Auf der einen Seite kann das Interviewen von Personen der gleichen Abteilung damit begründet werden, dass die Interviewten aufgeschlossener und offener sein können, wenn sie die anderen Personen in der Interviewgruppe kennen. Die Entscheidung war trotzdem, die Personen aus verschiedenen Abteilungen für die Gruppeninterviews zu mischen. Mit dieser Entscheidung wurde danach gestrebt, dass auch die abteilungsbezogenen Unterschiede zum Vorschein kommen. Es wurden tatsächlich viele Unterschiede zwischen den Erfahrungen der Personen aus verschiedenen Abteilungen entdeckt. Nach den Interviews konnte man feststellen, dass das Mischen der Abteilungen die richtige Entscheidung war, weil viele abteilungsbezogene Unterschiede zum Vorschein kamen.

Eine Herausforderung dieser Arbeit war die begrenzte Zeit der Datensammlung. Die Autorinnen waren für eine Woche in Augsburg, um die Interviews durchzuführen, weswegen keine zusätzlichen Interviews möglich waren. Wenn noch mehr Zeit zur Verfügung gestanden hätte, hätte noch ein Gruppeninterview organisiert werden können. In diesem Gruppeninterview hätten UPM-Mitarbeiter und Ex-Mylykoski-Mitarbeiter gemischt interviewt werden können. Es wäre interessant gewesen, die Diskussion in dieser gemischten Gruppe mit den Diskussionen der getrennten Gruppen zu vergleichen. Zusammenfassend kann man sagen, dass in einer Woche viel relevantes Material für diese Pro Gradu-Arbeit gesammelt werden konnte und man zufrieden sein kann, dass so viele Personen in die Interviews eingewilligt haben.

Die Durchführung der Interviews ist erfolgreich gewesen, weil man viele Informationen und viele neue Einsichten in die Integration und ihren Ablauf bekommen konnte. Auch die Ziele eines Themeninterviews wurden erreicht, denn in den Interviews sind viele Diskussionen entstanden. Diese sind entstanden, ohne dass die ganze Zeit Fragen gestellt werden mussten oder die Diskussion gesteuert werden musste. Anhand der Interviews war es auch möglich, eine gründliche Analyse durchzuführen, die wesentlichen Elemente beider Unternehmenskulturen zu analysieren, und sowohl die jetzige Situation als auch Vorschläge für die Zukunft zu erkennen.

Die durchschnittliche Dauer eines Gruppeninterviews betrug 60 Minuten. Die Einzelinterviews haben durchschnittlich 44 Minuten gedauert. Die Gruppeninterviews haben insgesamt 4 Stunden 21 Minuten gedauert und die Einzelinterviews 3 Stunden 36 Minuten (Anhang 3). Nach der Durchführung der Interviews wurden die Interviews inhaltlich transkribiert. Alle wichtigen Abschnitte der Interviews wurden genau aufgeschrieben und dabei die Pausen und versteckten Bedeutungen beachtet. Weil eine Inhaltsanalyse durchgeführt wird, spielen die grammatischen Aspekte für diese Untersuchung keine große Rolle. Es wird sich darauf konzentriert, was und wie die Interviewten erzählen. Es wird zum Beispiel beachtet, was für Emotionen sie beim Reden hatten, um zum Beispiel ironische Aussagen richtig zu deuten.

## 8.5 Kritische Würdigung der Arbeit

Eine kritische Würdigung der Arbeit gehört als wesentlicher Teil zur wissenschaftlichen Forschung. In diesem Unterkapitel werden die Hauptschwächen dieser Forschung dargestellt und dabei die Methoden der Forschung sowie die Glaubwürdigkeit der Forschungsergebnisse kritisch betrachtet.

In der empirischen Forschung ist es wichtig, dass das Material repräsentativ und glaubwürdig ist. Für diese Arbeit wurden insgesamt fünf Einzelinterviews und fünf Gruppeninterviews durchgeführt, was für eine Pro Gradu-Arbeit eine ausreichende Menge des Forschungsmaterials zu sein scheint. Um ein besseres Bild über die ganze Organisationsebene beziehungsweise des ganzen Standortes zu bekommen, hätte ein Frageformular für alle Mitglieder der Organisation erstellt werden können. Anhand der Antworten dieser Umfrage hätten die Interviewfragen und -themen für die Interviews ausführlicher überarbeitet werden können, damit man anhand der Umfrage schon die wichtigsten Brennpunkte erkannt hätte. Die Kombination von quantitativen und qualitativen Methoden hätte wahrscheinlich noch umfassendere Ergebnisse erzielt. Leider nimmt das Kombinieren von quantitativen und qualitativen Methoden viel Zeit in Anspruch. Deshalb war es nicht möglich, diese Variante in Rahmen dieser Arbeit wahrzunehmen.

Im Theorieteil wurde dem Problem begegnet, dass die meisten deutschen wissenschaftlichen Beiträge nicht genutzt werden konnten. Es gibt zwar viele neue Beiträge und Bücher, aber leider gab es keinen Zugriff zu diesen Beiträgen, da sie meist nicht öffentlich zugänglich oder kostenpflichtig waren.

Die Sprache spielt eine wichtige Rolle in den Interviews. Durch die Sprache wird die soziale Wirklichkeit, die in der qualitativen Forschung in dem Mittelpunkt des Interesses liegt und als Untersuchungsgegenstand dient, aufgebaut. Beide Autorinnen dieser Pro Gradu-Arbeit beherrschen die deutsche Sprache gut. Deswegen kann behauptet werden, dass die Sprache keinen verzerrenden Einfluss auf die Ergebnisse dieser Forschung hat, obwohl die Interviews auf Deutsch geführt worden sind.

## 8.6 Beschreibung des Forschungsprozesses

Nachdem das Thema geklärt war und der Forschungsbereich eingegrenzt wurde, wurde mit dem Forschungsprozess angefangen. Um den Stand der Forschung auswerten zu können, wurde eine gründliche Überprüfung der wissenschaftlichen Veröffentlichungen und Journale durchgeführt. Es wurde zum Beispiel mit den Suchbegriffen *Unternehmenskultur / corporate culture*, *Akquisition / acquisition*, *Kulturintegration / culture integration* und *Mitarbeiterreaktionen / employee reactions* nach relevanter und aktueller Forschungsliteratur gesucht. Es wurde sowohl in Nelliportaali<sup>10</sup> als auch in

<sup>10</sup> Nelliportaali bzw. NELLI (National Electronic Library Interface) ([www.nelliportaali.fi](http://www.nelliportaali.fi)) ist ein IR-System oder Portal, das die elektronischen Sammlungen von finnischen Hochschulen und Universitäten beinhaltet. Durch Nelliportaali hat man Zugriff zu verschiedenen Datenbanken und kann zum Beispiel

Google Scholar<sup>11</sup> eine Suche durchgeführt. Für die Arbeit wurden deutsch-, finnisch- und englischsprachige wissenschaftliche Artikel und andere aktuelle Beiträge ausgewählt. Bei der Auswahl der Forschungsliteratur wurde besonders auf Relevanz, Aktualität und Wissenschaftlichkeit geachtet.

Nachdem der Forschungsstand überprüft wurde, richtete sich die Konzentration auf den Theorieteil. Für den Analyseteil wurden relevante Theorien und Modelle der Unternehmenskultur, Integrationen und der damit verbundenen Integrationsarbeit ausgewählt. Diese Theorien wurden im Theorieteil erläutert. Anhand der Theorien wurden die Interviewfragen formuliert beziehungsweise die Themenbereiche für die Interviews ausgewählt (Anhang 4). Wie empfohlen wird, wurde mit den einfacheren Fragen angefangen und es wurden einige relevante Hintergrundfragen gestellt. Diese einfachen Fragen sollten als Hintergrundfragen dienen und gleichzeitig die Stimmung der Interviews auflockern. Es wurden verschiedene Fragen für Gruppen- und Einzelinterviews formuliert. Ein Fragenkatalog (Anhang 4) war für die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter und ein anderer (Anhang 5) für die UPM-Mitarbeiter bestimmt. Es wurde auch einer für die Ex-Myllykoski-Manager (Anhang 6) und einer für UPM-Manager (Anhang 7) erstellt. (Vgl. Berner 2008.)

Wie auch Berner (2008) empfiehlt, wurde versucht die Interviewfragen auf der Basis von alltäglichen Geschehnissen aufzubauen. Durch die Diskussion über den normalen Tagesablauf, positive und negative Seiten kann man die Unternehmenskultur analysieren, ohne direkt über die wissenschaftlichen Ausdrücke zu diskutieren. Es kann schwierig sein, über unbewusste Geschehnisse zu sprechen, die schon zur Gewohnheit geworden sind. Aus diesem Grund wurden Fragen gestellt, die leicht zu beantworten waren und deren tiefgründigere Bedeutung erst durch diese Analyse zum Vorschein gekommen ist. Menschen reden im Allgemeinen eher oberflächlich über ihre Gedanken und drücken die tiefgründigere Bedeutung nicht sprachlich aus. Leider kam es zu der Situation, dass das Thema genau definiert werden musste<sup>12</sup>. (Vgl. Berner 2008: 89–90.)

Die Interviewfragen wurden so formuliert, dass sie möglichst *neutral* waren und sie auf keine Weise Einfluss auf die Antworten der Interviewten hatten. Die Interviewfragen waren *offen* und so formuliert, dass es keine *ja* und *nein*-Antworten geben konnte. Die Interviewfragen wurden außerdem so formuliert, dass keinerlei Ängste hervorgerufen wurden, und dass die Interviewpartner frei über ihre Meinungen, Gefühle und Einstellungen erzählen konnten.

Nachdem die Interviews durchgeführt waren, wurden die Interviews zusammen von beiden Autorinnen transkribiert, indem eine der Autorinnen das Aufnahmegerät bedient und die Andere geschrieben hat. Nach dem Transkribieren wurde mit der Analyse der

---

nach elektronischen Büchern, studentischen Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Beiträgen und Journalen auf Finnisch und auf anderen Sprachen suchen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 97–99.)

<sup>11</sup> Mit Google Scholar (<http://scholar.google.com>) kann man nach wissenschaftlicher Literatur, Dokumenten und Abschlussarbeiten suchen. Google Scholar ist eine Suchmaschine, die besonders an Akademiker und Wissenschaftler gerichtet ist. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 94–95.)

<sup>12</sup> Siehe dazu Unterkapitel 8.4.

Interviews angefangen. Der Ablauf der Analyse und die Reihenfolge der Themen richten sich stark nach der Reihenfolge der Themen, wie sie im Vorfeld geplant wurden. Obwohl jedes Interview sehr individuell abgelaufen ist, wurde versucht, eine bestimmte Struktur beizubehalten und alle Themen zu behandeln.

In der Analyse wird zuerst der Begriff der Unternehmenskultur behandelt. Danach werden die Ähnlichkeiten und Unterschiede der beiden Unternehmenskulturen analysiert. Um ein Bild von den Problemen zu bekommen, die durch die Integration verursacht werden, wird herausgefunden, wie die aktuelle Situation ist, und was für Wünsche für die Zukunft geäußert werden. Aus all diesen Aspekten kann dann erschlossen werden, wie die Integration abgelaufen ist, was man hätte besser machen können und was für Verbesserungsvorschläge gegeben werden können. Mit diesen Verbesserungsvorschlägen soll erreicht werden, dass die restliche Integration zügiger abläuft und sich die Mitarbeiter besser fühlen können.

Die Aufteilung der Analyse richtet sich nach den Hauptthemen dieser Forschung. Zuerst wird die Unternehmenskulturen beider Unternehmen aus der Sicht der Befragten analysiert und daraus ein Vergleich gezogen. Danach werden die Integration und die damit verbundenen Gefühle und Gedanken der Mitarbeiter vorgestellt, wonach auf den Integrationsprozess eingegangen werden kann. Als Drittes wird die jetzige Situation aus der Sicht der Befragten behandelt, indem die Zusammenarbeit, die Identifikation und das Wohlbefinden der Mitarbeiter analysiert werden. Danach wird die Zukunft inklusive der Verbesserungsvorschläge vorgestellt. Zum Schluss des Analyseteils gibt es eine Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Untersuchung.

## 9 Unternehmenskultur

Mit diesem Hauptkapitel fängt der empirische Analyseteil dieser Arbeit an. Das Ziel dieses Kapitels ist es zu analysieren, wie die Interviewten „Unternehmenskultur“ perspektivieren. Zu Anfang dieses Hauptkapitels wird erläutert, was die interviewten Personen unter dem Begriff Unternehmenskultur verstehen und welche verschiedenen Aspekte sie in den Interviews ansprechen. Anhand der Interviews wird in den Unterkapiteln 9.2 und 9.3 eine Analyse der Unternehmenskulturen von UPM und Myllykoski aus der Sicht der Mitarbeiter und der Manager dargestellt. In Unterkapitel 9.4 wird ergründet, welche Unterschiede und Ähnlichkeiten die Interviewten in den Unternehmenskulturen sehen.

### 9.1 Begriff

Nachdem den Interviewten Hintergrundfragen zu ihrer Person und ihrem Aufgabenbereich gestellt werden, wird am Anfang jedes Gruppeninterviews gefragt, wie die Interviewten den Begriff Unternehmenskultur definieren würden. Die Absicht ist durch diese Frage herauszufinden, ob die Interviewten mit dem Begriff Unternehmenskultur vertraut sind beziehungsweise ob der Begriff bei UPM gebräuchlich ist. Im Mittelpunkt des Interesses ist es zu ermitteln, was die Interviewten jeweils unter Unternehmenskultur verstehen. In jeder Gruppe führt diese Frage bei den Interviewten zu längerem Schweigen. Dieses Schweigen kann als Zeichen interpretiert werden, dass dieser Terminus den Interviewten nicht geläufig ist. Hierdurch kann man erschließen, dass die Bezeichnung „Unternehmenskultur“ in diesem Unternehmen unter den Mitarbeitern nicht alltäglich und daher auch nicht allgegenwärtig ist. Aus diesem Grund kann man annehmen, dass es den Interviewten nicht leicht fällt, eine Diskussion über dieses Phänomen anzufangen.

Im Vorfeld der Interviews wurde den Teilnehmern eine kleine Einführung zu dem Interviewthema geschickt<sup>13</sup>. Wie in Kapitel 8.4 berichtet wurde, wurden die Autoren von Seiten UPM gedrängt, den Interviewteilnehmern eine kleine Einführung sowie Interviewfragen zur Vorbereitung zu senden. Obwohl der Begriff Unternehmenskultur in der Einführung kurz definiert wurde, greifen nur wenige der Interviewpartner auf diese Definition zurück. Dass einige der Interviewten die Diskussion mit der Definition der Autoren anfangen, zeigt, dass sie sich unsicher über das Thema Unternehmenskultur sind:

C3: *Ja gut, du hast ja was dazu geschickt [schaut auf ihre Notizen] ... da stand jetzt schon was dabei [löst Lachen bei den anderen aus] ich hab's ja durchgelesen ... ja gut ... diese gemeinsamen Werte und Normen, die hab ich früher eher [bei Myllykoski] gesehen.*

---

<sup>13</sup> Siehe dazu mehr in Kapitel 8.6.

Dass einige Personen Notizen mitgebracht haben und auch die Einführung der Autoren ansprechen, weckt Belustigung bei den anderen Teilnehmern. Wenn eine Person auf diese Definition hinweist, ist es diejenige, die das Gespräch eröffnet. In den anderen Diskussionen wird allerdings nicht weiter auf diese Definition eingegangen. Anhand der Interviews kann man also feststellen, dass die Einführung und die vorbereitenden Fragen keinen großen Einfluss auf den Ablauf der Interviews haben.

Der folgende Diskussionsabschnitt zeigt, wie viele verschiedene Auffassungen und Meinungen die Personen von der Bezeichnung Unternehmenskultur haben. Dass der Begriff „Unternehmenskultur“ nicht so geläufig ist und die Interviewten viele unterschiedliche Meinungen dazu haben, was zur Unternehmenskultur gehört, kann man an der folgenden Debatte zwischen B3 und B5 erkennen. Zuerst setzt B3 die Unternehmenskultur mit der *Erfolgsstrategie von einem Unternehmen* gleich. Als dann B5 sagt, dass *die Unternehmenswerte* zur Unternehmenskultur gehören, wird dieses von B3 nicht bestätigt, sondern im Gegenteil als *Zufriedenheit der Mitarbeiter* bezeichnet:

B3: (...) *Das ist die Erfolgsstrategie von einem Unternehmen, wie man in einem Unternehmen miteinander umgeht ... dass auch die Mitarbeiter zufrieden sind ... und das Ganze vereint (...) es ist schwierig den jetzt direkt zu übersetzen (...) es ist nicht zu verwechseln mit einem Leitfaden oder einer Strategie [wird von B5 unterbrochen].*

B5: *Die Werte ... die Unternehmenswerte.*

B3: *So was ist es nicht ... sondern auch was, was von den Mitarbeitern selber kommt, was die Zufriedenheit ausdrückt, ob das Vertrauen ist und ... ob das unbedingt was ist, was die Mitarbeiter auch so sehen ... ist dann eher dann in der Kultur mit drin, als in dem Leitfaden.*

Viele Interviewte sind der Meinung, dass die Unternehmenskultur mit dem *Erfolg* des Unternehmens verbunden ist. Auch der nächste Kommentar von A4 hebt diesen *Erfolg*-Aspekt hervor:

A4: *Also eigentlich ist es doch das, was man in einem Unternehmen lebt und ... macht, damit man irgendwann zum Erfolg kommt ... wie man dann irgendwann zum Unternehmenserfolg gelangt.*

A4 nennt aber nicht nur den Erfolg, sondern glaubt auch, dass Unternehmenskultur das ist, was man *in einem Unternehmen lebt und macht*, damit man irgendwann zum Erfolg kommt. Die Unternehmenskultur wird also als Erfolgsstrategie gesehen. Viele andere Meinungsbeiträge der Interviewten unterstützen die Auffassung von A4. Zum Beispiel beschreibt A2 die Unternehmenskultur damit, wie ein Unternehmen *tickt* und wie das Unternehmen *aufgebaut* ist:

A2: (...) *Wie das Unternehmen ein bissl ... so tickt ... ja wie es aufgebaut wird.*

Die Erläuterung von D1 zeigt eine weitere Auffassung der Interviewten vom Thema, denn hier wird erläutert, dass die Unternehmenskultur damit zusammenhängt, wie sich die Firma *nach innen* und *nach außen präsentiert*. Laut D1 gehören auch *die persönlichen Beziehungen zwischen den Hierarchien und der Umgang mit den Mitarbeitern* zur Unternehmenskultur:

D1: *Also für mich ist die Unternehmenskultur ... wie sich die Firma nach innen und nach außen präsentiert, für mich mehr sogar nach innen, wie man mit den Mitarbeitern umgeht, was man den Mitarbeitern bietet, wie die persönlichen Beziehungen zwischen den einzelnen Hierarchien sind ... das ist für mich Unternehmenskultur.*

Ein Faktor, den die Interviewten oft hervorheben, ist, dass Unternehmenskultur *vielschichtig* ist und aus dem *Miteinander aller Teilsysteme* besteht. Die Interviewten erläutern, dass die Unternehmenskultur von verschiedenen *Seiten* betrachtet werden kann. Zum Beispiel sehen sie, dass die Unternehmenskultur sich in der Beziehung zwischen den Kunden und dem Unternehmen sowie zwischen den Mitarbeitern äußert. Am nächsten Beispiel von D4 kann man erkennen, dass auch *die Kundenbeziehungen* und die Kommunikation mit dem Kunden für einige Mitarbeiter zur Unternehmenskultur gehören:

D4: *Also ich hab mir auch Gedanken gemacht, man kann ganz viel dazu sagen, es gibt verschiedene Ansätze, von welcher Seite man das sieht ... so das Miteinander aller Teilsysteme, das heißt, die Abteilungen untereinander, aber auch die Kundenbeziehungen, vom Verkauf zum Kunden, das ist ja auch eine gewisse Unternehmenskultur, wie wird da kommuniziert ja ... also Vertrieb, Kunde oder Vorgesetzter und Untergebener ... da ist ja auch eine gewisse Kultur drin ... das ist relativ vielschichtig.*

Die *Werte* der Firma, *Vorgaben* und *bestimmte Verhaltensweisen* werden von sehr vielen Interviewten als Elemente der Unternehmenskultur identifiziert. Die Interviewten nennen auch die Unternehmenswerte von UPM. Eine Person sieht die *Schlagwörter*, die UPM früher benutzt hat, als Teil der Unternehmenskultur beziehungsweise als Mittel, die Unternehmenskultur zu kommunizieren:

P3: *Die Vorgaben oder die Werte in der Firma ... Kultur, ja ... bestimmte Verhaltensweisen ... UPM hat ja auch die Schlagwörter Initiative, Vertrauen, Innovation ... also das gehört für mich auch zur Unternehmenskultur.*

Die Interviewpartner bringen die Unternehmenskultur auch damit in Verbindung, wie mit den Kollegen im Unternehmen umgegangen wird, und wie die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern sind. Wie der folgende Kommentar von B4 zeigt, verknüpfen die Interviewten die Unternehmenskultur auch mit der *Führung vom Unternehmen*, also mit der *Personalführung*:

B4: *Wie man mit den jeweiligen Kollegen umgeht ... die Führung vom Unternehmen und die ... die Personalführung.*

Sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte betrachten die Unternehmenskultur als etwas, das von oben herab gelebt wird. Damit wird gemeint, dass die Unternehmenskultur von den Führungskräften vorgelebt werden sollte. Die Führungskräfte sind der Meinung, dass man die Unternehmenskultur am besten vermittelt, indem man sie selber vorlebt. Dadurch wird gezeigt, was für ein Verhalten erwünscht wird. Die Manager, die interviewt wurden, sehen, dass man den Mitarbeitern durch das eigene *Vorbild* die Unternehmenskultur am besten vermitteln kann. Von einem Manager wird dieses Verhalten als *Walk as you talk*-Prinzip bezeichnet:

M1: *(...) Es gibt so eine Redensart „Walk as you talk“, dass man mit seinem Vorbild (...) dass man die bestimmten Verhaltensweisen und Werte und Kultur selbst vorwärts bringt (...)*

Diese Ansicht wird von den interviewten Mitarbeitern unterstützt, denn auch sie sehen, dass die Manager die Unternehmenskultur und *Werte vorleben* und dadurch den Mitarbeitern die Unternehmenskultur vermitteln. Einige der Mitarbeiter stellen aber in Frage, ob die gewünschten Werte immer vorgelebt werden:

P3: *(...) Dass es gewisse Werte sind, die vorgelebt werden von den Vorgesetzten und die die Mitarbeiter übernehmen sollen ... ja, ich weiß nicht, ob es immer so gelebt wird ... ist ja ... es hört sich gut an ... manchmal manche Dinge werden vielleicht schon vorgelebt, manche Dinge eher net (...)*

Auch die Führungskräfte sprechen die Frage, ob die Werte im Unternehmen wirklich vorgelebt werden, an. Alle interviewten Manager sind der Meinung, dass viele Mitarbeiter die Werte teilweise noch als *geschriebenes Wort* betrachten, weil es Fälle gibt, in denen die Werte nicht wirklich vorgelebt werden können. Nur ein Teil der Manager lebt die Werte vor. Das gelebte Ziel entspricht also nicht immer der schriftlichen Zielvorgabe. Sie geben auch zu, dass es schwierig sein kann, die Werte bei der täglichen Arbeit umzusetzen:

M5: (...) *Ich glaube die meisten Leute sehen das, ähm aber die Meinung mehr, es ist noch ein geschriebenes Wort, und da gibt es teilweise Beispiele, die treffen genau zu, ja, es gibt aber auch Beispiele, wo man sagt das ist ein geschriebenes Wort, es wird aber nicht gelebt. Und so ist, glaube ich, auch die Meinung mehr der Leute ... dass es beide Seiten gibt, dass es nicht nur wertbezogen ist, in der täglichen Arbeit, das ist aber auch normal, ähm, sondern dass es oft nur ein geschriebenes Wort ist, aber dann auch nicht richtig gelebt wird. Das muss man, glaube ich, so klar sagen.*

In allen Interviews wird das Zwischenmenschliche als Teil der Unternehmenskultur angesprochen. Dazu gehört laut den Interviewten der Umgang miteinander auf verschiedenen Geschäftsebenen und wie *die Menschen miteinander* innerhalb und außerhalb des Unternehmens agieren. Auch das Zusammenspiel der Produkte und der Mitarbeiter gehört A5 zufolge zur Unternehmenskultur:

A5: (...) *Wie das Unternehmen ... wie das abläuft in einem Unternehmen ... und wie das sich auch nach außen darstellt (...) und die Menschen untereinander ... die Produkte und wie sich das alles zusammenspielt.*

Die Interviewten erkennen, dass obwohl die Unternehmenskultur sich mit der Zeit verändert und entwickelt, die Veränderungen eine Herausforderung für den Menschen darstellen und dadurch verwirren können. B5 vergleicht dieses mit dem Umräumen der *Regale im Supermarkt*. Diese Person sieht die individuellen Unterschiede in den Reaktionen der Menschen. Für den Einen sind Veränderungen der Kultur *ein Riesendrama*, während der Andere mit der Situation lockerer umgehen kann:

B5: *Also das ist wieder die menschliche Kultur ... wenn jemand in den Supermarkt geht und die Regale sind anders eingeräumt für den einen ist ein Riesendrama, der Andere sagt es ist jetzt halt so.*

In den Gruppeninterviews nennen die Mitarbeiter viele zentrale Elemente, typische Eigenschaften sowie verschiedene Dimensionen der Unternehmenskultur. Die Interviewten sehen, dass die Unternehmenskultur sowohl nach innen als auch nach außen reicht. Für sie entsteht die Unternehmenskultur durch die Interaktion zwischen den Mitarbeitern, den Abteilungen, den Vorgesetzten und den Kunden. Verschiedene Ebenen und Blickrichtungen von Unternehmenskultur werden in allen Interviews angesprochen. Dass die Mitarbeiter diese verschiedenen Aspekte ansprechen, heißt nicht, dass sie sich darüber bewusst sind, dass diese zur Unternehmenskultur gehören. Die Aussagen der Mitarbeiter beruhen größtenteils auf Vermutungen und ungefähren Ahnungen, was Unternehmenskultur sein könnte. Die verschiedenen Dimensionen der Unternehmenskultur wurden in Kapitel 2.3.1 des Theorieteils vorgestellt.

Der nächste Meinungsbeitrag stammt von einem Manager, der sich mit dem Thema Unternehmenskultur intensiv beschäftigt hat. An diesem Kommentar ist zu sehen, dass dieser Manager eine vielseitige Auffassung von Unternehmenskultur hat und dadurch wesentlich konkretere Aussagen als die Mitarbeiter treffen kann. M3 weiß, dass viele verschiedene Elemente zur Unternehmenskultur gehören. Wie auch einige Mitarbeiter, beschreibt M3 die Unternehmenskultur mit einem *Wir-Gefühl*, das die Mitarbeiter für sich entdecken, wenn sie sich in das Unternehmen *einleben*. Auch die anderen Manager sehen *die Werte, die Ziele, die Visionen, den Brand* sowie *das visuelle Äußere* als Faktoren, durch die sie Unternehmenskultur konkretisieren können:

M3: (...) *Dass die Menschen so ähm ähnlich über Dinge sprechen, gleiche Gedanken, gleiche Ziele ... die Unternehmenskultur fängt damit an, was für eine Botschaft das Unternehmen hat ... und was für Äußere, das visuelle Äußere ... ähm die Werte, die Vision, und wie die Menschen diese umsetzen und wie sie akzeptiert werden (...) wie einheitlich das Unternehmen ist, wenn es sich zum Beispiel nach außen vertritt ... und wie stark der Brand ist, der beeinflusst die [Unternehmenskultur] auch (...) meiner Meinung nach ist die Kultur, das was wir hier leben ... und jeder einzelne Mitarbeiter ... so ähm lebt, diese gewissen Rahmen ... es bedeutet nicht, dass sie sich ähnlich verhalten müssen oder sprechen, aber das ... sie [die Mitarbeiter] sich in die Firma einleben und akzeptieren, dass wir so eine Firma sind (...) es ist ein gewisses Gefühl ... so ein Wir-Gefühl.*

Vergleicht man die Auffassungen der Mitarbeiter und der Führungskräfte miteinander, kann man feststellen, dass die Führungskräfte eine tiefgründigere und vielseitigere Auffassung von Unternehmenskultur haben, da sie die Unternehmenskultur wesentlich konkreter beschreiben können. In den Interviews haben sich die Manager besonders auf die Frage konzentriert, wie sie die gewünschte Unternehmenskultur den Mitarbeitern vermitteln und vorleben können. Man kann erkennen, dass die Führungskräfte mehr Wissen über Unternehmenskultur haben. Obwohl die Mitarbeiter viele Elemente und Eigenschaften der Unternehmenskultur ansprechen, sind sie sich über ihre Aussagen etwas unsicher. Sie können also nicht sicher sagen, was Unternehmenskultur ist, nur vermuten. Ein Unterschied, den man zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften erkennen kann, ist, dass die Mitarbeiter nicht merken, dass sie über Unternehmenskultur sprechen, wenn sie über die alltäglichen Angelegenheiten und Ereignisse sprechen.

Laut der Studie von Kienbaum (2010) scheint die Rollenverteilung und Verantwortlichkeit bezüglich der Unternehmenskultur in den meisten Unternehmen nicht klar zu sein. Außerdem seien sich die Führungskräfte nicht bewusst, dass sie die gewünschte Unternehmenskultur vorleben sollten. (Kienbaum 2010: 16, 24.) Wie Geyer und Kohlhofer (2008:42–43) erläutern, führe ein Widerspruch im Verhalten der Führungskräfte zu Unsicherheit, Unglaubwürdigkeit und Abgrenzung der erwünschten

Soll-Kultur. Wie sich herausgestellt hat, sehen die Führungskräfte von UPM Augsburg dieses als Herausforderung. Sie erkennen, dass sie dazu verpflichtet sind, die gewünschte Kultur auch vorzuleben, weil die Unternehmenswerte ansonsten für die Mitarbeiter nicht glaubwürdig sind. Dieses Prinzip wird von einer Person als *Walk as you talk* beschrieben.

Einige der Interviewten sprechen im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur Symbole an. Der Interviewpartner D2 zum Beispiel spricht über die Übernahme, indem er den Wechsel des Unternehmenslogos beschreibt. Für das Logo von UPM verwendet D2 den Ausdruck *das grüne Tier* und für das Logo von Myllykoski *Schneekristall*:

D2: *Ich sag immer, der Greif ... wir haben gewechselt von Kristall, vom Schneekristall, zu diesem grünen Tier ... also mir gefällt das Tier ganz gut (...) mittlerweile hab ich den ganz lieb (...) die alten UPM:ler nehmen auch ganz gerne auch den blauen Kugelschreiber von Myllykoski ... und das ist für mich ein gutes Zeichen.*

Wie man an dem obigen Kommentar erkennen kann, werden die Symbole auch benutzt, um das Verhältnis zwischen den Ex-Myllykoski-Mitarbeitern und den UPM-Mitarbeitern zu beschreiben. Die Mitarbeiterintegration wird durch Symbole dargestellt. Die Person D2 sagt, dass ihr *das Tier ganz gut gefällt* und sie *den mittlerweile ganz lieb hat*. Damit wird ausgedrückt, dass D2 sich mittlerweile ganz wohl bei UPM fühlt. Außerdem sagt D2, dass *die alten UPM:ler auch ganz gerne den blauen Kugelschreiber von Myllykoski nehmen*. Dies zeigt, dass sich auch die UPM-Mitarbeiter wohl fühlen und die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter in ihre Gruppe aufgenommen haben und akzeptieren. An diesem Beispiel ist zu erkennen, dass für die Interviewten auch Farben und Symbole zu der Kultur eines Unternehmens gehören, da die UPM-Mitarbeiter und UPM durch *das grüne Tier* und die Myllykoski-Mitarbeiter und Myllykoski durch *den Schneekristall* symbolisiert werden. Diese bekommen somit eine Indikatorenfunktion. Symbole gehören bei dem Kulturebenenmodell von Schein (2010) zu den Artefakten, die offensichtlich für einen Menschen leicht zu erkennen sind. Diese Elemente werden besonders dann wahrgenommen, wenn ein Mensch auf die für ihn fremde Kultur stößt (vgl. Schein 2010: 23–25). D2 benutzt also Symbole wie den *Greif* und den *Kristall* und die *blaue* Farbe, um die Verhältnisse und Geschehnisse zu veranschaulichen.

## 9.2 Beschreibung der Unternehmenskultur von Myllykoski

Die offiziellen Unternehmenswerte von Myllykoski waren *Flexibilität*, *Kundenvertrautheit* und *Verlässlichkeit*. Es ist für Myllykoski immer wichtig gewesen, eine Win-Win-Situation zu schaffen, immer den Bedürfnissen der Kunden zu entsprechen und schnelle Entscheidungen zu treffen. Es war auch sehr wichtig, die Seite der Kunden zu verstehen, um das Beste für den Kunden herauszuholen. Mit Flexibilität war gemeint, dass den Kunden neben Standardlösungen auch individuelle Lösungen

angeboten werden konnten. Außerdem wurde danach gestrebt, dass die Mitarbeiter offen miteinander umgehen und einander vertrauen. Zu den Grundvoraussetzungen gehörte ein gesellschaftliches Engagement aller Geschäftsebenen. (Myllykoski Intranet.)

Die offiziellen Werte und die Art, wie Myllykoski sich als Unternehmen darstellen wollte, spiegeln sich in den Kommentaren der Ex-Myllykoski-Mitarbeiter wider. Die Interviewten bezeichnen die Unternehmenskultur von Myllykoski oft als *familiär, persönlich, zusammengehörig, kundenorientiert, schnell und flexibel*:

M5: (...) *Was so aufgefallen ist, dass das Thema lockerer, jetzt nicht negativ gemeint, sondern nicht auch laissez faire gedacht, sondern da gab's Hierarchien ja ... also wie ich's erlebt habe in der Kürze der Zeit, waren die näher zusammen irgendwie (...) ja man hatte eine Idee, dann ist die weiter getragen worden und es wurde dann schnell entschieden ... und ich sag einmal, man konnte auch noch selber was entscheiden, ohne dass man Angst haben muss ... ähm ... auch wenn's dann eine falsche Entscheidung war, dass man dann den Kopf abbekommt [lacht].*

An den Kommentaren der Interviewten ist zu erkennen, dass bei Myllykoski ein starkes Wir-Gefühl vorgeherrscht hat. Die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter betonen in den Interviews, dass ihrer Meinung nach die Mitarbeiter bei Myllykoski *gleich gedacht und gehandelt* und *alle an einem Strang* gezogen haben:

C3: (...) *Also wir haben alle ziemlich gleich gedacht, gehandelt und so, obwohl es ganz viele verschiedene Bereiche gab (...)*

C2: *Also ich hatte das Gefühl dass bei Myllykoski tatsächlich alle an einem Strang gezogen haben (...) jede Abteilung (...) jeder hat daraufhin gearbeitet, dass dem Kunden das erfüllt wird, was er wünscht ... es war sehr kundenorientiert ... hier hab ich manchmal das Gefühl, dass wir uns selber im Weg stehen [lacht] (...)*

Weil die Unternehmenskultur von Myllykoski in den Interviews im Vergleich mit der Unternehmenskultur von UPM beschrieben wurde, wurde dazu ein eigenes Kapitel geschrieben. Siehe dazu Kapitel 9.4. Zudem wird die Unternehmenskultur von Myllykoski oft in Zusammenhang mit Eigenschaften eines Familienunternehmens gebracht. Aus diesem Grund wird mehr zu diesem Thema in Unterkapitel 9.4.1. erläutert.

### **9.3 Beschreibung der Unternehmenskultur von UPM**

Zu den offiziellen Werten der Unternehmenskultur von UPM gehören *Einander vertrauen, Gemeinsam erfolgreich sein* und *Mutig Neues schaffen* (UPM 2013a). Diese drei Werte sollen dazu dienen, eine Unternehmenskultur aufzubauen. Laut der

Selbstdarstellung von UPM wird viel Wert darauf gelegt, dass sich diese Werte in allen Handlungen auf verschiedenen Geschäftsebenen widerspiegeln. Es wird danach gestrebt, auf allen Ebenen des Unternehmens ethisch und verantwortungsvoll zu handeln. Bei UPM wird viel Wert auf ökologische und soziale Aspekte gelegt. Die Gleichberechtigung und Sicherheit der Mitarbeiter sind zum Beispiel sehr wichtig. Mit Innovationen möchte UPM die kontinuierliche Entwicklung und den Geschäftsbetrieb vorantreiben. (UPM 2013a.)

Der Aspekt der Subkulturen wird von den Interviewten sehr oft angesprochen. Viele der Interviewten meinen, dass innerhalb von UPM mehrere *Unternehmenskulturen* existieren. Der Interviewte B3 findet es aus diesem Grund schwierig, „die“ Unternehmenskultur von UPM zu beschreiben:

B3: *(...) Und auch schwierig dann so ne Unternehmenskultur ... vielleicht sind's ja auch Unternehmenskulturen, die UPM hat.*

Auf der anderen Seite erkennen einige der Interviewten, dass die Unternehmenskultur von UPM *für die Produkte auf dem Markt und den Mitarbeitern gegenüber* getrennt werden kann. Sie sehen, dass die Unternehmenskultur für den Markt und für die Mitarbeiter nicht die gleiche ist, sondern dass die Unternehmenskultur *zweigeteilt ist*:

P5: *Ich denk bei UPM ist es ein bisschen zweigeteilt ... die Unternehmenskultur ... für die Produkte auf dem Markt (...) und dann die Unternehmenskultur den Mitarbeitern gegenüber ... das denke ich, ist hier ganz stark zweigeteilt.*

In den Gruppeninterviews ist sichtbar geworden, dass es den Ex-Mylykoski-Mitarbeitern schwer fällt, die Unternehmenskultur von UPM zu beschreiben, weil sie zum einen noch nicht lange genug bei UPM sind, um die Elemente der Unternehmenskultur von UPM beschreiben zu können. Dies kann man auch am Kommentar von C1 erkennen. Zum anderen sind viele Interviewte, wie im folgenden Kommentar von C3 sichtbar ist, der Meinung, dass *der Wechsel zu groß ist*, als dass sich eine einheitliche Unternehmenskultur hätte entwickeln können. Damit meinen sie, dass die Mitarbeiter so schnell wechseln, dass sie die Elemente der Unternehmenskultur nicht erkennen können und dass sie *die gemeinsamen Normen* noch nicht gefunden haben. Die Ex-Mylykoski-Mitarbeiter wünschen sich mehr Zeit, um als Mitarbeiter die gemeinsamen Normen und *Einstellungen* der Organisation zu finden:

C3: *(...) Aber das läuft im Prinzip auf das Gleiche hinaus, dass der Wechsel eigentlich viel zu groß ist, um hier überhaupt diese gemeinsamen Normen, diese gemeinsamen Einstellungen zu finden ... also ich hab sie noch nicht gefunden.*

C1: *Ähm vielleicht ist man noch nicht lang genug dabei, dass man das jetzt so beurteilen kann, aber eine Kultur in dem Sinne ... so wie ich sie mir vorstellen würde, hab ich noch nicht gefunden.*

Durch die Interviews stellt sich heraus, dass die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter die Elemente der Unternehmenskultur von Myllykoski klarer erkennen und beschreiben können als die von UPM. Dies liegt zum einen daran, dass sie länger bei Myllykoski gearbeitet haben und dadurch die Unternehmenskultur und ihre Elemente bei UPM noch nicht so klar sehen. Zum anderen kann man anhand der Interviews feststellen, dass Kultur von den Ex-Myllykoski-Mitarbeitern als etwas Positives gesehen wird. Dies kann man an dem Kommentar von C1 erkennen, da sie sagt, dass sie *eine Kultur in dem Sinne*, wie sie es sich *vorstellen würde, noch nicht gefunden hat*. Personen sprechen auch von negativen Aspekten und Problemen, die bei UPM herrschen, erkennen diese aber nicht als Teil der Unternehmenskultur. So gesehen besteht aus ihrer Sicht die Kultur eher aus positiven als aus negativen Elementen. Es fällt ihnen schwer, die Kultur von UPM zu erkennen und zu beschreiben, da sie im Moment eher negative Erlebnisse sehen, wie zum Beispiel Kommunikationsprobleme und Probleme bei der Zusammenarbeit.

Der größte Teil der Interviewten hält *das Persönliche* für sehr wichtig und möchte über die Veränderungen des Personals informiert sein. Für C1 ist das Persönliche *das A und O*:

C1: *(...) Weil zum Beispiel für mich gehört es dazu, dass ähm man informiert wird, wenn ein Mitarbeiter geht, wenn er die Probezeit nicht geschafft hat ... für mich gehört es dazu (...) eine Mitarbeiterin geht in Mutterschutz, weil sie schwanger ist (...) ja diese Kommunikation ... gerade das A und O ist das Persönliche.*

*Anonymität* ist ein Faktor, der oft von den Interviewten angesprochen wurde. Mit Anonymität meinen die Interviewten, dass zum Beispiel die Entscheider und Verantwortungsträger oft unbekannt bleiben. Sowohl die UPM- als auch die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter sprechen die Anonymität an. Die Interviewten sehen, dass die Anonymität, die bei UPM zu sehen ist, ihren Grund in der Größe der Firma hat:

P5: *Anonymität ist einfacher ... viele Dinge sind einfach ohne Nebengedanken erledigt.*

Sowohl die UPM-Mitarbeiter als auch die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter sehen, dass es typisch für UPM ist, dass die Entscheidungen sehr schnell getroffen werden. Die Interviewten verwenden sehr oft den Ausdruck *hauruckmäßig*, wenn sie das Entscheidungsverhalten und die Durchführung der Entscheidungen bei UPM

beschreiben. Die Verwendung dieses Ausdruckes zeigt, dass die kurze Frist der Umsetzung von Entscheidungen von den Mitarbeitern kritisiert wird:

P1: (...) [Wie die Entscheidungen getroffen werden] *Hauruckmäßig, da wird was rausgehauen und dann zack geht's los. So hab's ich zumindest die letzten zweieinhalb Jahre erlebt.*

Viele der interviewten UPM-Mitarbeiter sind der Meinung, dass die Übernahme von Myllykoski sehr schnell durchgeführt worden ist. Sie sehen die schnelle Durchführung als einen Grund dafür, warum einige Ex-Myllykoski-Mitarbeiter einen *Kulturschock* erlebt haben. P2 spricht aus der Fremdperspektive und versetzt sich in die Lage der Ex-Myllykoski-Mitarbeiter:

P2: (...) *Ich glaub bei der Übernahme war es für die Leute [Ex-Myllykoski-Mitarbeiter] relativ hauruckmäßig (...) da musste jetzt relativ viel ... und ich glaub die haben schon ein bissl Kulturschock kriegt ... ich glaub scho, die haben auch schon ein bissl in unserer alten Welt gelebt. Die mussten das in fast eineinhalb Jahre durchziehen, was wir fast zehn Jahre Zeit hatten [Übernahme Haindl von UPM].*

Genauere Beschreibungen der Unternehmenskulturen aus Sicht der Interviewten kommen im Zusammenhang mit den Unternehmenswerten zum Vorschein. Diese werden im nächsten Kapitel 9.3.1 vorgestellt.

### 9.3.1 Unternehmenswerte von UPM

Die Unternehmenswerte von UPM sind: *Einander vertrauen*, *Mutig Neues schaffen* und *Gemeinsam erfolgreich sein*. In diesem Kapitel werden die Bedeutungen aus der Sicht der Interviewten genauer beschrieben und analysiert. Im Mittelpunkt des Interesses steht es, wie die Werte in dem Unternehmen gelebt werden.

#### 9.3.1.1 Einander vertrauen

Der erste Wert, *Einander vertrauen*, sollte laut der interviewten Manager als *Fundament* und *Grundstein* des Unternehmens dienen. Aus Sicht der Manager ist Vertrauen die Grundvoraussetzung für alle Aktivitäten und zwischenmenschliche Beziehungen im Unternehmen. Dieses wird zum Beispiel am folgenden Kommentar von M3 sichtbar. Die Finnen sehen Vertrauen als Selbstverständlichkeit, weil Vertrauen für sie automatisch existieren sollte. Im nächsten Kommentar erläutert der finnische Manager M3, dass der Wert *Einander Vertrauen aus der finnischen Kultur* stammt. Diese Person denkt, dass das *Grundvertrauen* bei den Finnen schon von *Anfang an* existiert:

M3: (...) *Es [Vertrauen] ist eine schöne Sache, wonach man streben sollte ... meiner Meinung nach stammt der Wert ziemlich stark aus der finnischen Kultur ... Finnen haben so ein Grundvertrauen von Anfang an ... du triffst eine neue Person (...) und du kannst von Anfang auf einem bestimmten Vertrauensniveau handeln und dieses Grundvertrauen verschwindet nicht ganz einfach (...)*

Aus der Perspektive der finnischen Vorgesetzten soll das Vertrauen als Unternehmenswert zu *Schnelligkeit* und *Offenheit* führen. Der Unternehmenswert *Einander Vertrauen* wird von den Führungskräften als *heftiger Wert* und *wichtigster Grundstein* beschrieben, weil es sich ihrer Ansicht nach bei diesem Wert um eine Selbstverständlichkeit handelt, es aber trotzdem schwierig ist, diesen umzusetzen. Wie M1 erklärt, ist das Ziel durch Vertrauen zu erreichen, dass *Bürokratie* an Bedeutung verliert und flachere Hierarchien möglich werden:

M1: (...) *Einander vertrauen hat zwei Richtungen und ist gegenseitig ... das ist vielleicht der wichtigste Grundstein und ... und ziemlich heftig ... heftiger Wert ... Vertrauen ist da oder ist nicht da, aber grundsätzlich ist es immer da (...) und gut durchgeführt führt es dazu, dass man schnell sogar sehr wichtige Dinge mündlich besprechen kann (...) man möchte von der so genannten Bürokratie loskommen (...) damit möchte man Offenheit schaffen.*

In den Interviews wird deutlich, dass Deutsche und Finnen diesem Wert teils unterschiedlich gegenüberstehen. Für die Deutschen, die interviewt wurden, ist Vertrauen keine Grundlage, sondern muss zuerst *aufgebaut* werden. Dieser Aspekt ist sehr gut an den folgenden Repliken von P2 und P5 zu erkennen. Im Gegensatz zum obigen Kommentar von M3 vertraut man nach Meinung von P5 *nicht jedem sofort*. Dieser Person nach muss man *immer erst mal gucken* und besonders vorsichtig sein, wenn es um Vertrauen auf der Arbeit geht:

P2: *Für mich ... Vertrauen ... sag ich mal muss ich aufbauen (...) ich kann nicht von zwanzig Leuten da draußen sagen ich vertraue denen blind.*

P5: *Das schildere so als Chemie ... natürlich vertraut man nicht jedem sofort, das machste im normalen Leben nicht und hier drin schon gar nicht ... muss man immer erst mal gucken.*

Die Interviewten erwähnen öfter, dass man zwar vertrauen soll, aber *nicht blind*. Sie sehen Kontrolle als Sicherstellung des Vertrauens. In den Gruppeninterviews wird darüber gesprochen, dass Vertrauen auf verschiedenen Ebenen betrachtet werden kann. Laut der Interviewten bedeutet *Vertrauen auf einer arbeitsbezogenen Ebene*, dass man vertrauensvoll zusammen arbeiten, aber keine persönlichen Beziehungen schließen

sollte. B5 zeigt durch seinen Beitrag, dass das Vertrauen auf der arbeitsbezogenen Ebene *einen abgesteckten Rahmen* hat:

B5: *Vertrauen ist nicht gleich Vertrauen ... das hat einen abgesteckten Rahmen in unserer Firma ... für mich ist es klar, so wie, Gott sei Dank, für die meisten Mitarbeiter ... wir sind nicht verheiratet miteinander, wir müssen miteinander arbeiten, mehr aber auch nicht, das heißt das Vertrauen auf einer arbeitsbezogenen Ebene (...) wenn das so definiert ist, kann sich jeder damit identifizieren.*

Das Stichwort *Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser*, wird sehr oft von den Interviewten erwähnt. Besonders problematisch sehen die Interviewten das Aufbauen von Vertrauen, weil es sich um eine große Firma handelt: In einer großen Firma sollte man laut einiger Interviewten nicht *zu viel vertrauen*, weil man dadurch auch *zu naiv* sein kann. Der deutsche Manager M5 ist der Meinung, man sollte wegen der Größe der Firma auch *vorsichtig* sein, wenn es um das Vertrauen geht:

M5: *Gut, wir haben ja Werte, das Vertrauen ist immer ganz ein wichtiger Punkt ... ähm ... Vertrauen ist immer eine Selbstverständlichkeit, sag ich mal, nur in einer großen Firma, wie auch UPM ist, kann Vertrauen auch dazu führen, dass man naiv ist ... weil zu viel Vertrauen ... Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser ... Und genau so, glaube ich, muss man auch innerhalb von UPM denken. Das hat aber an sich nichts mit UPM an sich zu tun, das hat was mit der Größe der Firma zu tun. Drum ist Vertrauen gut, man muss auch vertrauen, aber man muss auch vorsichtig sein.*

Bei dem Wert *Einander Vertrauen* ist ein deutlicher Unterschied zwischen den Auffassungen von Mitarbeitern und Vorgesetzten zu bemerken. An dieser Stelle muss beachtet werden, dass alle interviewten Finnen auch Manager sind. Die Manager sind im Allgemeinen vertrauter mit den Werten des Unternehmens und haben diese eher verinnerlicht als die Mitarbeiter. Man kann an dem obigen Kommentar von M5 erkennen, dass auch für einen deutschen Manager *Vertrauen eine Selbstverständlichkeit* ist. Trotzdem ist M5 der Meinung, dass man auch *vorsichtig sein* muss. Hinter diesem Unterschied kann man aber keinen kulturellen Grund vermuten. Die unterschiedlichen Aussagen liegen vermutlich an den Führungs- und Mitarbeiterebenen. Die Manager sehen Vertrauen als Grundvoraussetzung fürs Handeln im Unternehmen. Deswegen muss Vertrauen ihrer Meinung nach von Anfang an existieren. Die Mitarbeiter sehen dagegen, dass Vertrauen aufgebaut werden muss und keine Selbstverständlichkeit ist.

An den Interviews ist außerdem zu erkennen, dass die finnischen Personen oft zwischen der finnischen und der deutschen Kultur Vergleiche ziehen, die Deutschen dies aber nicht so oft tun. Dies kann damit zusammenhängen, dass die Finnen auch in

Deutschland leben und somit die deutsche Kultur besser kennen. Die Deutschen wiederum können nur vermuten, wie die finnische Kultur sein könnte.

### 9.3.1.2 Mutig Neues schaffen

Die meisten Informanten der Gruppeninterviews sind der Meinung, dass der Wert *Mutig Neues schaffen* von oben kommt, weil sie selbst ihre Möglichkeiten etwas Neues zu schaffen als sehr gering einschätzen. P3 zum Beispiel bezeichnet diesen Wert als *gut gemeinten Ratschlag* und meint damit, dass dieser Wert sich in der Theorie gut anhört, aber wegen *gewissen Vorgaben* nur schwer umzusetzen ist:

P3: *Neues schaffen ja ... gut gemeinter Ratschlag, aber was wollen wir Neues schaffen ... ich weiß net, man kann zwar Vorschläge machen, aber irgendwo ... ist man doch vielleicht wieder eingegrenzt von gewissen Vorgaben, dass das gar nicht umzusetzen ist.*

Den Möglichkeiten selber mutig Neues zu schaffen stehen die Mitarbeiter sehr skeptisch gegenüber und sie meinen, dass dieser Wert *nicht auf die Personen bezogen ist*. An diesem Kommentar wird deutlich, dass die meisten der Interviewpartner der Meinung sind, dass mit diesem Wert eher gemeint ist, dass die Mitarbeiter die kontinuierlichen Erneuerungen von UPM offen annehmen und *aufgeschlossen für Veränderungen* sein sollen. Wie an den Kommentaren von P3 und P5 zu sehen ist, können sie diesen Wert in ihrer eigenen Arbeit nicht umsetzen. Sie sehen den Grund dafür zum Beispiel darin, dass ihre Arbeit durch *gewisse Vorgaben* begrenzt und ihre Handlungen an die *Kunden und Vorgesetzten gebunden* sind:

P5: *Ich denk mal gar nicht, dass die Aussage auf die Personen [Mitarbeiter] bezogen ist, dass du was schaffen sollst, sondern dass du das mitspielst, die neuen Regeln, dass du aufgeschlossen bist vielleicht für Veränderungen ... das die [Führungskräfte/Unternehmensspitze] es gar nicht wollen, dass du als Person oder wir irgendwas schaffen sollen ... also ich denk mal eher, dass es so der Wunsch wäre (...) was willst du alleine als Erdferkel, sag ich mal, was willst du schaffen oder (...) Wir in unserem Fall sind ja auch gebunden an Kunden und an Vorgesetzte (...) ich muss ja immer daran denken kundenorientiert, aber auch unternehmensorientiert und da kannst nichts Neues groß schaffen (...) vielleicht ein paar Ideen machen.*

Die Person P5 schätzt den eigenen Einfluss auf den Veränderungsprozess nicht nur als sehr gering ein, sondern positioniert sich sehr stark in der Firma, indem sie sich selber als *Erdferkel* bezeichnet und sich somit stark von der Führungsebene abgrenzt. Auch im nächsten Diskussionsabschnitt ist zu erkennen, dass die Mitarbeiter die Veränderungen

so akzeptieren müssen *wie's kommt*. B2 beschreibt die Art und Weise, wie sie mit den Veränderungen umgehen sollen, sogar mit *Friss oder stirb*:

B4: *Man nimmt's [Veränderungen] so wie's kommt ... oder man muss es so nehmen, wie's kommt.*

B1: *Und somit sind wir alle mutig!*

B2: *Friss oder stirb!*

Dieses Thema wird auch in den Einzelinterviews angesprochen und auch die Führungskräfte bestätigen die Schwierigkeit der Umsetzung dieses Wertes. Wie M1 im nächsten Kommentar äußert, kann es in großen Organisationen, wie UPM es ist, für die einzelnen Personen schwierig sein, *den Mut aufzubringen* Erneuerungsvorschläge zu machen:

M1: *Eine Schwäche, beziehungsweise Herausforderung ist, dass ... ich weiß nicht, wie viel Mut die Menschen aufbringen, wenn sie der Meinung sind, ein anderes Modell oder ein anderes Verfahren wäre besser ... ein kleiner Mensch kann in so einer Struktur verlorengehen.*

An der nächsten Kritik von einem UPM-Mitarbeiter, D2, ist zu sehen, dass sie sich in die Lage der Myllykoski-Mitarbeiter versetzt und überlegt, wie schwer es die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter mit genau dieser Problematik haben müssen. Die Mitarbeiter fühlen sich bei UPM in *gewisser Weise eingeschränkt*, weil sie ihre *Kreativität* nur *in Absprache mit den Vorgesetzten* ausleben dürfen. Die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter möchten aus Sicht von D2 das *Gesamtpaket* haben und mehr *Verantwortung übernehmen*, genauso wie sie es bei Myllykoski hatten:

D2: *Einzelkämpfer sind nicht erwünscht (...) es ist gesagt worden, ihr könnt Ideen haben, ihr könnt kreativ sein, aber immer in Absprache mit dem Vorgesetzten ... so, das heißt ich bin da auch weisungsgebunden, in gewisser Weise eingeschränkt ... und für den einen ist das in Ordnung, der findet das gut, der hat vielleicht einen Vorteil, wenn er nur das macht ... für den anderen und dazu gehören denk ich diese ehemaligen Myllykoskis ... die möchten halt das Ganze sehen, die möchten auch Verantwortung übernehmen von A bis Z und nicht nur von A bis C und dann müssen sie es abgeben, sondern sie möchten das Gesamtpaket haben (...) und du hast das Ergebnis auch gesehen.*

Auch dieses Thema ist in den Interviews als ein ganz wichtiger Punkt hervorgetreten, weswegen es in Kapitel 12.3 näher erläutert wird.

### 9.3.1.3 Gemeinsam erfolgreich sein

Sowohl in den Einzel- als auch in den Gruppeninterviews wird sichtbar, dass die Interviewten den Wert *Gemeinsam erfolgreich sein* für sehr wichtig halten. Für die Interviewten ist eine erfolgreiche Zusammenarbeit für das ganze Unternehmen sehr wichtig, sie sehen aber, dass es bei UPM noch viele Verbesserungen geben müsste. Ihrer Meinung nach klappt die Zusammenarbeit auf Teamebene schon gut, aber die *teamübergreifende* Zusammenarbeit noch nicht. Laut den Interviewten arbeiten die Mitarbeiter der Teams an einem gemeinsamen Ziel und unterstützen und ergänzen sich gegenseitig. Der größte Teil der Interviewten, wie auch B1 und P3, sieht, dass Vertrauen existieren muss, um erfolgreich miteinander arbeiten zu können:

B1: *Würd ich mal sagen, klappt bei uns im Team schon, das ist auch ein bisschen eine Sache welche Teamkollegen man hat ... ähm wie das persönliche Verhältnis ist, da spielt auch Vertrauen mit rein ... wenn ich jemandem vertraue in meinem Team, dann arbeitet man auch gut zusammen und kann auch gemeinsam erfolgreich sein.*

P3: *(...) Einerseits muss man im Team gemeinsam zusammen schaffen, dass man sich unterstützt (...) und andererseits dann auch mal teamübergreifend (...) dass man da zusammen an einem Strang zieht.*

Die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter, wie auch C1, sehen die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen bei UPM problematischer als die UPM-Mitarbeiter. Sie vergleichen die Zusammenarbeit bei UPM mit der Zusammenarbeit bei Myllykoski und finden, dass das *Zusammenspiel* bei UPM *überhaupt nicht funktioniert*. Ihrer Meinung nach hat die teamübergreifende Arbeit bei Myllykoski besser funktioniert, was sie sich auch für UPM wünschen würden. Die Interviewten beschreiben die Zusammenarbeit so, dass *alle Räder ineinander greifen* müssen um erfolgreich sein zu können:

C1: [Nennt ein Beispiel] *Das verstehe ich auch gemeinsam erfolgreich sein, äh dass man sagt ok das ist jetzt ganz ganz wichtig, das kann ich nicht aus der Hand geben [das jeder Verantwortung trägt, obwohl jeder eigene Aufgaben hat] ... dieses Zusammenspiel [zwischen den Abteilungen] das funktioniert überhaupt nicht ... wir arbeiten dran, es sind schon einige Gespräche geführt worden.*

C2: *Ja aber genau das ist das, was ich meine, man will, also man hat schon, ich hab schon das Gefühl, dass man erfolgreich zusammen arbeiten will, also man führt viele Gespräche und man versucht rauszufinden, woran das liegt ... aber die Umsetzung fehlt ganz oft ... man setzt sich zusammen und überlegt und tut und macht über Wochen hinweg, aber es tut sich nix.*

C1: *Anregungen werden im Grunde nicht aufgenommen ... wenn da Impulse kommen, die auch von Kundenseite kommen, find ich schon, dass man das aufnehmen kann*

*ähm und das eventuell umsetzen kann (...) und das wäre nicht nötig, wenn man dieses Zahnrad hat ... nur wenn alle Räder ineinander greifen, bin ich der Meinung, kann man erfolgreich sein.*

Die Führungskräfte, die interviewt werden, betonen die Wichtigkeit der Zusammenarbeit. Ihrer Meinung nach soll es keine *Einzelkämpfer* geben, sondern es soll über alles diskutiert werden und die gemeinsame Richtung gefunden werden. Die Manager sehen, dass die organisatorische Kontrolle wegfällt, wenn man die gleichen Ziele verfolgt und die Kooperation gefestigt ist. Zusammenarbeit kann dann Erfolg für das Unternehmen bedeuten. Es wird allerdings auch gesehen, dass bei *großen Firmen* mit *Ellenbogen* gekämpft wird:

M5: *(...) Oder das Thema gemeinsam Arbeiten, das ist auch ganz klar, das geht nur im Team. Es gibt immer weniger Einzelkämpfer, was auch richtig ist, nur es kommt immer wieder da drauf an, wie das Team funktioniert ... Bei großen Firmen ist es mehr so, dass auch mit sogenannten Ellenbogen gekämpft wird ... das ist auch eine Kultur, die vielleicht sogar gewollt ist.*

Wie am obigen Kommentar des Managers M5 zu erkennen ist, verbinden die interviewten Manager die Unternehmenswerte mit der Unternehmensstrategie. Ein deutlicher Unterschied ist, dass die Strategie für die Mitarbeiter nicht sichtbar ist, weswegen diese die Unternehmenswerte nicht mit der Strategie in Verbindung bringen. Die Manager sehen die Werte als Mittel zur Durchführung der Strategie.

Einer der Manager teilt diesen Wert in *zwei Komponenten*. Diese Person sieht, dass man bei UPM gemeinsam nach gleichen Zielen strebt und dass die Entscheidungen zusammen getroffen werden sollten. Dabei sollte man akzeptieren, dass *Fehler passieren können*, weil diese korrigiert werden können. M1 sieht, dass man *sich mit Anderen unterhalten* sollte, damit alle *in die gleiche Richtung* gehen:

M1: *Es gibt diese zwei Komponenten (...) es gibt so eine Achievement-Kultur, dass man Dinge erreichen und nach vorne gehen will (...) und dass man die Tatsache akzeptiert, dass es nicht immer vollkommen läuft und Fehler passieren und dann werden diese korrigiert und so weiter (...) und dann die Together-Komponente ist wichtig ... man will und akzeptiert nicht, dass jemand alleine Entscheidungen trifft (...) sondern es ist so eine eingegliederte Automatik, dass man mit Anderen sich unterhält (...) und schaut, dass man in die gleiche Richtung geht, ohne dass es eine organisatorische Kontrolle gibt.*

Die Mitarbeiter sehen Probleme bei der Zusammenarbeit. Als konkretes Beispiel nennen die Interviewten, dass die Mitarbeiter bei UPM viel Zeit damit verbringen, nach

*den Schuldigen zu suchen* und sich darauf konzentrieren, was die Anderen machen. Anstatt die Lösung für das Problem zu suchen, wird versucht den Verursacher des Problems ausfindig zu machen. Dieses wird von den Interviewten auch als *Fingerzeigerei* bezeichnet:

B5: *Man verbringt viel zu viel Zeit hier damit irgendwelche Schuldigen zu suchen [wird unterbrochen].*

B3: *Genau! Diese Fingerzeigerei, find ich, ist scheiße!*

Die drei Unternehmenswerte, *Einander vertrauen*, *Mutig Neues schaffen* und *Gemeinsam erfolgreich sein*, sollen laut der Manager zusammen wirken und sich gegenseitig unterstützen. Dies ist auch die Botschaft der Führung an die Mitarbeiter. Am folgenden Kommentar von M4 kann man dies gut erkennen. M4 sieht, dass die Mitarbeiter den Mut aufbringen sollten, die Unternehmenswerte zu leben und dafür von den *Führungskräften Unterstützung* bekommen sollten:

M4: *(...) Wir haben solche Personen, die bereit sind sich zu erneuern (...) dann auf der anderen Seite der Mut, dieses auch durchzuführen ... dafür muss man der Führung vertrauen (...) erstens muss gesehen werden, dass der Manager meine Fähigkeiten und Ressourcen einschätzen kann (...) dass die Führung sieht, dass ich das kann (...) und gleichzeitig muss gesehen werden, dass von Seiten der Führungskraft genug Unterstützung kommt ... dass wenn Fehler passieren, dass man auch dann Unterstützung bekommt ... Meiner Meinung nach sind diese alle miteinander verbunden (...) und dann ist die Angst etwas Neues zu schaffen auch nicht so groß, wenn man all dieses zusammen in der Gruppe macht (...)*

Wie in Kapitel 11.3 genauer erläutert wird, ist zu sehen, dass in letzter Zeit vieles dafür getan wird, die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen zu verbessern. Dazu gehört auch das Verständnis über die Tätigkeiten der anderen Abteilungen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Unternehmenswerte zwar bekannt und auch von den Mitarbeitern verstanden werden, diese aber nach Meinung der Mitarbeiter größtenteils im Unternehmen nicht gelebt werden. Sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte sehen die Umsetzungsschwierigkeiten dieser Werte. Ein deutlicher Unterschied ist, dass die Manager die Unternehmenswerte in Verbindung mit der Unternehmensstrategie bringen. Sie sehen auch, dass die Unternehmenswerte miteinander verbunden sind. Die Mitarbeiter können den Zusammenhang der Strategie nicht so klar erkennen und betrachten die einzelnen Werte getrennt.

## 9.4 Vergleich der Unternehmenskulturen

In diesem Unterkapitel werden die Unternehmenskulturen von UPM und Myllykoski aus der Sicht der Interviewten miteinander verglichen. Es werden die Aspekte eines Familienunternehmens im Vergleich mit einem Großkonzern untersucht, die Kundenorientiertheit und die Unterschiede zwischen der Zusammenarbeit und der Kommunikation näher betrachtet. Zudem werden die landesspezifischen Komponenten der Unternehmenskulturen analysiert, insbesondere die finnischen.

### 9.4.1 Familienunternehmen vs. Großkonzern

Myllykoski war ein Familienunternehmen und UPM ist ein multinationaler Großkonzern. Dieses ist ein großer Unterschied, der sich nach Meinung der Interviewten sichtlich auf die Unternehmenskulturen beider Unternehmen auswirkt. Die meisten Unterschiede, die die Interviewten zwischen den Unternehmenskulturen sehen, resultieren genau aus diesem Aspekt. Die Interviewten sehen, dass die Kulturen von Myllykoski und UPM unterschiedlich sind, weil UPM ein großes *börsennotiertes* Unternehmen ist:

D2: *Das ist eigentlich klar, dass die Kultur eines Familienunternehmens, auch wenn es 3.000 Mitarbeiter hat, sich unterscheiden muss ... von einem börsennotierten Unternehmen mit ... über 20.000 Beschäftigten noch dazu mit verschiedenen Sparten ... das heißt dann, es müssen rein von der Gesetzgebung schon Unterschiede sein ... die die Kultur anders formt und gestaltet.*

D3 sieht, dass die Unternehmenskultur *ganz anders* bei Myllykoski war, weil es viele Unterschiede zwischen diesen Unternehmen gibt. Die Interviewten erkennen, dass die Entscheidungswege zum Beispiel in einem Familienunternehmen kürzer sind und die Kommunikation intensiver ist. Die Unternehmenskultur von UPM wird hingegen als *strukturiert* beschrieben:

D3: *Es war ein Familienunternehmen ... war ganz anders wie die Kultur von UPM ... ähm die Wege, die Entscheidungen waren viel kürzer und mehr kommuniziert ... man hat auch zwischen den einzelnen Abteilungen, die kürzeren Wege gehabt, also nicht so wie bei UPM ... wir haben früher viel miteinander telefoniert, haben uns kurz abgesprochen ... wie gesagt, ich kann's machen oder man kann's nicht machen, das funktioniert jetzt bei UPM nicht, das muss dann über die einzelnen Hierarchien laufen ... und das ist schon in einem Familienunternehmen, in einem kleineren Unternehmen nicht, da [UPM] ist alles strukturiert und an diese Strukturen halten sich die Mitarbeiter (...) umso größer ein Unternehmen wird, wird's auch umso träger ... in gewissen Entscheidungen, in gewissen Hierarchien wird's einfach alles träger.*

Die Interviewten, wie auch D1, verwenden den Ausdruck *familiär*, um die Unternehmenskultur von Myllykoski zu charakterisieren. Mit diesem Ausdruck meinen sie, dass bei Myllykoski *mehr Wert* auf die *einzelnen Menschen* und ihre Arbeit gelegt wurde. Außerdem denken sie, dass bei UPM jede Person *austauschbar* sein sollte, was den Mitarbeitern den Eindruck gibt, dass bei UPM nicht viel Wert auf die einzelnen Menschen gelegt wird und alles viel *unpersönlicher* ist:

D1: (...) *Und es ist auch viel unpersönlicher (...) es war sehr familiär ... es war aber auch so, dass man auf die einzelnen Menschen als Mensch ... und was die machen, mehr Wert gelegt als es hier ist... hier gibt's einfach so viel Leute und jeder sollte am besten austauschbar sein, das möchte man am liebsten.*

Viele Interviewte, wie zum Beispiel auch D3, sind der Meinung, dass die Unternehmenskultur von UPM zwangsläufig mit dem Unternehmen wachsen musste, da das Unternehmen an sich auch durch die Übernahme *gewachsen ist*. Damit meinen sie also, dass die Unternehmenskultur sich verändern musste, weil das Unternehmen gewachsen ist. D3 sieht, dass die *Kultur lebt* und dass die Unternehmenskultur deshalb nicht stabil ist, sondern sich mit der Zeit entwickelt. Während der Integration hat D3 beobachten können, welche Unterschiede es zwischen Familienunternehmen und börsennotierten Unternehmen gibt:

D3: *Klar, ich sehe das so, dass die Unternehmenskultur mit dem Unternehmen auch gewachsen ist ... das kann man nicht eins zu eins vergleichen ... ein Familienunternehmen ist ganz anders geführt als ein börsennotiertes Unternehmen ... also hat meiner Meinung nach jede Firma ihre eigene Kultur ... die Kultur lebt.*

Die meisten Interviewten erwähnen es als größte Veränderung, dass das Unternehmen nach der Integration deutlich gewachsen ist. Diejenigen, die bei der Übernahme von Haindl waren, sehen die Ähnlichkeit zwischen dieser Übernahme und der Übernahme von Myllykoski. Durch die Übernahme ist UPM deutlich größer geworden und dieses hat für die Mitarbeiter einen *Kulturschock* bedeutet:

B4: (...) *Ist von einem Tag auf den anderen riesengroß geworden ... das war natürlich irgendwo ein Kulturschock ... man hat sich erst einmal hereinfinden müssen, in diese ... ja wie soll ich sagen ... finnischen Vorgaben ... [über Haindl] das war eher klein, überschaubar, familiärer ... man hat jeden im Endeffekt gekannt ... und dann plötzlich in die große UPM-Welt, am Anfang war's ne Riesenumstellung.*

Wie an dem obigen Kommentar zu erkennen ist, unterscheidet B4 nicht nur zwischen großem und kleinem Unternehmen, sondern verbindet die *UPM-Welt* auch mit den *finnischen Vorgaben*. Zudem sehen sie den Zusammenhang zwischen Haindl und Myllykoski, da sie beide Familienunternehmen waren. Obwohl seit der Übernahme von Haindl schon viel Zeit vergangen ist, erinnern sich die Mitarbeiter, die dort gearbeitet haben, an diese Zeit und machen einen Unterschied zwischen einem *Familienunternehmen* und einem *großen internationalen Unternehmen*:

P2: *Bei Haindl war es halt ein Familienunternehmen, da waren die Werte eigentlich durch die Familie, vor allem im sozialen Bereich irgendwo denk ich angesiedelt ... ich denk, dass es bei einer großen Firma wie bei UPM, einfach auch international sich halten zu können ... da sind die Werte etwas anders, aber ich denke, das ist Unternehmenskultur was für Werte setzen sie sich, ob man die dann natürlich immer von ganz oben bis ganz unten durchsetzen kann, auch bei unterschiedlichen Kulturen, die man in so großen Unternehmen ja sind, ist ja schwieriger, als wenn es jetzt nur ein deutsches Unternehmen ist ... also, ich denk es spielt schon eine große Rolle.*

#### **9.4.2 Stakeholderkommunikation**

Myllykoski war als Unternehmen deutlich kleiner als UPM und hatte eine längere deutsche Geschichte. Man muss auch beachten, dass UPM ein börsennotiertes Unternehmen ist, was sich wiederum auch auf die Kultur auswirkt.

Ein entscheidender Faktor in Bezug auf die Unternehmenskultur eines börsennotierten Unternehmens ist die Weitergabe von Informationen innerhalb und außerhalb eines Unternehmens. Die Stakeholderkommunikation ist ein wichtiger Teil um die Kunden zufriedenzustellen. Aktionären müssen Informationen zum Beispiel über Veränderungen immer zeitgleich weitergegeben werden. Wie und wann die Informationen kommuniziert werden, wirkt sich auf den Wert der Aktien aus. Aktionäre werden als eine wichtige Stakeholdergruppe gesehen. Anhand einiger Anmerkungen kann man erkennen, dass sich die Mitarbeiter des Zusammenhangs von Aktionären und dem Verhalten von UPM bewusst sind.

Laut den Interviewten ist ein bedeutender Unterschied zwischen Familien- und Börsenunternehmen darin zu sehen, wenn es sich um die nach außen gerichtete Kommunikation des Unternehmens handelt. P2 glaubt, dass sich das Unternehmen anders verhalten muss, wenn man Aktionäre hat:

P2: *(...) Weil ich Aktionäre draußen hab, verhalte ich mich auch anders.*

Aus den meisten Kommentaren kann man erschließen, dass die Mitarbeiter viele der Vorgehensweisen und Eigenarten eines Familienunternehmens als positiv betrachten. Zu diesen positiven Faktoren gehören zum einem die kleinere Größe des Unternehmens,

was die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern enger und persönlicher werden lässt. Außerdem wird dadurch die Kommunikation als effektiver und schneller gesehen. Durch das persönliche Kennen der Kollegen ist es einfacher, direkt und mündlich über arbeitsspezifische Angelegenheiten zu sprechen. Besonders wichtig wird das *miteinander arbeiten* und der persönliche Kontakt mit den Kollegen gesehen:

C1: *Es war natürlich insofern gut, wir waren kleiner und wir kannten uns auch durch die Bank weg, es gab jetzt weniger, die man persönlich nicht kannte ... das macht das Arbeiten natürlich viel leichter ... jetzt ist UPM ein riesiges Unternehmen, natürlich kann ich nicht nach Finnland fliegen, um die Kollegen kennenzulernen oder in ein anderes Werk ... ähm, das macht das natürlich schwieriger... aber wie gesagt ... diese diese Kultur und und ähm gerade dieses miteinander arbeiten, fürs Unternehmen und für den Kunden und für die gemeinsame Sache, sprich den Umsatz ... das muss ich sagen, das vermisse ich ... da gibt es noch viel Luft nach oben.*

### 9.4.3 Kundenorientiertheit

Anhand der Interviews kann man feststellen, dass einer der größten wahrgenommenen Unterschiede zwischen den beiden Unternehmenskulturen die Kundenorientiertheit ist. Laut den Ex-Myllykoski-Mitarbeitern war Myllykoski sehr kundenorientiert und versuchte, immer das Beste für den Kunden herauszuholen. Man hatte versucht, möglichst flexibel zu sein, damit man die Kundenwünsche immer umsetzen konnte, auch wenn es sich manchmal um schwierige Fälle handelte. Die UPM-Mitarbeiter haben diesen Punkt öfter mit *der Kunde ist König* ausgedrückt. Die UPM-Mitarbeiter sprechen über die Kundenorientiertheit von Myllykoski teils im negativen Ton, weil sie diese als zu weitgehend betrachten. A4 zum Beispiel sagt, dass bei Myllykoski *alles für den Kunden* gemacht wurde:

A4: *Was ja auch komplett anders war, bei Myllykoski war der Kunde der König und wir machen alles für den Kunden ... und bei UPM ist da alles ein bisschen anders ... wir sagen auch mal nein, weil wir es nicht machen können.*

An den Gesprächen mit den Ex-Myllykoski-Mitarbeitern kann man erkennen, dass diese die Erfahrung gemacht haben, dass sie von den UPM-Mitarbeitern als *zu kundenorientiert* bezeichnet werden. Die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter sind daran gewöhnt, auch über ihren eigenen Arbeitsbereich hinauszuschauen und dafür zu sorgen, dass *der Fluss gewährleistet* ist. Sie können sich schwer darauf einstellen, nur ihren Arbeitsabschnitt zu erledigen, weil sie die ganze Supply Chain-Kette verstehen, und dafür sorgen möchten, dass die Kundenwünsche weitergeleitet und erfüllt werden. Man kann außerdem erkennen, dass sie sich selber nicht als zu kundenorientiert sehen und glauben, die UPM-Mitarbeiter brächten das „Nachhaken“ darüber, ob der Auftrag

erfüllt wird, in Verbindung mit den Kunden. Die Ex-Myllkoski-Mitarbeiter fühlen sich allerdings noch immer verantwortlich für die Erfüllung eines Auftrages, da ihr Arbeitsbereich bei Myllkoski umfangreicher war. Sie fragen bei solchen Angelegenheiten nach, die eigentlich nicht zu ihrem Aufgabenbereich gehören. Dieses wird von den UPM-Mitarbeitern als „Nachhaken“ bezeichnet. Die Ex-Myllkoski-Mitarbeiter halten die Kundenzufriedenheit auch für einen wichtigen Erfolgsfaktor des Unternehmens, womit sie auch ihr Verhalten rechtfertigen. An der folgenden Diskussion zwischen D1 und D2 kann man erkennen, wie sich die Ex-Myllkoski-Mitarbeiter über die Vorwürfe der UPM-Mitarbeiter unterhalten. Aus ihrer Sicht arbeiten sie für den *Erfolg des Unternehmens*, und nicht nur dafür, den Kunden zufriedenzustellen:

D2: *Es gab ja den Vorwurf, der ist neulich nochmal wiederholt worden, ich sag jetzt nicht von welcher Stelle, da ist gesagt worden, dass wir, und damit hat man offenbar uns gemeint, uns Ex-Myll ... dass wir nach Meinung der Personen, dass wir zu sehr kundenorientiert wären ... und dagegen muss ich sagen, dagegen verwehre ich mich ... natürlich bin ich kundenorientiert, aber ich arbeite für UPM, ich bekomme mein Geld von UPM ... und so ich muss dafür den größten Erfolg haben oder das beste Ergebnis (...) aber das heißt ja nicht, dass ich nur kundenorientiert arbeite, ich arbeite doch auch dafür, dass das im Hintergrund bei uns alles passt ... und so, dass ist das, was X als lästig und hartnäckig bezeichnet [geht auf D1 ein] ... du machst das ja nicht um die Leute zu ärgern oder was ganz Tolles für dich zu machen, sondern du willst, dass der Fluss gewährleistet ist.*

D1: *Ja!*

D2: *Dass alles passt und damit auch zum Erfolg des Unternehmens beiträgt (...) und wenn's Leute gibt, die der Meinung sind man ist zu sehr kundenorientiert, dann muss man sich schon mal fragen, dann sind wir wieder bei dem Thema, wollen wir wirklich ... haben wir die gleichen Ziele.*

D1: *Ja!*

D2: *Ist der Kunde, hat der einen Stellenwert wie das vielleicht früher war oder hat der überhaupt diesen Stellenwert ... oder machen wir alle was falsch, weil wir vielleicht tatsächlich zu kundenorientiert sind, aber ich halte das für Quatsch, weil wir sind nun mal ein serviceleistendes Unternehmen, das ist einfach so ... und wenn wir im Customer Service keinen Service leisten dürfen ... dann stimmt da was nicht, aber nicht mit uns, sondern mit der Philosophie oder mit der Strategie, was auch immer (...)*

An dieser Diskussion kann man sehen, wie sehr dieser Vorwurf, zu kundenorientiert zu sein, den Ex-Myllkoski-Mitarbeitern nahe geht. Anhand der Interviews kann man erkennen, dass die „Wissensgier“ der Ex-Myllkoski-Mitarbeiter von den UPM-

Mitarbeitern als Kundenorientiertheit gesehen wird. Die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter sehen dieses selber nur als *über den Tellerrand hinausschauen*. Die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter hatten ein breiteres Arbeitsspektrum und jetzt fällt es ihnen schwer, sich auf einen kleineren Bereich zu konzentrieren, da sie die Arbeitsabläufe als Gesamtheit sehen möchten. Die UPM-Mitarbeiter wiederum sind daran gewöhnt, dass die Arbeitsbereiche klar aufgeteilt sind und jeder sich nur auf seinen Bereich konzentriert.

Am folgenden Kommentar von P2 ist zu sehen, dass einige UPM-Mitarbeiter vermuten, dass die ihrer Meinung nach starke Kundenorientiertheit ein Grund für die finanziellen Probleme von Myllykoski hätte sein können:

P2: *Ich denk, die waren sehr sehr auf den Kunden fixiert und haben versucht, für den Kunden alles zu machen, auch wenn es net rentabel war ... irgendwo muss ja das Problem kostenmäßig hergekommen sein ... ich denk die haben halt alles nur gemacht, damit es für den Kunden gemacht ist.*

#### 9.4.4 Landeskultur

Sowohl UPM als auch Myllykoski sind ursprünglich finnische Unternehmen. In den Interviews wird dieser Aspekt mit Absicht nicht angesprochen, um zu vermeiden, dass das Thema in eine bestimmte Richtung gelenkt wird. Das Ziel war herauszufinden, welche Rolle, wenn überhaupt, die finnischen Wurzeln der beiden Unternehmen spielen.

In allen Interviews wurden landesspezifische Elemente verschiedener Kulturen mehr oder weniger angesprochen. Es ist sichtbar geworden, dass die Mitarbeiter sich nicht einig sind, ob die Landeskultur überhaupt zur Unternehmenskultur gehört und ob diese miteinander verbunden sind. Einige sehen den Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und Landeskultur nicht. Trotzdem sind viele der Meinung, dass UPM für die finnische Kultur steht:

B5: *Ich weiß net ... ob wir Unternehmenskultur und Landeskultur jetzt verwechseln ... vielleicht ... alles was UPM ist, ist für uns finnisch ... ob alle Finnen so sind, das wissen wir ja nicht ... wir vermuten es halt ja. [großes Gelächter]*

Wie an dem Kommentar von B5 zu sehen ist, ist für viele Mitarbeiter *alles was UPM ist, finnisch*. Die Mitarbeiter wissen nicht wirklich wie *Finnen* sind, sie *vermuten* es nur. In einigen Interviews wurden die landestypischen Eigenschaften weniger angesprochen als in anderen. Ein Grund dafür kann sein, dass die zu vergleichenden Unternehmen beide einen finnischen Ursprung haben und dass sich deswegen in dieser Hinsicht *nicht viel geändert* hat. C3 glaubt außerdem, dass die Unternehmenskultur nicht *an dem Land festgemacht* ist:

C3: *Also ich glaube nicht, dass es [Unternehmenskultur] an dem Land festgemacht ist, also an der Sprache oder so ... weil Myllykoski war ja auch schon ein finnisches Unternehmen ... das hat sich ja hier nicht geändert.*

Auf der anderen Seite haben einige der Interviewpartner vor UPM bei Haindl gearbeitet. Diese Personen berichten, wie sie einen großen *Kulturschock* erlebt haben, da sie von einer deutschen Firma zu einer finnischen Firma gewechselt haben. Viele der Personen, die die Übernahme von Haindl mitgemacht haben, erzählen, dass bei der Übernahme ein *Aufeinanderprallen von typisch deutsch und typisch finnisch* stattgefunden hat. Die Interviewten sehen, dass die Arbeitsweisen zum Beispiel *ganz anders* waren:

B5: *(...) Aber damals von Haindl zu UPM war ein Kulturschock für uns ... es war eine andere Welt ... ja, nicht nicht nur die Sprache ... es war ein Aufeinanderprallen von typisch deutsch und typisch finnisch ... die Arbeitsweisen waren halt ganz anders.*

#### 9.4.4.1 Finnischer Aspekt

In diesem Unterkapitel werden die finnischen Aspekte der Unternehmenskulturen von UPM und Myllykoski aus der Sicht der Mitarbeiter und der Vorgesetzten behandelt. Zuvor wurden die Unterschiede der beiden Unternehmen und deren Kulturen dargestellt. Bei den finnischen Komponenten handelt es sich allerdings um eine Ähnlichkeit, die die beiden Unternehmenskulturen miteinander verbindet. Diese Ähnlichkeit wird auch öfter von den Interviewten angesprochen. Die meisten Interviewten sehen, dass die Unternehmenskulturen von UPM und Myllykoski *von der finnischen Kultur geprägt* sind. Sowohl die Mitarbeiter als auch die Manager sagen, dass die *Hierarchie* von UPM *ziemlich flach* ist:

M2: *Beide sind meiner Meinung nach ziemlich von der finnischen Kultur geprägt ... wo die Hierarchie ziemlich flach ist ... der Vorgesetzte ist ein Vorgesetzter ja, aber man traut sich dem Vorgesetzten etwas zu sagen und so weiter ... also sind es in dem Sinne ziemlich ähnliche Firmen ... dass es keine wahnsinnige Hierarchie gibt und keine Angst vor den „Herrschaften“ ... das hab ich gleich am Anfang gemerkt.*

M5: *Ähnlichkeiten hmm ... [lacht] nein ich will jetzt nicht sagen, dass es völlig unterschiedlich ist ... beides sind ja finnische Firmen ... von daher ist da ja schon eine gewisse Ähnlichkeit ... und ich sag einmal, ob das jetzt ein Finne aus Mylly ... ein Vorstandsfinne aus Mylly oder UPM ... die Denke ist ja schon irgendwo die gleiche, weil ein Finne ist halt ein Finne, genauso wie ein Deutscher ein Deutscher ist ... mit seiner Mentalität, mit seiner Kultur ... von daher gibt's schon Ähnlichkeiten ähm ... in der Entscheidung, und wie entschieden wird ähm sehr*

*analytisch mit Powerpoint Präsentationen [lacht], das ist dann schon ähnlich (...) man arbeitet ja grundsätzlich nicht anders, die Organisation ist anders, die Denke teilweise anders, aber in der Arbeitsweise an sich ähm vergleichbar.*

An der Längsschnittstudie von Dreher (2005) ist zu erkennen, dass die verschiedenen Kulturen bei DaimlerChrysler keinen Einfluss auf die Arbeit haben, da es vereinheitlichte Arbeitsweisen gibt. An dem Kommentar von M5 kann man erkennen, dass obwohl die *Mentalität* und die *Kultur* sich unterscheiden, die *Arbeitsweise* aber *vergleichbar* ist. Die verschiedene *Denke* wirkt sich also nicht auf die Arbeit aus. Die obigen Kommentare weisen auf die Hierarchieverhältnisse hin. Diese werden in den Interviews oft angesprochen. Die Hierarchie bei UPM wird von mehreren Personen als *flach* bezeichnet. Dies könnte damit zusammenhängen, dass der Umgang mit den Vorgesetzten von den Interviewten als locker und offen bezeichnet wird. Bei UPM wird danach gestrebt, eine offene Kommunikation zu pflegen. Dadurch bekommen sie auch das Gefühl, dass ihnen zugehört und auf ihre Meinungen auch Wert gelegt wird. Wie aus dem Kommentar von A5 zu sehen ist, führt das *offene Ohr* der Manager für die Gedanken und Probleme der Mitarbeiter dazu, dass sie sich nicht alleine fühlen. Zudem werden kleine Gesten, wie zum Beispiel das Kennen aller einzelnen Personen vom *Namen* her und die Suche nach dem persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern, den Vorgesetzten hoch angerechnet. Man braucht nicht immer große Taten zu vollbringen, um zu zeigen, dass man sich für seine Angestellten interessiert:

- A4: *Aber allein muss man sich überlegen, dass wir einen Chef haben, der 140 Leute unter sich hat, wenn nicht sogar mehr, und ich denk, er kennt jeden einzelnen mit Namen (...) X geht durch und ich garantiere dir, er kennt jeden ... irgendwie mit Namen.*
- A2: *Er geht auch an Weihnachten durch ... und wünscht einem Frohe Weihnachten und guten Rutsch.*
- A1: *Als Chef ... muss man sagen, top.*
- A5: *Man findet auch immer bei X ein offenes Ohr und das geht halt auch so nach unten ... und jeder seiner Angestellten, ob es jetzt X oder X ist hat immer ein offenes Ohr für die Mitarbeiter.*

Diese Tatsache hat den Ex-Myllykoski-Mitarbeitern das Einleben bei UPM erleichtert und war dabei behilflich, die *positiven* Seiten der Übernahme und Integration zu sehen:

- C1: *Dann wär das auch ganz interessant zu wissen, wie ist es dann eine Ebene höher, wenn man da Sorgen hat ... da bin ich eigentlich auch positiv überrascht worden, dass man sich das angehört hat und versucht hat umzusetzen ... von daher soll man jeder neuen Sache [Übernahme] eine Chance geben.*

Eine offene Kommunikation hat einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiter. Durch eine partnerschaftliche Art der Führung verstärkt sich das Zugehörigkeitsgefühl, wodurch die Mitarbeiter auch Lust bekommen, sich für das Unternehmen einzusetzen. (Vgl. Sackmann 2006: 12–13.) An den obigen Kommentaren kann man erkennen, dass UPM versucht eine offene Kommunikation zu pflegen. Durch die Interviews kann man erkennen, dass der Kontakt zwischen den Hierarchieebenen täglich besteht und auch die höchsten Ebenen Kontakt zu den Mitarbeitern suchen, was ein Indikator für die partnerschaftliche Führung ist. Dieser Aspekt wird von den Mitarbeitern als sehr gut bezeichnet und gibt den Mitarbeitern das Gefühl, wichtig für das Unternehmen zu sein. Obwohl in den Interviews gesagt wurde, dass UPM eine flache Hierarchie hat, kann man durch die ganzen Interviews erkennen, dass dies nur zum Teil stimmt. Es besteht die Möglichkeit eine offene Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen zu pflegen. Wenn man sich aber die Machtverhältnisse bei der täglichen Arbeit anschaut, ist die Hierarchie nicht flach. Wie man in Kapitel 9.3.1 erkennen konnte, ist die Zusammenarbeit zwischen den Hierarchien eher träge. Für Vorschläge der Mitarbeiter hat man immer ein *offenes Ohr*, diese werden aber laut der Interviewten langsam bearbeitet und Entscheidungen werden langsam getroffen.

Obwohl keine Fragen über die landesspezifischen beziehungsweise die finnisch-deutschen Aspekte gestellt werden, sprechen einige Personen die finnischen Aspekte der Unternehmenskultur an. Einige Eigenschaften der Unternehmenskultur von UPM werden als finnisch charakterisiert. Zu diesen Charaktereigenschaften gehören die Verhaltensweisen in dem Unternehmen, wie miteinander umgegangen und wie gearbeitet wird. Im folgenden Kommentar wird darüber gesprochen, worin die Unterschiede der deutschen und finnischen Arbeitsweisen bestehen. Dazu gehört, wie mit der *Sicherheit* beziehungsweise Unsicherheitsvermeidung umgegangen wird:

B5: *Die Deutschen wollen immer 110% Sicherheit, das muss immer alles passen, man muss es immer vorher planen, und wenn es geplant ist, und alles todsicher ist, dann kann man so arbeiten ... und finnisch ist halt so wie es uns von höheren Ebenen gesagt worden ist, „Wir suchen nicht 110%, 80% reichen doch auch“ ... fangen wir mal so an, und dann schauen wir mal, ob man was verändern kann ... es ist lockerer, ja, es ist eigentlich angenehmer ... wir sind alle so erzogen, 100% ist absolutes Minimum, und alles drüber ist gut und ja niemals drunter ... da hat der ein oder andere heut noch seine Probleme mit.*

An dem obigen Kommentar ist zu sehen, dass die Interviewten meinen, dass zu der deutschen Arbeitsweise gehört, durch sorgfältige Planung und Vorbereitung den Grad der Unsicherheit zu vermindern. Wie der deutsche Interviewpartner B5 wiedergibt, wurde den Mitarbeitern *von höheren Ebenen* gesagt „Wir suchen nicht 110%, 80% reichen doch auch“. Dies sieht B5 als *lockerer* und *angenehmer*, weil nicht immer versucht wird 100%ig sicher zu sein, sondern dass man auch etwas riskiert. Es sollen Sachen ausprobiert und Fehler akzeptiert werden. Diese Grundeinstellung expliziert B5

als *finnisch*. Wie B5 erwähnt, kann die Anpassung an diese unterschiedlichen Grundeinstellungen längere Zeit kosten, da die Deutschen *alle so erzogen sind*, dass *100% absolutes Minimum ist*.

Wenn man dies mit der Dimension der Unsicherheitsvermeidung von Hofstede vergleicht, könnte man annehmen, die deutsche Kultur gehöre zu den Ländern mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung. Wie viele der Interviewpartner erläutert haben, möchten Deutsche alles 110%:ig geplant haben. Die finnische Kultur würde hingegen der flachen Unsicherheitsvermeidung entsprechen, da viele der Interviewten vermuten, dass die Unternehmenskultur von UPM finnische Züge aufweist. Finnisch sei auch, dass bei UPM nicht nach 110% gestrebt wird, sondern man erstmals bei 80% anfängt. Bei UPM wird vieles sehr schnell umgesetzt, was noch nicht ganz ausgereift ist. Anhand der Interviews kann nicht gesagt werden, dass die hohe Unsicherheitsvermeidung deutsch sei, und die niedrige Unsicherheitsvermeidung finnisch, da viele der Aussagen nur auf Vermutungen beruhen. (Vgl. Wollersheim & Barthel 2008: 17.) Aus diesem Grund kann man auch nicht wissen, wie die Landes- und Unternehmenskultur miteinander verbunden sind (vgl. Blöcher & Glaum 2005: 297–299). Weber und Tarba bezeichnen die niedrige Unsicherheitsvermeidung auch als Risikofreudigkeit eines Unternehmens. Je risikofreudiger ein Unternehmen ist, desto mehr Aussichten hat es auf eine erfolgreiche Integration. (Vgl. Weber & Tarba 2012: 293–294.) Anhand der Interviews kann man erkennen, dass eine hohe Umsetzungsschnelligkeit bei UPM herrscht. Diese Risikofreudigkeit kann man anhand der vorhandenen Interviews nicht in Zusammenhang mit Kulturen bringen. Man muss beachten, dass durch die Finanzkrise ein sehr hoher Wettkampf besteht und man auf der ganzen Welt um seine Existenz kämpft. Dadurch besteht der Druck, schnell neue Innovationen zu schaffen und alles schnell umzusetzen. Dreher (2005: 31) sagt auch, dass es sich nicht als sinnvoll herausstellt, *„Einzelkulturen als tragende Elemente einer multinationalen Kultur zu betrachten“*, da die westlichen Industriestaaten eher einer „Massenkultur“ unterliegen. Wie der finnische Manager M4 erklärt, liegt seiner Meinung nach ein großer Unterschied zwischen Deutschen und Finnen darin, dass sich die Finnen auch leichter tun ihr Unwissen preiszugeben. Deutsche hingegen möchten sofort eine *Lösung* haben:

M4: *Den Finnen fällt es leichter zu sagen, dass „ich weiß es nicht, ich hab keine Ahnung, aber versuche das zu klären“ ... aber die Deutschen dagegen müssen immer sofort eine Lösung und Meinung haben.*

An den Interviews kann man erkennen, dass die Interviewten die Art und Weise, wie bei UPM agiert wird, in Verbindung mit der finnischen Kultur bringen. Da die Deutschen nicht wissen können, wie die finnische Kultur ist und wie Finnen sind, handelt es sich hier um Vermutungen und um die Reproduktion von Stereotypen. Auf der anderen Seite erwähnen auch die interviewten Finnen die gleichen Eigenschaften, wenn sie über die finnische Kultur und die Handlungsweise der Finnen sprechen.

Dreher (2005: 19–20) zufolge verwenden Mitarbeiter eine soziale Konstruktion der kulturellen Differenz, indem sie kulturelle Zugehörigkeiten verwenden. Das heißt, dass Menschen Selbst- und Fremddefinitionen benutzen, um sich einer bestimmten Gruppe zugehörig zu fühlen. Dieser Aspekt muss in dieser Arbeit beachtet werden, denn auch die finnischen Manager zählen sich zu der finnischen Kultur und bestärken dadurch die Differenz von der finnischen Kultur zu der deutschen.

Zu den allgemeinen Umgangsarten bei UPM gehört, dass sich alle Personen von Anfang an duzen. Dieser Gebrauch wurde auch in Augsburg aus der finnischen Kultur übernommen. Die Manager sind der Meinung, dass die Mitarbeiter diesen Gebrauch gut aufgenommen haben. Obwohl einige am Anfang gefremdelt haben, wird dieser Gebrauch im Großen und Ganzen von den Mitarbeitern positiv entgegengenommen. Die Mitarbeiter sehen das Duzen als ein Mittel für eine *lockere Atmosphäre*:

B2: *Sehr finnisch (...) ja allgemein, das Verhalten von jedem, man hier duzt sich sofort eigentlich und relativ schnell* [wird von B5 unterbrochen]

B1: *Ich find's [das Duzen] angenehm ... ich find's macht lockere...* [wird von B4 unterbrochen]

B4: *Es macht eine lockere Atmosphäre ... ein lockeres Arbeitsklima.*

A5: *Man ist per Du, das heißt jetzt nicht, dass man sich alles erlaubt und trotzdem kann man hier offener sprechen auch mit deinen Vorgesetzten.*

A5 ist der Meinung, dass man durch das *Du offener* mit den *Vorgesetzten sprechen* kann. Den Mitarbeitern kommt das Duzen mit den finnischen Vorgesetzten natürlicher vor als mit den deutschen Vorgesetzten, was an dem nächsten Kommentar von B3 zu sehen ist. Auf der anderen Seite kann man an folgenden Kommentaren sehen, dass aus der deutschen Sicht das Duzen auch problematisch sein kann. Ein solcher Fall ist es zum Beispiel, wenn es sich um Duzen zwischen den Hierarchieebenen handelt:

B3: *(...) Ich hab X [Deutscher Vorgesetzter], meinen eigenen Chef dreiviertel Jahr lang gesiezt ... war eigentlich mit ... mit Höheren [Finne/Finnin] schneller per Du als ... von der Hierarchie jetzt.*

B1: *Ja, da sind die Deutschen vielleicht nicht ganz so locker (...) hat vielleicht mit der Sprache zu tun in Finnland ... weiß ich net ... gibt's da überhaupt ein Du oder Sie.*

B5: *Auf der gleichen Hierarchie find ich es in Ordnung ... oder auch irgendwie drüber, aber wenn man weiter nach oben geht, ist es ... schon komisch ja.*

Der unterschiedliche Gebrauch der Anrede verursacht bei vielen Mitarbeitern Unsicherheit. Dies führt dazu, dass zum Beispiel B3 versucht, die Anredeformen zu umgehen:

B3: *Ist auch für einen selber schwierig, weil man selber gar nicht so weiß, wie man die Leute anspricht ... grad in X [Ort] oben, wenn man da eine Anfrage hat und Frage stellt, da würd ich mich teilweise gar nicht trauen, du zu sagen (...) Ich versuch's zu umgehen ... ich schreib halt dann, Herr so und so, Viele Grüße X [Vorname] ... und dann schauen wir mal, was zurückkommt.*

Bei diesem Thema ist es nötig zu überlegen, wie sich die Identitäten der Interviewer auf die Antworten und Diskussionen auswirken. Die Nationalitäten beider Interviewer sind finnisch. Das kann zum Beispiel dazu führen, dass sich die Interviewten nicht trauen, den finnischen Gesichtspunkt offen und kritisch zu diskutieren. Auf der anderen Seite könnte diese Tatsache wiederum dazu führen, dass das Thema aus diesem Grund angesprochen wird. Dieses sollte bei der Analyse beachtet werden, aber trotzdem nur als Überlegung gesehen werden, weil man die Wirklichkeit nicht kennt.

#### **9.4.4.2 Multikultureller Aspekt**

UPM wird von den Mitarbeitern nicht nur als finnisch-deutsches Unternehmen gesehen, sondern als multikulturelles. Die Mitarbeiter haben nicht nur zu Deutschen und Finnen Kontakt, sondern stehen in ständigem Austausch mit verschiedensten Nationalitäten. An den Meinungsbeiträgen von B5 und A5 kann man sehen, wie die vielen verschiedenen Nationalitäten sich auch auf den Umgang miteinander und auf die Arbeit auswirken:

B5: *Die Landeskultur ist ... teilweise stark abwegig von der Unternehmenskultur ... ja ... die Franzosen haben andere Ansichten als die Deutschen, und andere Kulturen und die Italiener und die Polen und die Finnen eben ... und das in der gleichen Firma.*

A5: *(...) Ich denke, es ist sehr unterschiedlich ... ja, hier kommt ja noch die finnische Komponente dazu auch das es international ist ... ähm ... es ist klein geworden, die Welt.*

Wie M5 im nächsten Kommentar erklärt, hat Myllykoski eine viel längere deutsche Geschichte als UPM gehabt. Obwohl Myllykoski ein finnisches Unternehmen war, war es *sehr deutschlandlastig* und *viele Stellen* wurden mit *Deutschen belegt*. Dadurch war die Hauptkultur in dem Unternehmen deutsch, das heißt, dass die deutsche Seite der Kultur mehr hervorgestochen ist. Bei UPM sind viele Führungspositionen von Finnen besetzt, was sich auch auf die Unternehmenskultur auswirkt. Dieser Aspekt ist den Ex-Myllykoski-Mitarbeitern aufgefallen. UPM wird trotzdem nicht als typisch finnisch

bezeichnet, sondern eher als *multikulturell*. Das liegt daran, dass die Mitarbeiter viel mit Personen aus den verschiedensten Kulturen arbeiten. Das wird allgemein als sehr positiv gesehen, führt aber zu Unsicherheiten bei einigen Personen. Jede Kultur pflegt ihre eigenen Eigenarten und Verhaltensweisen. M5 spricht im nächsten Kommentar diesen Aspekt an und nennt dabei ein konkretes Beispiel. Obwohl die gemeinsame Sprache Englisch ist, ist es laut M5 schwierig zu wissen, was andere denken. Die gleiche Aussage kann in verschiedenen Kulturen ganz anders interpretiert werden, weil man die Aussage durch die eigene Kultur betrachtet. Um erfolgreich mit verschiedenen Nationalitäten umgehen zu können, ist es wichtig, sich darüber bewusst zu sein, *dass es andere Kulturen gibt* und über die Facetten Bescheid zu wissen. Wie M5 wiedergibt, werden bei UPM Schulungen zu kulturellen Unterschieden angeboten. Mit Hilfe dieser Schulungen können die Mitarbeiter ihre interkulturellen Kommunikationskompetenzen weiterentwickeln:

M5: (...) *Von Myllykoski Seite her, war ja schon sehr deutschlandlastig, von daher wurden auch sehr viele Stellen mit Deutschen belegt ... und Deutschland und Finnland sind verschieden von den Kulturen, jetzt nicht grundverschieden, aber eben auch ein bissl anders, ähm und hier sind eben an den entscheidenden Stellen noch Finnen ... oder es ist mehr multikulturell sag ich mal bei UPM (...) das ist also mehr multikulturell [Denkweisen] und Myllykoski war doch deutsch die Hauptkultur sag ich jetzt mal, und dann finnisch, oder gleich ... das waren eigentlich beide Kulturen und bei UPM ist es mehr multikulturell (...) drum find ich auch momentan gut, aktuell gibt's diesen Englischkurs (...) wo jetzt nicht nur englisch gelehrt wird, sondern auch multikulturell gelehrt wird (...) ein Deutscher hat ja den Ruf ... ein Engländer umschreibt das ewig viel, und der Deutsche sagt ja! [lacht] und das kann der Engländer nicht verstehen (...) aber das muss man erst mal wissen, dass es andere Kulturen gibt (...) da waren die dabei und den wurden die Augen geöffnet (...) das war bei Myllykoski nicht so ausgeprägt (...) da gab's eben im Großen und Ganzen, wie ich's kennengelernt hab, deutsch und finnisch ... und hier gibt's doch mehr Einflüsse (...) aber ich finde man muss das wissen, man muss sich bewusst sein, dass nicht jeder gleich ist, das die Mentalität eine andere ist (...)*

Diese Studie kann man mit der Untersuchung von Dreher (2005) vergleichen. Dreher (2005) hat in seiner qualitativ-empirischen Studie das Automobilunternehmen DaimlerChrysler untersucht. Dabei sollte herausgefunden werden, welche Rolle *Kultur* und *Interkulturalität* für Wirtschaftsunternehmen haben. Wie andere Untersuchungen auch bringt diese zum Ausdruck, dass der „weiche“ Faktor nicht vernachlässigt werden darf. Zum einen wurden die interkulturellen Interaktionszusammenhänge über Jahrzehnte hinweg in einem DaimlerChrysler Werk analysiert. Zum anderen wurde die interkulturelle Arbeitswelt des internationalen Managements von DaimlerChrysler untersucht. (Dreher 2005: 11–14.)

Die Fremd- und Selbstdefinitionen sind in dieser Studie sehr wichtig. Diese werden für die kulturelle Differenzierung und die kulturelle Zugehörigkeit verwendet. Die kulturellen Denk- und Wahrnehmungsmuster, über die sich die Mitarbeiter identifizieren, sind für die Analyse der Interaktionssituationen der Individuen wichtig. (Dreher 2005: 19–20.)

Individuen sollten Dreher (2005) zufolge als „Träger“ der Kultur gesehen werden. Die „subjektive Wahrnehmung“ der Individuen und die „Interaktion und Kommunikation“ sind eng miteinander verbunden, da gesagt werden kann, dass „subjektiv festgelegte, kulturell bestimmte soziale Deutungsmuster die Wahrnehmung des jeweils anderen in Interaktionssituationen leiten und insofern auch das Handeln ihm gegenüber bestimmen“. *Interkulturalität* bildet sich aus Begegnungen von sich unterscheidenden Kulturen. Es wird angenommen, dass die Ein- und Ausgrenzungen der kulturellen Aspekte von den Mitarbeitern ständig neu reproduziert werden. (Dreher 2005: 29–30.) Laut Dreher (2005:31) ist es nicht sinnvoll in Untersuchungen wie diesen, nationale Kulturen zu betrachten, da die westlichen Industrienationen eine „Massenkultur“ aufweisen, die unter anderem grenzüberschreitende Kulturmuster und Lebensgewohnheiten beinhalten.

Die wichtigsten Ergebnisse dieser Studie sind, dass es trotz Jahrzehnte langer Zusammenarbeit keine *Verschmelzung der Kulturen* gab, sondern die Kulturen noch immer nebeneinander leben. Das Verständnis der Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturen entwickelte sich durch Annäherungsprozesse. In der Fabrik wurde ein Differenzierungsverhalten von den aus verschiedenen Kulturen stammenden Individuen sichtbar, was sich aber nicht negativ auf die Zusammenarbeit auswirkt, da Problemlösungsmethoden entwickelt wurden. Somit verfügt die Wirtschaft über das Potenzial Kulturen zu integrieren. Beim internationalen Management hingegen wird die interkulturelle Kommunikation sichtbar, in der sich die Individuen durch *Akzeptanz* des kulturell anderen zusammenschließen. Dieses kann auch als „Koexistenz und strategische Duldung der Perspektive des Anderen“ bezeichnet werden. Aus der Studie ergibt sich die Tatsache, dass keine von beiden Arbeitswelten sich 100% mit dem Gesamtkonzern identifizieren kann. Im Gegensatz dazu ist es typisch für die untersuchten Individuen, dass die Identifikation mit der jeweiligen Nation stark sein kann. Durch die Begegnung mit den kulturell Anderen können diese Differenzen immer wieder neu hergestellt werden. (Dreher 2005: 170–175, 182–183.)

Allgemeines Ergebnis der Studie von Dreher ist, dass die Daimler-, die Chrysler-, die Lokal-, die Regional- und die Nationalkultur je nach Situation, Kontext und Zielen des Interaktionspartner in den Vordergrund gerückt werden können. Diesen Befund stützen die Ergebnisse dieser Forschung, da die Befragten sowohl unterschiedliche Unternehmenskulturen als auch verschiedene Nationalkulturen ansprechen.

## 10 Integration

Das Hauptziel des zweiten Kapitels ist es, den Integrationsprozess aus der Sicht der Mitarbeiter zu beschreiben. Zu Anfang dieses Kapitels wird die Situation vor der Integration in Unterkapitel 10.1 beschrieben. Danach wird genauer auf den Integrationsprozess in Unterkapitel 10.2 eingegangen und die Aspekte der Best Practices, des Kennenlernens, den Kunden-Aspekt und die Probleme und Missverständnisse beschrieben, die während des Integrationsprozesses entstanden sind. Die Situation wird sowohl aus der Sicht der UPM-Mitarbeiter als auch der Ex-Myllykoski-Mitarbeiter beschrieben.

### 10.1 Vor der Integration

In diesem Unterkapitel wird die Situation vor der Integration aus der Sicht der Mitarbeiter analysiert. Als erstes wird beschrieben, wie die Kommunikation des Unternehmenskaufes sich auf die Mitarbeiter auswirkt und was für Informationen sie über den Unternehmenskauf bekommen haben. Es wird auf den Zeitpunkt eingegangen, als die Mitarbeiter von dem Unternehmenskauf erfahren haben. Es werden die Gefühle, Gedanken und Reaktionen der Ex-Myllykoski-Mitarbeiter wiedergegeben. Dabei ist das Augenmerk auf die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter gerichtet, weil die Übernahme für sie eine größere Veränderung bedeutete.

#### 10.1.1 Die Bedeutung der Kommunikation beim Unternehmenskauf

Die Bedeutung der Kommunikation und des rechtzeitigen Informierens ist sehr oft in den Interviews von den Mitarbeitern angesprochen worden. Es gab Unterschiede zwischen den verschiedenen Standorten, wie viel Informationen die Mitarbeiter über den Unternehmenskauf bekommen haben. Viele empfinden, dass es nicht genug Informationen über den Unternehmenskauf und dessen Einflüsse auf die Zukunft des Unternehmens gab. Dadurch war die Unsicherheit der Mitarbeiter am Anfang der Akquisition sehr groß. Zudem haben fehlende Informationen Spekulationen hervorgerufen. Der Manager M5 sieht rückblickend heraus, dass man in dieser Situation gar nicht mehr Informationen hätte geben können:

M5: (...) *Da waren die Unsicherheiten da, das muss man ganz klar sagen (...) und dann die ganzen Spekulationen im Grunde genommen (...) ja so Informationen ... haben wir jetzt keine bekommen, aber was für welche auch (...) aber so vom Informationsfluss, muss ich sagen, würd ich mich jetzt selber nicht beschweren, ähm ich seh das schon, was soll man sagen.*

An anderen Standorten hat die Situation ganz anders ausgesehen. Wie eine Person berichtet hat, haben sie gleich zu Anfang genug Informationen bekommen. Das hat sich darauf ausgewirkt, dass die Personen sich *beruhigter* gefühlt haben. Die Tatsache, dass

ihnen gleich zu Anfang gesagt wurde, dass sie ihren Arbeitsplatz behalten dürften, wird als sehr wichtig empfunden:

C3: (...) *Haben uns das erst mal sehr schön mitgeteilt das alles mit dem Kauf und so weiter ... und sie haben gleich von Anfang an gesagt, niemand muss seine Stelle verlieren ... also jeder kann nach Augsburg kommen und das haben sie am Anfang gleich dargestellt, so dass wir alle ein bisschen beruhigter waren, und jetzt konnte sich jeder überlegen, ob er mitgehen wollte oder nicht.*

Die Mitarbeiter berichten, dass sie sich schon seit Jahren der finanziellen Situation von Myllykoski bewusst waren und deswegen die *Gerüchteküche* schon vor der Bekanntgabe des Unternehmenskaufes *gebrodelt* hat. Zum Beispiel hat C3 schon länger gewusst, dass irgendetwas passieren wird. Dadurch war die Bekanntgabe des Unternehmenskaufes keine große Überraschung und wurde von den Ex-Myllykoski-Mitarbeitern teils sogar mit Erleichterung gesehen, weil es ein Ende der Spekulationen über den möglichen Kauf bedeutete. Wie D2 berichtet, haben nach der Bekanntgabe über den Käufer von Myllykoski die *Spekulationen* über die Arbeitsplätze und die Zukunft begonnen:

C3: *Ja gut, so Meldungen, da ist was im Busch, gab's bei uns schon ziemlich lange ... und Jahre davor war's X [andere Firma, die von Myllykoski übernommen wurde] (...) also gehört hat man schon seit Jahren vorher, dass es nicht so gut läuft finanziell ... das haben wir ja gewusst.*

D2: (...) *Die Gerüchteküche (...) brodelt schon seit Jahren (...) es waren immer irgendwelche Fusionen, Übernahmen, Käufe und so weiter im Gespräch, so das heißt ... für mich ist das eine latente Entwicklung gewesen (...) Aus meiner Sicht ... also ich habe damals gedacht, bin ich jetzt froh, dass man's endlich mal klar formuliert ... von da an begann dann die Wartezeit und die Spekulationen...*

Viele Interviewte sprechen die Schnelligkeit der Umsetzungen und die durch die Schnelligkeit verursachte Unsicherheit an. Für die meisten sind die Informationen zu kurzfristig gekommen, was Unsicherheit bei den Mitarbeitern geweckt hat. Aus den Kommentaren der UPM-Mitarbeiter kann man schließen, dass bei UPM zwischen der Bekanntgabe von kommenden Veränderungen und der Umsetzung dieser Veränderungen nicht viel Zeit vergeht. Bei vielen der Interviewten, unter anderen auch bei A5, weckt dieser Aspekt der Informationen Unsicherheit, da nicht immer ganz klar kommuniziert wird, *wie die Veränderungen tatsächlich aussehen* werden:

A5: *Die Frage zu stellen, wie sieht die Veränderung dann tatsächlich aus ... das wussten wir auch so nicht ... so nach und nach wieder schnell, dann wenn die Änderungen gekommen sind und angekündigt worden, wurde es schnell umgesetzt.*

Auf der anderen Seite empfindet zum Beispiel P5 die schnelle Umsetzung der Integration als positiv, da man dann *nicht so viel Zeit zum Spekulieren* hat:

P5: *Das find ich aber ganz angenehm, hast du nicht so viel Zeit darüber nachzudenken oder spekulieren oder Angst zu haben.*

An den obigen Kommentaren ist zu sehen, wie die Informationsweitergabe sich auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter auswirkt. Menschen brauchen zentrale Informationen, um sich sicher zu fühlen, weil sonst Angst- und Unsicherheitsgefühle geweckt werden. Laut Frankenberger et al. (2006: 72) spielen die Kommunikation und die Informationswiedergabe besonders vor der Integration eine sehr große Rolle. Die Qualität der Informationen hat einen Einfluss darauf, wie die Mitarbeiter auf die Neuigkeiten reagieren. Bei der Akquisition von Myllykoski und UPM ist dieser Aspekt zu sehen: Die Interviewten berichten, wie fehlende Informationen für Unsicherheit gesorgt haben. Diejenigen, die schon am Anfang über viele Informationen verfügt haben, haben sich sicherer gefühlt. An den Kommentaren ist zu sehen, dass die individuellen Unterschiede auch hier eine Rolle spielen: Einige können besser als andere mit der Unsicherheit, die mit einer Akquisition verbunden ist, umgehen. (Vgl. Frankenberger, Kappler & Müller-Stewens 2006: 72–73.)

Veränderungskommunikation bereitet Führungskräfte, Mitarbeiter und Stakeholdergruppen auf Veränderungen vor. Es soll Loyalität und Akzeptanz für die anstehenden Veränderungen aufgebaut werden und Veränderungen von Verhalten erreicht werden. Es müssen ein Gefühl der Dringlichkeit der Veränderung und die Vision sowie Strategien kommuniziert werden. Das Ziel ist die Ermutigung der Mitarbeiter zum eigenverantwortlichen Handeln. Eine der zentralsten Aufgaben der Veränderungskommunikation ist auch, die Unsicherheitsgefühle zu reduzieren. Die Mitarbeiter benötigen zum Beispiel detaillierte und konkrete Informationen darüber, welche Veränderungen auf sie zukommen werden und welchen Einfluss diese auf ihre Arbeit haben, und das nicht nur bei im Rückblick auf Integrationen, sondern ständig. Erst wenn die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter vorhanden ist, kann eine fortlaufende Optimierungsarbeit angestrebt werden. (Vgl. Pfannenbergs 2007; Bartels et al. 2006; Chreim 2002; Kramer et al. 2004.)

### **10.1.2 Gedanken, Gefühle, Reaktionen**

In den Interviews wurde gefragt, was für Gedanken, Gefühle und Reaktionen die Mitarbeiter hatten, als sie von dem Unternehmenskauf erfahren haben. In diesem

Kapitel werden die Gedanken, Gefühle und Reaktionen der Ex-Myllykoski-Mitarbeiter sowie der UPM-Mitarbeiter genauer dargelegt.

#### 10.1.2.1 Gedanken der Ex-Myllykoski-Mitarbeiter

Als erstes hat die Nachricht über den Unternehmenskauf bei den Myllykoski-Mitarbeitern für Unsicherheit gesorgt. Am meisten haben sie sich Sorgen darüber gemacht, ob sie ihren Arbeitsplatz behalten können, weil dieses auch einen großen Einfluss auf das Privatleben hat. Darüber hinaus haben sich die Myllykoski-Mitarbeiter auch darüber Gedanken gemacht, ob von den UPM-Mitarbeitern jemand für sie *gehen muss*. Einige haben auch mit dem Gedanken gespielt, sich irgendwo *anders zu bewerben*, um die mögliche Arbeitslosigkeit zu umgehen. Die Größe von UPM hat, neben anderen auch C2, Hoffnung gegeben, weil dadurch die Chancen übernommen zu werden größer war:

C2: *Also ich glaub, der erste Gedanke von allen war, scheiße mein Job ... also jeder hat natürlich erst mal an sich an sich privat gedacht und hoffentlich hab ich noch Arbeit ... also wie lange zieht sich das hin, dieses Ungewisse ... dieses lange in der Luft hängen ... ok wir sind aufgekauft, aber was passiert jetzt, verliere ich meinen Job ... muss irgendjemand von UPM für mich gehen ... was auch nicht angenehm ist ... das war so mein erster Gedanke ... ja was mach ich jetzt ... soll ich mich gleich bewerben und gucken dass ich wegkomme, bevor irgendwas Schlimmes passiert [lacht] oder soll ich einfach mal abwarten ... weil UPM ist groß.*

Für solche Personen, die keine andere Arbeitserfahrung oder in der Firma gelernt hatten, war die Situation besonders schwierig, da sie eine starke Bindung zu Myllykoski aufgebaut hatten. Ein Beispiel für solch eine Person ist D1. C3 wiederum war sich nicht bewusst, was für Veränderungen der Unternehmenskauf mit sich bringt:

D1: *Ich fand's schlimm, muss ich sagen, für mich war's ganz schlimm ... ich hab in der Firma gelernt (...) es sind schon ein paar Tränchen geflossen ... ich hab da Ausbildung gemacht und kannte nichts anderes.*

C3: *(...) Irgendwann kam mal das Myllykoski-Zeichen und jetzt hab ich gedacht, ehrlich gesagt, ganz laienhaft am Anfang ... ja gut, da kommt ein anderes Logo da oben hin und damit hat sich's.*

Den Myllykoski-Mitarbeitern, die zusammen im Glaspalast gearbeitet haben, *hat es geholfen*, dass sie nicht alleine waren. Sie mussten mit der Unsicherheit nicht alleine umgehen, sondern konnten sich mit Hilfe ihrer Kollegen gegenseitig unterstützen:

C2: *Was mir sehr geholfen hat (...) dass wir ... die meisten von uns mit hierher gekommen sind ... man war nicht alleine auf weiter Flur, sondern man hat gewusst zu wem kann man gehen, wer fühlt genauso, wer hat die gleichen Probleme ... das hat geholfen.*

In den Interviews werden nicht nur die negativen Blickpunkte des Unternehmenskaufes angesprochen, sondern auch viele positive. Als positive Seiten der Übernahme werden Aspekte genannt, wie zum Beispiel überhaupt übernommen zu werden und in *seinem Bereich* weiterarbeiten zu dürfen. Die Übernahme wurde von C1 auch als eine Möglichkeit gesehen, etwas *Neues kennen zu lernen*. C2 sieht die die Tatsache, *übernommen worden zu sein*, auch als *Bestätigung für einen selber*, etwas gut gemacht zu haben:

C1: *Ich muss sagen, ich hab eigentlich dem gelassen entgegengesehen, weil ich war ja damals schon an die X Jahre da ... und ich hab da gedacht, ich guck mir das mal an, ich lass es auf mich zukommen, ich sehe ja, ob sie mich nehmen oder nicht nehmen ... ich hab eigentlich mir um meine Person jetzt oder meinen Job jetzt eigentlich keine Angst gemacht ... irgendwie geht's ja immer weiter und ich hab eigentlich auch gedacht das ist mal ganz spannend was Neues kennen zu lernen (...) Als dann diese Übernahme war, und dann auch darum ging, denn es war ja nicht von Anfang an klar, ob alle übernommen worden sind oder werden und dieses Gefühl übernommen worden zu sein und seinen Arbeitsplatz zu behalten und weitermachen zu können in dem Bereich ... in dem man ähm gearbeitet hat ... das fand ich schon, da hab ich mich schon drüber gefreut.*

C2: *(...) Das ist auch eine Bestätigung für einen selber, dass man den Job weiter machen darf ... das heißt ja auch, dass man vorher gut gemacht hat, weil sonst wär man ja wahrscheinlich auch nicht mehr dabei.*

Anhand der Interviews kann man feststellen, dass die früheren Erfahrungen den Umgang mit der Situation und der Unsicherheit beeinflussen. Wenn eine Person schon mehrere Fusionen oder Übernahmen hinter sich hat, nimmt sie die Situation gelassener, als wenn sie das erste Mal von einer Übernahme betroffen ist. Manche sehen Übernahmen als einen natürlichen Prozess, der zu der Papierindustrie gehört. M5 hat schon viele Übernahmen während seiner Karriere mitgemacht und nimmt die ständigen Veränderungen in diesem Business mit Humor. Diese Person ist außerdem der Meinung, dass man sich *nicht zu viele Gedanken* darüber machen sollte, was passieren wird:

M5: [Fängt an zu lachen] *Net schon wieder!* [lacht] ... *Na, hat folgenden Hintergrund, weil ich hab ja vorher schon mal gesagt, ich komm ja von X [Firma], dann wurden*

*wir übernommen von X [Firma], dann wurde fusioniert mit X [Firma], dann wurden wir übernommen von X [Firma], und wurden dann umbenannt in X [Name von Firma wurde gewechselt] ... so ... äh ... und es gab, seit ich bei der Papierindustrie dabei bin, sag ich auch jedes Jahr wieder, ist immer im Dezember, wenn wir Weihnachtsfeier haben, ähm sag ich, das wird ein sehr interessantes nächstes Jahr [lacht] (...) Ich muss auch sagen, ich persönlich mach mir seit langem keine Gedanken mehr, was jetzt da unbedingt kommt ... heißt nicht, dass ich naiv bin, man macht sich schon seine Gedanken, nur alles was ich mir denke ist reine Spekulation (...) ich steigere mich da nicht rein (...) Business as usual, bis zu dem Zeitpunkt, wo wir dann wissen, ok es geht so weiter (...) Das ist auch ein Lernprozess, früher als ich auch noch jünger war, dann hat man sich noch mehr Gedanken gemacht (...)*

An den obigen Diskussionsabschnitten ist zu sehen, wie unterschiedlich die einzelnen Individuen auf die Neuigkeit reagiert haben. Ein Grund dafür ist die Art der Informationen, die die Mitarbeiter bekommen haben. Einige haben zentralere Informationen erhalten als andere. Ein anderer Grund für die unterschiedlichen Aussagen liegt unter anderem auch an den individuellen Unterschieden. Diese Unterschiede beeinflussen, wie die Veränderungen angenommen, verarbeitet und umgesetzt werden. Die Personen, die zum Beispiel schon mehrere Übernahmen mitgemacht haben, haben die Situation eher gelassen gesehen. Diese Personen haben keine Angst um ihre Arbeit gehabt und waren nicht so unsicher. Die Interviewten verwenden für die Übernahme Ausdrücke wie *ein Schock*. Außerdem haben sie sogar positive Perspektiven auf die Situation entwickelt. Dieses scheint auch von dem individuellen Veränderungswillen und den Charakterzügen abhängig zu sein. Einige der Interviewten betonen, dass die Übernahme *der richtige Schritt* und *das Vernünftigste* gewesen ist. Der folgende Diskussionsabschnitt zeigt viele positive Aspekte, die die Ex-Mylykoski-Mitarbeiter der Übernahme abgewinnen können. Der wichtigste Aspekt der Übernahme war allerdings, dass *alle* Mitarbeiter *übernommen* wurden und ihren Arbeitsplatz behalten durften. In dieser Diskussion verwenden die Interviewten die Retroperspektive, da sie sich in die Vergangenheit versetzen und aus heutiger Sicht die Geschehnisse beurteilen:

- D3: *(...) Es war schon ein Schock (...) aber es war der bessere Weg (...) wenn Myllykoski Konkurs angemeldet hätte, wer weiß, was alles dann passiert wär (...) es war für die Mitarbeiter schon der richtige Schritt zu der damaligen Zeit.*
- D4: *(...) Die Übernahme war schon auf der einen Seite ein Schock, aber doch wieder eine Beruhigung.*
- D1: *Das Vernünftigste eigentlich (...) man war froh, dass es jetzt offiziell was gab (...) natürlich macht man sich trotz allem Sorgen um seinen Job (...)*

D4: (...) *Und alle sind geblieben und haben weitergemacht ... ist keiner ausgestiegen oder hat gesagt, ich will nicht mehr oder ich hab keine Lust mehr.*

D1: *Wir sind alle übernommen worden, man muss das auch so sehen (...)*

D4 bringt in das Gespräch den Aspekt ein, dass alle Mitarbeiter *geblieben* sind und *weitergemacht* haben, obwohl sie nicht wissen konnten, was auf sie zukommen wird. Außerdem war die Übernahme für D4 auch eine *Beruhigung*, woran man erneut erkennen kann, dass die Arbeitsplatzsicherheit bei den Mitarbeitern an erster Stelle steht. Obwohl die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter sich an die *alten guten Zeiten* erinnern, sehen sie die Gründe für die Übernahme realistisch und können letztendlich verstehen, warum Myllykoski aufgekauft wurde. C1 und C3 sehen, dass unternehmerische Fehler gemacht worden sind und wissen, warum manche Arbeitsweisen von Myllykoski bei UPM nicht weitergeführt werden können. C1 sieht, dass es auch von der *kaufmännischen Seite Sinn* macht, nicht immer alle Kundenwünsche zu erfüllen:

C1: (...) *Das darf man aber nicht vergessen, so gut die Zusammenarbeit bei Myllykoski geklappt hat, es sind ja auch unternehmerische Fehler gemacht worden, sonst wären wir ja nicht aufgekauft worden (...) also die Medaille hat ja sozusagen immer zwei Seiten.*

C3: *Also ich kenne auch ganz viele Fälle wo viel falsch gelaufen ist, sonst wär ja Myllykoski ja nicht Pleite (...) wir haben ja Export gemacht hauptsächlich, ihr habt ja Deutschland alleine gemacht.* [wird unterbrochen von C1]

C1: (...) *Das hab ich schon so verstanden, weil ich das auch mal erfragt habe, dass man hier bei UPM gar nicht immer alles machen will ... weil das ist ja natürlich auch die Frage, wie rentabel ist die ganze Geschichte ... und ich sag jetzt mal ... wir haben bei Myllykoski unsere Kunden auch teilweise sehr verwöhnt ... dass wir dann letztendlich auch vielleicht, oft, oder ganz bestimmt das ein oder andere Mal auf den Kosten sitzen geblieben sind ... insofern sehe ich das schon ganz richtig, dass man sagt, ähm wir können nicht alles machen und wir wollen das auch nicht ... das denk ich mal, macht auch von der kaufmännischen Seite Sinn.*

Obwohl die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter die unternehmerischen Fehler erkennen, fällt es einigen trotzdem schwer, ihre gewohnten Verhaltensweisen und Einstellungen abzulegen. Diese Tatsache führt auch zum heutigen Zeitpunkt noch zu Konflikten. Obwohl man nicht verallgemeinern kann, führt es manchmal dazu, dass die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter von Seiten der UPM-Mitarbeiter kritisiert werden. Die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter sind nach Meinung der UPM-Mitarbeiter nicht bereit, sich von ihren gewohnten Arbeitsweisen zu lösen. Trotz des begrenzten Materials ist diese Ansicht klar zu erkennen:

B4: *Ich glaub, es haben beide Seiten lernen müssen und sich ändern müssen ... heut ja das stimmt, muss ich dir Recht geben, es wird erzählt lauthals ja früher bei Myllykoski war das alles besser und anders, aber dann ist mein Argument immer ja Myllykoski heute verkauft, verzockt, pleite, gibt's nicht mehr, UPM gibt's heute immer noch.*

An den obigen Kommentaren kann man deutlich sehen, welche Gefühle, Reaktionen und Gedanken die Akquisition vor der Integration bei den Mitarbeitern geweckt hat. Die Reaktionen der Ex-Myllykoski-Mitarbeiter sind den Studien, die im Theorieteil vorgestellt wurden (Vgl. z.B. Geyer & Kohlhofer 2008; Frankenberger, Kappler & Müller-Stewens 2006), ähnlich. Durch die Beschreibungen, die die Mitarbeiter von ihren Gefühle und Gedanken geben, kann eine klare Relation zu der Motivationskurve von Geyer und Kohlhofer (2008) erkannt werden. Alle sieben Phasen der Emotionen wurden von den Interviewpartnern während der Integration durchlebt. Die individuellen Unterschiede werden auch hierbei sichtbar. Besonders in der Phase der positiven und negativen Hypes spalten sich die Meinungen, Reaktionen und Gefühle enorm. Man kann erkennen, dass sich die Integration zu diesem Zeitpunkt in den Phasen *Öffnung* und *Integration*<sup>14</sup> befindet, da die Integration noch nicht ganz abgeschlossen ist, die Mitarbeiter aber schon die Phasen der *rationalen Einsicht* und der *emotionalen Akzeptanz* durchlebt haben. Dies kann man an den Kommentaren der Interviewten erkennen. Es wird sich erst nach den letzten Veränderungen herausstellen, ob die Integration erfolgreich sein, oder Resignation stattfinden wird. (Vgl. Geyer & Kohlhofer 2008: 41–43.)

#### 10.1.2.2 Gedanken der Ex-Myllykoski-Mitarbeiter über UPM

In den Interviews wurde gefragt, was für Eindrücke die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter vor der Integration von UPM hatten. Da für die Myllykoski-Mitarbeiter UPM jahrelang als größter Konkurrent galt, war der Gedanke jetzt zu UPM zu gehören, befremdlich. Es brauchte Zeit, sich auf diesen Gedanken einzustellen. UPM wurde als *unsympathischer Konkurrent* und *arroganter Diktant* gesehen. Dies liegt wahrscheinlich daran, dass UPM viel größer und mächtiger und der bedeutendste Konkurrent von Myllykoski war:

D1: *(...) Für mich persönlich war UPM mir unsympathisch (...) weil die einfach so groß war (...) das war einfach diese Unsympathie, die es von Anfang an irgendwie gab ... da muss man sich davon loseisen und zu sagen, da arbeiten auch nur Menschen ... das war schwierig fand ich jetzt.*

D2: *Das Verblüffende war, dass man plötzlich eben, bei dem Wettbewerber war, mit dem man jahrelang, ich will nicht sagen, gekämpft hat, aber mit dem jahrelang immer irgendwie im Konflikt stand (...) plötzlich war man selber UPM (...) es war schon merkwürdig, dass man plötzlich beim größten Wettbewerber beschäftigt*

<sup>14</sup> Siehe dazu Abbildung 4 auf Seite 32.

*war (...) Herzblut, denke ich, hat jeder von uns vergossen, auch aus dem Grunde, weil wir wussten ja alle miteinander, dass es Myllykoski nicht gut ging (...) wir haben uns dermaßen reingekniet alle, jeder ... um dieses Unternehmen, unser Unternehmen, irgendwie rauszuführen (...) und jetzt haben wir alle uns so angestrengt und haben es nicht geschafft.*

Anhand der Interviews war herauszufinden, dass die Mutmaßungen über UPM auf den Aussagen der Kunden über UPM und deren Kundenbetreuung beruhten. Hierbei muss man erwähnen, dass die Kunden mit Absicht bestimmte Sachen erzählen können, um für sich das Beste herauszuholen. Die Kunden können zum Beispiel dadurch nach besseren Angeboten streben, dass sie den Konkurrenzkampf antreiben. Wie die Kunden über UPM gesprochen haben, hat auch die Meinungen der Ex-Myllykoski-Mitarbeiter über UPM beeinflusst:

M3: *Mein Bild über UPM baute sich durch die Kunden auf (...) Meiner Meinung nach handelte es sich um eine gute und renommierte Firma [UPM] aber in manchen Dingen waren meine Vorstellungen ein bisschen anders, zum Beispiel was für eine Kooperation mit den Kunden ... und wie die Kunden die Handelsweisen kommentierten (...) UPM wurde auf dem Markt als ein ziemlich arroganter Diktant gesehen (...) also das hat sich auf meine Gedanken abgefärbt.*

Genauso wie M3, sehen auch andere der Ex-Myllykoski-Mitarbeiter, dass UPM als *arroganter Diktant auf dem Markt* gesehen wird. Aus den folgenden Kommentaren wird sichtbar, dass sie erkennen, dass UPM die *Größe und das Potenzial* für das sogenannte *arrogante Auftreten* auf dem Markt hat:

D1: *(...) Das Auftreten ist einfach anders, wir waren früher kleiner, das ist schon klar (...) Ich möchte es jetzt nicht als Arroganz bezeichnen, das ist vielleicht ein bisschen übertrieben, aber ... man weiß schon, wer man ist und was man will und ja ... das ist der Unterschied.*

D3: *Man hat die Größe und das Potenzial, so auftreten zu können auf dem Markt.*

Auf der anderen Seite rechnen die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter, wie zum Beispiel auch D3, es UPM hoch an, dass viele der Myllykoski-Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz behalten durften und nicht nur die materiellen Ressourcen und *die Hardware* von Myllykoski übernommen wurden. M5 sieht es zudem als positiv, dass man bei einer großen Firma wie UPM, eine *gewisse Sicherheit* hat:

D3: *(...) UPM hätte auch sagen können, wir nehmen die Hardware und die Software und die People lassen wir draußen.*

M5: [Erzählt über Erfahrungen eines anderen Unternehmens] *Mein erster Gedanke war, hoffentlich ist ... weil UPM auch große Firma, auch international ... hoffentlich ist es dann nicht wieder genauso ... so das war dieses negative ... und teilweise muss ich sagen, nicht jetzt auf das bezogen ... teilweise mit der großen Firma, mit der Dynamik einfach ähm hat es Ähnlichkeit, aber net so ausgeprägt ... Gott sei Dank (...) aber positiv, man hat bei einer großen Firma eine gewisse Sicherheit ... man kann sich immer entwickeln.*

An den Interviews mit den Ex-Myllykoski-Mitarbeitern ist klar zu erkennen, dass für sie ein sicherer Arbeitsplatz an erster Stelle steht. Für die Arbeitszufriedenheit ist es von zentraler Bedeutung, dass der Arbeitsplatz an sich sicher ist. Auf die Präferenzhierarchie der Mitarbeiter wird in Kapitel 12.1 genauer eingegangen. Trotz teils negativer Gedanken, sind die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter glücklich darüber, übernommen worden zu sein.

### 10.1.2.3 Gedanken der UPM-Mitarbeiter

Unternehmenskäufe verursachen nicht nur bei den übernommenen Mitarbeitern eine große Veränderung, sondern auch bei den Mitarbeitern des Käufers. Um herauszufinden, wie die UPM-Mitarbeiter die Neuigkeit über den Unternehmenskauf aufgenommen haben, wurden sie gefragt, was für Gefühle und Gedanken sie zu diesem Zeitpunkt hatten. Bei dieser Frage kann man bemerken, dass sich viele über diese Frage freuen. Dieses zeigt, dass diese Angelegenheit für sie von Bedeutung ist, da sie sich gerne darüber unterhalten. Man kann feststellen, dass die Übernahme auch bei den UPM-Mitarbeitern Unsicherheit hervorgerufen hat, obwohl UPM das Käuferunternehmen war. Auf der einen Seite wurde gesehen, dass UPM einen größeren Standpunkt auf dem Markt bekommen hat, auf der anderen Seite haben sie an die Folgen des Unternehmenskaufes gedacht. Sie hatten, wie es auch P3 beschreibt, *gemischte Gefühle*, weil sie auch an die persönlichen Folgen denken mussten. Für P3 war es außerdem beunruhigend auf *neue Informationen* warten zu müssen, da man nicht wusste, ob durch die Zusammenlegung *Arbeitsplätze wegfallen* würden:

P2: *Ja!* [freut sich über die Frage] [alle lachen]

P1: *I war im Urlaub!* [als die Bekanntgabe vom Unternehmenskauf stattgefunden hat][alle lachen]

P2: *Wir haben gekauft, aber dann war ganz schnell ... oo und jetzt? Was passiert jetzt eigentlich wirklich? Und was verändert sich eigentlich? Und es ging ja dann relativ zügig.*

P3: *Ja, erst mal Veränderungen ... klar gut war, dass UPM eingekauft hat und net verkauft worden ist. Dann machst du dir Gedanken, ja die haben dieselben Abteilungen wie bei UPM, wenn du das alles zusammenschmeißt, fallen wahrscheinlich Arbeitsplätze weg und dann denkst dir ja gut UPM hat sich erweitert und hat ja wieder einen größeren Standpunkt auf dem Markt ... ist*

*natürlich positiv, aber erst mal hat es mit Veränderung zu tun ... wussten wir halt net, in wie weit es dich selber betrifft oder die Abteilungen, in denen du arbeitest, das war natürlich ein bissl komisches Gefühl ... man wartet auf neue Informationen, bis man was Neues hört, wie geht es weiter (...) und ja ... gemischte Gefühle. (...) so warten, was kommt jetzt.*

Obwohl einige der UPM-Mitarbeiter sich Gedanken über ihren Arbeitsplatz gemacht haben, kann man doch erkennen, dass die meisten UPM-Mitarbeiter am Anfang davon ausgegangen sind, dass ihre Arbeitsplätze sicher sind. An der nächsten Gruppendiskussion kann man deutlich sehen, dass, nachdem einige der UPM-Mitarbeiter entlassen wurden, die Unsicherheit auch bei den UPM-Mitarbeitern gewachsen ist und sie erst einmal *schlucken mussten*, weil sie damit *nicht gerechnet haben*:

A2: *Also bei uns war's am Anfang so, dass wir uns eigentlich auch keine Gedanken gemacht haben, bis dann in X [Abteilung] (...) dass sie ... [wird unterbrochen von A5]*

A5: *Einen der UPM-Leute gefeuert haben.*

A2: *Da haben wir dann schon ein bisschen angefangen zu schlucken.*

A5: *Man hat mit vielem gerechnet, aber damit nicht (...) also ich gehe davon aus, dass die Arbeitsplätze bei uns relativ sicher sind, was sich ja nachher nicht als so herausgestellt hat ... ähm ... was wir immer werden festgestellt haben, wir wurden ja kaum informiert über die Veränderungen oder wie der Prozess abläuft.*

Wie an dem obigen Diskussionsabschnitt zu erkennen ist, ist es auch für die UPM-Mitarbeiter sehr wichtig einen sicheren Arbeitsplatz zu haben. Als dieses durch Entlassungen von UPM-Mitarbeitern nicht mehr so sicher war, haben auch die UPM-Mitarbeiter Angst um ihren Arbeitsplatz bekommen haben. Wie man schon in Kapitel 2.1.1 feststellen konnte, sind die Gefühle und wie die Integration aufgenommen wird, stark individuell. Die Personen, die schon länger bei UPM oder in der Papierindustrie tätig sind, und auch schon mehrere Integrationen mitgemacht haben, können mit den Veränderungen besser umgehen und sehen die Situation gelassener. Trotzdem sind sie nicht *abgebrüht*, denn ein sicherer Arbeitsplatz ist immer wichtig:

P5: *Bei so vielen Veränderungen nach so vielen Jahren ... nicht dass man abgebrüht ist jetzt nicht, man fühlt trotzdem noch mit. Man identifiziert sich ja mit seinem Unternehmen bisschen, aber man setzt sich erst mal hin und lässt es wirken und wartet auf die nächsten Informationen.*

Obwohl man die Tendenz erkennen kann, dass die Erfahrungen zu Gelassenheit verhelfen, hatten einige Personen ein *ungutes Gefühl*, weil sie Angst hatten, dass die Integration zu großen *Umstrukturierungen* und zum *Auseinanderreißen der Teams* führt:

B1: *Ein bisschen so un gutes Gefühl hatte ich schon ... weil wir haben ja den ganzen Prozess damals übernommen bei Haindl ... ich dachte die ganze Show geht jetzt wieder von vorne los ... jetzt fangen die wieder an alles neu umzustrukturieren, alle Teams wieder auseinanderzureißen ... man wusste halt wieder nicht, was auf einen zukommt ... es gibt laufend immer wieder irgendwelche Umstrukturierungen ... und da ist es schon ein bisschen blödes Gefühl gewesen.*

Der Unternehmenskauf und die damit zusammenhängende Integration haben also auch bei den UPM-Mitarbeitern für Unsicherheit gesorgt. Trotzdem vergleichen sie ihre eigene Situation und Gefühle mit der Situation der Myllykoski-Mitarbeiter, und denken, dass die Unsicherheit der Myllykoski-Mitarbeiter noch größer ist. Anhand der folgenden Kommentare wird deutlich, dass die UPM-Mitarbeiter Mitgefühl für die Mitarbeiter von Myllykoski empfinden:

P4: *Da waren die Gedanken auf Seiten der Myllykoski Mitarbeiter doch eher anders, weil die ja eher doch Angst hatten, was passiert.*

A1: *Also unsere UPM-Leute, sag ich mal, haben sich da net so viele Gedanken gemacht, find jetzt ii, weil ich sag einmal, du hast ja dein Arbeitsplatz behalten ... aber was passiert mit denen, die wo übernommen werden ... werden alle übernommen oder nicht.*

## 10.2 Integrationsprozess

Während des Integrationsprozesses werden nicht nur Strukturen und Systeme integriert, sondern auch Kulturen und Menschen. Weil es sich um Menschen handelt, ist das Integrieren anspruchsvoll. Das Käuferunternehmen muss sich für die Integration viel Zeit nehmen, da der Integrationsprozess ein sehr langwieriger Prozess ist. Wie in Kapitel 3.4 erläutert ist, besteht ein Integrationsprozess aus der Pre-Merger-, der Merger- und der Post-Merger-Phase. Die Pre-Merger-Phase besteht aus der Planungsphase und der Akquisitionsphase. Diese Arbeit wird sich auf die Post-Merger-Phase konzentrieren, da diese die wichtigste Phase für eine erfolgreiche Kulturintegration ist. Der Zeitpunkt der Interviews fand anderthalb Jahre nach der Integration statt. Die Integration ist noch immer nicht abgeschlossen, weil eine Integration viel Zeit in Anspruch nimmt. Der Zeitpunkt der Interviews war passend, weil man schon bewerten kann, wie die Integration bisher verlaufen ist und gerade

abläuft. Anhand der Interviews kann analysiert werden, was für Veränderungen laut der Befragten noch stattfinden müssten, damit die Integration erfolgreich abgeschlossen werden kann. Dadurch können konkrete Verbesserungsvorschläge für die Zukunft gegeben werden.

Forscher der Unternehmenskulturen (vgl. Berner 2008; Sackmann 2006; Kienbaum 2010) schlagen vor, dass Untersuchungen genau in dieser Phase und zu diesem Zeitpunkt durchgeführt werden, da man erst nach einiger Zeit die Entwicklung der Integration erkennen kann. Zu einem früheren Zeitpunkt hätte man keine zuverlässigen und tiefgründigen Ergebnisse erzielen können, da sich die Mitarbeiter noch nicht eingelebt hätten und auch andere Eindrücke von der Integration gehabt hätten. Laut Grosse-Hornke und Gurk (2010) sind ein- bis zweijährliche Befragungen sinnvoll, da der Integrationsprozess mehrere Jahre dauern kann. Da das Closing vom Unternehmenskauf von UPM schon über ein Jahr her ist, und die Wichtigkeit der frühzeitigen Analysen mit unter anderem Cultural Due Diligences immer wieder hervorgehoben werden, könnte davon ausgegangen werden, dass aus den Interviews zu diesem Zeitpunkt kein Nutzen mehr gezogen werden kann. Da nun aber die laufende Überprüfung auch sehr wichtig ist, ist dieser Zeitpunkt für diese Arbeit passend.

Um ein ganzheitliches Bild vom Integrationsprozess zu bekommen, wurden auch die Vorgesetzten interviewt. Anhand dieser Interviews kann man Anhaltspunkte darüber bekommen, wie nach Meinung der Vorgesetzten die Integration geplant und durchgeführt worden ist. Außerdem bekommt man einen Eindruck davon, wie die Kulturintegration aus Sicht der Vorgesetzten funktioniert hat. Diese Studie beschränkt sich auf die Integration von Kulturen und Menschen. Natürlich wirken sich die Systeme und Prozesse auch auf die Kulturintegration aus, aber im Rahmen dieser Arbeit ist es nicht möglich, auch auf diesen Aspekt einzugehen.

Die Vorgesetzten wurden gefragt, ob es eine Kulturintegration gab und wenn ja, wie diese durchgeführt wurde. Die Vorgesetzten sind der Meinung, dass ein *Kulturprogramm* nützlich gewesen wäre. Die unterschiedlichen Vorgehensweisen der Unternehmen waren für die Vorgesetzten eine *Überraschung*. Sie erkennen auch die Wichtigkeit eines *Kulturintegrationsplanes*. M2 legt dar, dass sie diesen Aspekt besser hätten berücksichtigen und planen müssen, sieht aber, dass aus dieser Integration gelernt werden kann. Außerdem sei es besser gewesen, sich auf die *Unternehmenskultur von Myllykoski* als auf die *Konfliktquellen* zu konzentrieren:

M2: *Meiner Meinung nach vielleicht etwas zu wenig, weil ... es war im Endeffekt eine Überraschung eigentlich ... vielleicht hat es mit einzelnen Menschen zu tun, aber sie hatten ja ganz andere Vorgehensweisen ... wie Vorgesetzte handelten ... ähm und was die Vorgesetzten gemacht haben, da war vielleicht mehr so wie hands off, weil bei uns sind sie da ein bisschen mehr dabei (...) wir hätten vielleicht eher darauf achten sollen und auf die Unternehmenskultur [von Myllykoski] eingehen sollen ... als dann die Konfliktquellen zu suchen ... oder mögliche Unterschiede*

*... es ist vielleicht eher so ein Lernprozess ... ähm also ... wenn irgendwann die nächste Unternehmensfusion stattfindet ... worauf man dann achten sollte.*

Im nächsten Kommentar erläutert M1, dass sich die Manager *indirekt ganz viel* mit den Unternehmenskulturen beschäftigt haben, obwohl es kein *Kulturprogramm* gab. Für M1 ist das Wichtigste, *sich Zeit für die Menschen zu nehmen*:

M1: *Also indirekt ganz viel, aber wir hatten kein Kulturprogramm ... auf die Art und Weise, dass wir ein Kulturintegrationsplan gehabt hätten, wir hatten natürlich so ein Change Management Integration -Plan ziemlich stark dabei, was auf den Grundsachen basieren ... dass man sich Zeit für die Menschen nimmt ... für mich war das von Anfang an das Wichtigste (...) wir wollten möglichst schnell den Eindruck geben, dass sie ein Teil von UPM sind und dass wir sie von Anfang an mitnehmen (...) wir wollten die Veränderungen möglichst schnell durchführen.*

Wie M1 erläutert, war die Absicht, *die Veränderungen möglichst schnell durchzuführen*. Die schnelle Durchführung der Integration ist ein Grund für die Probleme, die die Mitarbeiter haben, weil sie am Anfang nicht genug Zeit hatten, die Unternehmenskultur von UPM kennen zu lernen. Wie M1 erläutert, gab es keinen offiziellen *Kulturintegrationsplan*, aber *Informationsveranstaltungen*, in denen die gewünschte *Kultur von UPM* vermittelt wurde. Man hat die offiziellen Werte, Visionen und den Verhaltenskodex den Mitarbeitern in offiziellen Veranstaltungen vermittelt und vorgestellt. Das Augenmerk lag dabei darauf, die Arbeitskultur von UPM den neuen Mitarbeitern zu vermitteln. Die Unternehmenskultur von UPM wurde positiv dargestellt, was aus dem Kommentar von M1 abzuleiten ist. Wie M1 außerdem expliziert, gab es eine sehr starke *Kommunikation* und einen *Newsletter*, der die Integration offen kommunizierte. Dabei wurde aber die *Kultur von Myllykoski* nicht berücksichtigt:

M1: *Es gab eine Präsentation über UPM, und die Kultur von UPM, wir haben Informationsveranstaltungen gehalten und haben die Abteilungen zusammen gebracht (...) wir hatten eine sehr starke Kommunikation, wir hatten diesen Newsletter, der mindestens zweimal pro Monat publiziert wurde (...) worin erzählt wurde wie die Integration voranging ... das war schon sehr aktiv ... aber dann wie intensiv das auf die Kultur einging ... wenn wir ganz ehrlich sind, war es eher so, dass wir erklären wollten das das hier UPM ist und wie die Kultur von UPM ist und herzlich willkommen hier her ... als dass wir großartig die Kultur von Myllykoski analysiert hätten und überlegt hätten, wie wir die Kultur übernehmen ... wir haben verstehen lassen ... das ist hier die neue Arbeitskultur ... und wollten die Handlungsweisen von UPM vermitteln.*

Wie schon in Unterkapitel 7.3 erläutert worden ist, handelt es sich bei der Integration von UPM und Myllykoski um eine Kulturintegrationsstrategie, bei der die Unternehmenskultur eines Unternehmens dominiert. Wie die Vorgesetzten berichten, soll die Kulturintegration möglichst schnell stattfinden. Grosse-Hornke und Gurk (2009) nennen diese Strategie *Übernahme*. Laut Cartwright und Cooper (1993) wird die Strategie, bei der die Unternehmenskultur des Käuferunternehmens dominiert, *Assimilation* genannt. Wie an den Kommentaren der Vorgesetzten zu sehen ist, war das Ziel, dass die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter die Unternehmenskultur von UPM übernehmen sollen. Diese Strategie kann zu Problemen und Konflikten führen, wenn die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens sich vernachlässigt fühlen, weil sie auf ihre eigene Kultur verzichten müssen. (Vgl. Cartwright & Cooper 1993, Grosse-Hornke & Gurk 2009, Schein 2009.) Wie an den obigen Kommentaren der Vorgesetzten zu sehen ist, wäre ein Kulturintegrationsplan nützlich gewesen. Sie geben auch zu, dass sie die unternehmenskulturellen Aspekte besser hätten beachten können. Die Absicht ist, wie aus den Interviews mit den Managern hervorgeht, die Best Practices von Myllykoski zu übernehmen. Dies befindet sich noch im Prozess, weil die Übernahme der Best Practices nicht am Anfang der Integration möglich war. Auf die Best Practices wird im nächsten Unterkapitel 2.2.1 näher eingegangen.

### 10.2.1 Best Practices

Obwohl die Myllykoski-Mitarbeiter sich die Unternehmenskultur von UPM aneignen mussten, haben die interviewten Manager berichtet, dass man bei UPM Augsburg die *Best Practices* von Myllykoski übernehmen möchte. Das Ziel der Best Practices ist, die besten Arbeitsweisen beider Unternehmen zu vereinen. Zu Anfang hat die Umsetzung der Best Practices nicht funktioniert, weil es Druck gab, die *Integration* möglichst *schnell* und *effektiv* durchzuführen. Laut M1 fehlte also die Zeit, sich auf die Unternehmenskultur von Myllykoski zu konzentrieren:

M1: *Naja, das war offiziell sehr wichtig, dass wir auf alle Best Practices Rücksicht nehmen ... aber die Realität kam dann doch entgegen ... dass wir im Prinzip mit den Best Practices von UPM weitergemacht haben (...) aber jetzt wo wir Entwicklungsarbeit machen, haben wir die Best Practices von Myllykoski ziemlich gut registriert ... dadurch lernen wir von ihnen, wenn wir etwas Neues aufbauen ... das wurde vielleicht teils zu negativ gesehen, dass wir nicht offen genug gegenüber der Best Practices von Myllykoski waren ... das lag auch an den Umständen, dass wir sofort eine schnelle und effektive Integration durchführen wollten ... dann haben wir eine Firma, und dann werden wir diese Firma später verändern.*

Wie am obigen Kommentar zu sehen ist, ist die Integration so aufgebaut worden, dass zuerst versucht wurde, aus zwei Firmen eine zu machen und erst danach auf die Best Practices einzugehen. An diesem Kommentar sind auch Elemente der nachträglichen

Rechtfertigung zu sehen, weil der Interviewte erläutert, dass die Best Practices nicht vernachlässigt wurden, sondern diese erst in die *Entwicklungsarbeit* und den *Veränderungsprozess* integriert werden. Wie in dieser Arbeit später festgestellt wird, haben diese Veränderungen erst kurz vor den Interviews begonnen. Hierzu mehr in Kapitel 11.2.

In den Gruppeninterviews sprechen die Befragten auch das Thema Best Practices an. Dabei ist festzustellen, dass viele Interviewte sehen, dass die Best Practices von Myllykoski bisher noch nicht übernommen worden sind. Der Grund für das Erwähnen der Best Practices liegt wahrscheinlich darin, dass den Mitarbeitern am Anfang der Integration gesagt worden ist, dass die Best Practices beider Unternehmen übernommen werden. Wie am obigen Kommentar von M1 zu sehen ist, werden die Best Practices aber erst nachträglich bei der Entwicklungsarbeit berücksichtigt. Dies wurde den Mitarbeitern nicht kommuniziert. Wie man auch am nächsten Kommentar von D2 sehen kann, hat diese Tatsache zu Missverständnissen geführt. Es ist zu erkennen, dass die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter sich getäuscht fühlen, weil man die Best Practices nicht so umgesetzt hat, wie sie sich das *gewünscht* hätten:

D2: *Integration heißt ja auch nicht, dass ein Unternehmen komplett in dem anderen verschwindet ... ja wie so ein schwarzes Loch, vom schwarzen Loch aufgesaugt wird und das eine Integration nicht ohne ... ja wie soll ich sagen, auch konstruktive Auseinandersetzungen passieren, das ist auch klar und das find ich auch wichtig ... was man uns ja gesagt hat im Anfangsstadium, es wurde immer wieder von Best Practices gesprochen und das hat echt Hoffnung gemacht ... weil wir Myllykoskis, Ex-Myllykoskis haben uns gedacht, okay, die gucken wie habt ihr das gemacht, wie haben wir das gemacht und dann werden wir Best Practices praktizieren (...) wir konnten das ehrlich gesagt nicht erkennen, dass man das umgesetzt hat (...) die Umsetzung ist nicht so gekommen, wie wir uns das gewünscht haben (...) das mehr eine Vereinnahmung des menschlichen Kapitals und der Energie ... das wurde so eingesackelt.*

Aus der Sicht einiger Mitarbeiter führt die Begegnung der Unternehmenskulturen automatisch dazu, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitsweisen vergleichen. Am obigen Kommentar ist sichtbar, dass laut D2 *konstruktive Auseinandersetzungen* zu einer Integration gehören. Laut A4 und A5 hat das Aufeinanderprallen der beiden Arbeitsweisen dazu geführt, dass die Mitarbeiter beider Seiten angefangen haben, ihre eigenen Arbeitsweisen zu *hinterfragen*. Dieses hat zur Folge gehabt, dass die Mitarbeiter über ihre Arbeitsweisen nachgedacht haben und sich überlegt haben, warum sie etwas auf eine bestimmte Art und Weise machen. Am folgenden Diskussionsabschnitt ist zu sehen, wie auch die UPM-Mitarbeiter sich gewünscht hätten, dass man einige Vorgehensweisen von Myllykoski übernommen hätte:

A4: (...) *Wo wir dann ein oder anderes Mal hinterfragt haben, was wir so tun ... wo man festgestellt hat, ja warum machen wir das eigentlich so.*

A5: (...) *Das wäre jetzt aber besser gewesen, wenn wir das jetzt übernommen hätten von da drüben [Myllykoski] ... und die uns besser gefallen.*

Obwohl die Best Practices von Myllykoski nicht übernommen wurden, kann man an der Stellungnahme von C1 sehen, dass die Vorgesetzten versuchen, immer ein offenes Ohr für die *Wünsche* der Mitarbeiter zu haben. Dies wird von den Mitarbeitern sehr positiv bewertet:

C1: (...) *Da ist man dann schon auf die Wünsche eingegangen und hat versucht die umzusetzen, das fand ich sehr, sehr positiv.*

Es kann sein, dass es aus der Situation heraus dazu kommt, dass die Manager versuchen, die Frustration der Mitarbeiter durch persönliche Gespräche zu lindern. Es sehen sowohl viele Mitarbeiter als auch viele Manager, dass nun langsam Eigenschaften von Myllykoski übernommen werden. M5 ist der Meinung, dass UPM von Myllykoski lernen kann. Diese Person findet, dass die *Offenheit* und *Flexibilität* von Myllykoski übernommen werden sollten:

I1: *Konnte UPM von Myllykoski lernen?*

M5: *Auch ja, diese Offenheit einfach, diese diese, nur mal über den Tellerrand hinausschauen ... ähm diese Flexibilität auch.*

Wie in diesem Unterkapitel erläutert wurde, wurden die Best Practices von Myllykoski am Anfang nicht beachtet. Die gewünschten Veränderungen der Mitarbeiter wurden aber von den Vorgesetzten wahrgenommen und werden seit Herbst 2012 in Form von Quartalsgesprächen tatsächlich umgesetzt. Die Quartalsgespräche werden in Kapitel 11.3. erläutert.

### **10.2.2 Kennenlernen**

Das Kennenlernen der Mitarbeiter ist ein wichtiger Teil des Integrationsprozesses. Das gründliche Kennenlernen der Personen untereinander wirkt sich auf den weiteren Integrationsablauf und die tagtägliche Zusammenarbeit aus. Wie anhand der Interviews festzustellen ist, gibt es zwischen den Abteilungen bedeutende Unterschiede, wie sich die Mitarbeiter kennen lernen. Es wurde ein offizielles Kennenlernen für die Customer Service-Mitarbeiter von Myllykoski und UPM organisiert. Für die anderen Abteilungen gab es solch ein Kennenlernen nicht. Auch für diejenigen, die von Myllykoski übernommen wurden, aber nicht beim Customer Service waren, wurde kein Kennenlernprogramm organisiert. Der Integrationsprozess wird zuerst aus der Sicht der

Ex-Myllykoski-Mitarbeiter analysiert. Danach wird erläutert, wie die UPM-Mitarbeiter die Integration bewerten. Das Ziel ist zuerst herauszufinden, was für Kennenlernveranstaltungen es für die Mitarbeiter gab und wie sie ihre neuen Kollegen kennengelernt haben.

#### 10.2.2.1 Gedanken über das Kennenlernen

Als bekannt wurde, dass die Mitarbeiter von Myllykoski übernommen werden, gab es erste Kontaktaufnahmen mit den neuen Kollegen. Auf Eigeninitiative der Myllykoski-Mitarbeiter wurde ein *Gruppenbild* an die Kollegen von UPM geschickt. Dieses Gruppenfoto wird von vielen Interviewten sofort angesprochen. Die UPM-Mitarbeiter berichten, dass sie sich über das Foto sehr gefreut haben und sofort wissen wollten, welcher Name hinter welchem Gesicht steckt. Die UPM-Mitarbeiter wurden neugierig auf die neuen Kollegen und haben die Namen der jeweiligen Person auf das Foto geschrieben. Da sie so viel Spaß an dem Foto hatten, haben die UPM-Mitarbeiter auch ein Gruppenfoto zurückgeschickt. Wie man an den nächsten Meinungsbeiträgen erkennen kann, hat das Gruppenbild also allen Personen Freude bereitet und hat das Kennenlernen angekurbelt:

P5: *Bevor wir uns das erste Mal gesehen haben, haben sie uns ein Gruppenbild geschickt.* [Alle lachen]

P2: *Es war ganz interessant so ... das zu erfahren, wer was macht.*

Vor dem offiziellen Kennenlernen gab es teilweise schon die ersten *Berührungen* zwischen den Mitarbeitern beider Unternehmen. Sie hatten zum Beispiel *Telefonkontakt* miteinander um herauszufinden, wer für welche Tätigkeiten und Aufgaben zuständig ist:

B3: *(...) Ja es waren halt so kleine Berührungen am Anfang schon da ... Wir hatten da schon mal angerufen, um auch herauszufinden, wer was macht.*

Wie an der nächsten Stellungnahme von P2 zu sehen ist, haben die *Kunden* eine wichtige Rolle beim Kennenlernen gespielt<sup>15</sup>. Die Kunden haben den Myllykoski-Mitarbeitern *Informationen* über das übernehmende Unternehmen gegeben. Hierbei muss man auch bedenken, dass dies Auswirkungen darauf gehabt haben konnte, wie die Myllykoski-Mitarbeiter über UPM und deren Mitarbeiter gedacht haben:

P2: *Ich hab schon über Kunden schon Infos [über Myllykoski] gekriegt.*

---

<sup>15</sup> Zum Kunden-Aspekt mehr in Kapitel 10.2.3.

Die Myllykoski-Mitarbeiter waren am Anfang in den Räumlichkeiten von UPM zu Besuch und haben sich in jedem Team als Gruppe vorgestellt. Dieser Besuch war nach Meinung der Myllykoski-Mitarbeiter angenehm, weil sie einen kurzen Einblick in das übernehmende Unternehmen bekommen haben. Die UPM-Mitarbeiter dagegen fanden diesen Besuch zu spontan, da sie mitten in der Arbeit waren und sie sich nicht auf die Besucher konzentrieren konnten. Sie hätten sich mehr Zeit für den Besuch gewünscht:

P3: *(...) Eines Tages kamen halt immer wieder mal Leute reingeschneit, die liefen dann durch den Gang durch und wir haben alle geschaut ah wer ist das, ach das ist einer von Mylly ... okay jeder hat dann wieder weitergearbeitet (...)*

Seitens UPM wurde eine Kennenlernveranstaltung organisiert, zu der die Customer Service-Mitarbeiter von Myllykoski und UPM eingeladen wurden. Das Kennenlernen hat in den neuen Räumlichkeiten von UPM stattgefunden, wo es ein Buffet gab. Das Ziel dieser Veranstaltung war, dass sich die Mitarbeiter in lockerer Atmosphäre kennen lernen sollten. Auch die Vorgesetzten waren anwesend. Diese Abendveranstaltung wurde von allen Teilnehmern sehr gut aufgenommen, und wie von A5 wiedergegeben, als gute Möglichkeit gesehen, sich von *Angesicht zu Angesicht* kennen zu lernen:

A5: *Ich fand das ganz gut diesen Abend ... da war ein Abend, eine Abendveranstaltung, die Myllykoski-Leute waren da und man hat sich besser kennen lernen können, von Angesicht zu Angesicht ... das war eine gute Veranstaltung ... und es war schön.*

Die lockere Stimmung der Veranstaltung hat laut der Interviewten das Kennenlernen gefördert. Das Gruppenfoto hat das Kennenlernen bei der Kennenlernveranstaltung erleichtert, weil es so leichter war, Bekanntschaft mit den neuen Kollegen zu schließen, da die Mitarbeiter schon bekannte Gesichter sahen. Sowohl die interviewten UPM- als auch Myllykoski-Mitarbeiter erzählen, dass das Interesse einander kennen zu lernen auf Gegenseitigkeit beruhte. Diese Art des Kennenlernens wird von den Mitarbeitern sehr positiv bewertet:

P2: *Ich fand, dass die Art des Kennenlernens eigentlich gut war (...) Da waren wir ungewollt rumgestanden, jeder ein Glas in der Hand gehabt.*

C2: *(...) Und auch als kurz bevor wir hier her gekommen sind, war hier ne Abendveranstaltung, nur X [Abteilung] wo wir uns alle untereinander kennengelernt haben ... hatten wir Namen und Gesichter also das war sehr gut (...) ich glaub gegenseitig ... ich glaub es [Interesse] war tatsächlich gegenseitig*

*... also die wollten natürlich wissen wer sind wir ... und wir wollten auch wissen mit wem haben wir's zu tun.*

Diese Kennenlernveranstaltung wird also sehr positiv bewertet. Allerdings sind sowohl die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter als auch die UPM-Mitarbeiter der Meinung, dass es sehr schade ist, dass die anderen Abteilungen nicht mit in das Kennenlernen *einbezogen* wurden. Wie schon am vorherigen Beitrag von M5 zu sehen ist, wird von Seiten der Mitarbeiter kritisiert, dass für die anderen Abteilungen kein *direktes* Kennenlernen organisiert wurde. Die UPM-Mitarbeiter der anderen Abteilungen, also Planung, Logistik und OFF, wurden den neuen Kollegen nicht vorgestellt:

I1: *Hättet ihr euch auch so ein Kennenlernen gewünscht?*

B5: *Ja wär vielleicht nicht schlecht gewesen ... mit X [Abteilung] haben wir ständig Kontakt.*

B1: *Man hätte euch ja mit einbeziehen können, in die Party.*

B4: *Von der Party wussten wir ja gar nichts.*

D1: *(...) Was ein bisschen schade war, es war [in der Abendveranstaltung] nur der Customer Service (...) es gab dann nichts mehr im Anschluss daran (...)*

Auch die Personen, die von Myllykoski übernommen wurden, aber nicht im Customer Service arbeiten, haben an dem *Kennenlernen* nicht teilgenommen. Wie auch M3 es erlebt hat, müssen die Personen, die nicht zu dem Anlass eingeladen wurden, sich selbst aktiv *vernetzen*, um sich einzuleben:

M3: *Ich hatte gar kein Kennlernen oder Schulung ... das war nur von meiner eigenen Aktivität abhängig und meiner Fähigkeit mich zu vernetzen (...) einige Sachen hätten ... in Schulungen behandelt werden können ... ähm also allgemeine Verhaltensweisen und Regeln von UPM ... das waren solche Dinge, die ich dann von Grund auf lernen musste.*

Die UPM-Mitarbeiter, die nicht an der Abendveranstaltung teilgenommen haben, sind der Meinung, dass das Kennenlernen viel Zeit in Anspruch genommen hat. *Das gegenseitige Interesse* hat dabei eine wichtige Rolle gespielt, weil das Kennenlernen *von den Mitarbeitern selber* ausging:

P3: *Man hat sich mit der Zeit kennengelernt (...) es ging dann eigentlich von den Mitarbeitern selber aus, dass das gegenseitige Interesse da war.*

Das Kennenlernen wäre auch in dem Sinne für alle Abteilungen wichtig gewesen, da bei einigen Personen die Eigeninitiative und vielleicht sogar der Mut für das aktive Kennenlernen gefehlt hat. A4 bezeichnet dieses auch als *Faulheit*:

A4: *Was von unserer Seite manchmal nicht immer so optimal war ... die Faulheit ... also wir haben jemandem am Telefon gehabt, wo du nicht mehr wusstest, wie die Person hier aussieht und stattdessen eine Treppe runterläuft und sich mal vorstellt (...) das kam auch von uns nicht und das muss man ganz klar sagen (...) das gibt's ja inzwischen auch nicht mehr.*

Es ist anhand der Interviews festzustellen, dass das Kennenlernen der anderen Abteilungen sehr *lange gedauert* hat, weil der *persönliche* Kontakt fehlte. Da die Mitarbeiter einander nicht kannten, lief die Zusammenarbeit hauptsächlich über *Telefon* und *E-Mails* ab. Anhand der Interviews kann man erkennen, dass sich die Mitarbeiter dadurch zu langsam kennen lernen, was zu Problemen und *Missverständnissen* bei der Arbeit führte. Die richtigen *Ansprechpartner* zu finden und das Vertrauen zu den jeweiligen Personen zu schaffen, hat nun mehr Zeit in Anspruch genommen, als wenn der persönliche Kontakt da gewesen wäre. M5 expliziert dies wie folgt:

M5: *Das hat vielleicht auch zu Problemen geführt, ja ... weil die Leute kannten sich einfach net ... und dann ging Vieles über E-Mail, weil ich Vieles gar net gewusst hab, zu wem ich hingehen soll, das war am Anfang auch ein Problem, dass so viele E-Mails hin und hergeschrieben wurden ... und auch seitenlange E-Mails, da kommen Missverständnisse auf (...) auch ein Grund, warum wir diese Workshops gemacht haben, damit sich die Leute kennen lernen (...) darum ist es auch sehr wichtig am Telefon oder auch persönlich zu sprechen.*

An der Diskussion von P1 und P2 ist klar zu erkennen, dass die Zusammenarbeit durch die Kennenlernveranstaltung beschleunigt wurde. Das Kennenlernen ist *relativ schnell* gegangen, wenn die Mitarbeiter schon am Anfang der Integration gefördert wurden, einander kennen zu lernen:

I1: *P1 da du ja nicht in Customer Service gearbeitet hast, wie hast die neuen Leute kennen gelernt?*

P1: *Hauptsächlich übers Telefon ... mir ist eigentlich am Anfang niemand persönlich vorgestellt worden oder das wir vorgestellt wurden, zumindest was den Customer Service angeht (...) es war im OFF so, dass die in Gruppen runtergegangen sind, aber glaub ich nach dem ihr [Customer Service] euch kennen gelernt habt ... meiner Meinung nach hat das Ganze zu lange gedauert.*

P2: *Bei uns ging das relativ schnell. [Person, die in Customer Service arbeitet]*

B6: *[Aus anderer Abteilung] Aber bei uns oben im X war das jetzt gar nicht, wir haben auch kein Myllykoski Kollegen jetzt bei uns und haben eigentlich nicht wirklich gewusst, wer kommt da jetzt alles neu rein und wer ruft uns jetzt demnächst immer mal an ... wer ist unser Ansprechpartner ... wir kannten keine Gesichter, wir kannten keine Namen.*

Dieses Unterkapitel zeigt, dass die Entscheidung, die Gruppen für die Interviews aus verschiedenen Abteilungen zu mischen, die richtige war, da dies zu neuen Aspekten geführt hat. Die Erfahrungen der Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen können verglichen und dadurch deutliche Unterschiede festgestellt werden. Viele Interviewpartner fanden es auch sehr interessant zu hören, wie sich die Integration den Personen anderer Abteilungen darstellte. Als Nächstes wird erläutert, welche Probleme den Mitarbeitern das Fehlen des persönlichen Kennenlernens verursacht hat.

#### **10.2.2.2 Probleme durch das Fehlen des persönlichen Kontaktes**

Wie schon früher erwähnt, ist anhand der Interviews festzustellen, dass das Fehlen des persönlichen Kontaktes die Arbeit der Mitarbeiter deutlich verlangsamt. Außerdem entstehen dadurch Kommunikationsschwierigkeiten. Auch die folgende Anmerkung von P1 demonstriert, dass der persönliche Kontakt zu den neuen Kollegen und das Kennenlernen gefehlt haben. Dies ist ein Punkt, der noch zum jetzigen Zeitpunkt zu Problemen führt. Der persönliche Kontakt wird als sehr wichtig empfunden:

P1: *Probleme ... nicht mit den Personen hier, sondern mit denen im Werk [Ex-Myllykoski Werk] (...) ich kenn da drüben genau zwei Personen persönlich ... und das ist einfach beschissen ... war auch schon angedacht, dass wir rüber fahren, aber ist immer wieder verschoben worden und dann hieß es, man muss einsparen bei den Reisekosten (...)*

Da den Mitarbeitern die Kontakt- und Ansprechpartner unklar sind, ist der *Informationsfluss* nicht gewährleistet. Persönlicher Kontakt wird unter anderen auch von P1 als Lösung vieler Probleme gesehen:

P1: *Zum Beispiel hab ich gestern erfahren (...) dass wir seit Januar kein Umrollerpersonal haben ... das hab ich jetzt erst einen Monat später erfahren ... der Informationsfluss ist ziemlich bescheiden ... das wäre einfach besser, wenn man die Leute persönlich gesehen hat und eine Woche dort verbringt (...) Ich kenne da einen Sheet-Koordinator ... mit dem war ich zwei Stunden beieinander (...) ich weiß, wie er aussieht und er weiß wie ich aussehe ... mit dem funktioniert alles.*

P3: *Da wird an den Reisekosten gespart ... aber andererseits ... würd man sich einen Haufen Ärger ersparen, wenn man das einmal investiert.*

An den vorherigen Meinungsbeiträgen ist außerdem zu erkennen, dass versucht wird, *Reisekosten einzusparen*. P3 ist der Ansicht, dass durch kleine *Investitionen Ärger erspart* werden könnte. Einige Interviewten sehen also, dass durch das persönliche Kennenlernen viele Probleme gelöst und viele Missverständnisse vermieden werden können.

Aus allen Kommentaren ist zu schließen, dass es den Mitarbeitern nach gut gewesen wäre, wenn eine Kennenlernveranstaltung für alle Abteilungen stattgefunden hätte. Mit einer kleineren Investition hätte man sich viel Arbeit und Zeit sparen können. Hierzu mehr in Kapitel 11. Wie Grosse-Hornke und Gurk (2010) vorschlagen, sind zum Beispiel Integrationsworkshops gut, um das Kennenlernen und die Zusammenarbeit zu erleichtern. Dabei sollen sich die Mitarbeiter beider Unternehmen kennen lernen und sich austauschen. Zudem sollen sie über die neue Unternehmensstrategie sowie die Werte und Ziele informiert werden. (Grosse-Hornke & Gurk 2010: 332–335.) Wie man anhand der Interviews erfahren kann, gab es bei UPM nur ein Kennenlernen, an dem aber nicht alle teilgenommen haben. Die Interviewpartner hätten sich gewünscht, mehrere solche Kennenlernveranstaltungen oder Integrationsworkshops statt offizieller Informationsveranstaltungen gehabt zu haben.

### 10.2.2.3 Die Begegnung mit den neuen Kollegen

Im Allgemeinen kann man anhand der Interviews zusammenfassen, dass die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter gut von ihren neuen Kollegen *aufgenommen worden* sind. Die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter sind sehr froh über die gute Aufnahme. Sie sehen dieses nicht als *selbstverständlich* an, weil auch die UPM-Mitarbeiter Angst um ihren Arbeitsplatz haben mussten. Die folgende Diskussion von D3 und D2 zeigt, dass nach Meinung der Mitarbeiter jedoch kein Konkurrenzkampf zwischen den Ex-Myllykoski- und UPM-Mitarbeitern entstanden ist:

D3: (...) *Es sind lauter nette Kollegen und man ist schnell mit denen warm geworden.*

D2: (...) *Ich bin überall sehr gut aufgenommen worden (...) ich hab ein kleines Netzwerk geknüpft, bevor ich überhaupt hier eine feste Tätigkeit hatte, das fand ich sehr gut ... das hat mir sehr geholfen (...) wenn man isoliert ist von anderen, macht das kein Spaß (...) warum sollten sie böswillig sein gegen uns, aber hmm ... es waren ja plötzlich so viel mehr Leute da und möglicherweise haben auch UPM-Mitarbeiter Angst, dass sie ihren Job verlieren, weil ... irgendwann aussortiert wird, also so selbstverständlich ist es nicht, dass man so gut aufgenommen wird.*

M5 beschreibt die Erfahrungen bezüglich des Kennenlernens mit den Vorgesetzten:

M5: (...) *Mit meinem direkten Vorgesetzten auch ... mit dem hat's von Anfang an gepasst (...) wir haben uns einmal kennen gelernt, das war wirklich toll ... wir*

*haben auch gut miteinander gesprochen (...) in dem Feld funktioniert's aus meiner Sicht ganz gut.*

Für D1 ist das einzige, woran das *Zwischenmenschliche* gelitten hat, die unterschiedlichen *Arbeitsweisen*. D1 sieht, dass die unterschiedlichen Arbeitsweisen Quellen von Konflikten sind. Wie viele andere interviewte Mitarbeiter sieht D1, dass es am Anfang *ständig gekracht* hat:

D1: *Also das muss ich auch sagen, dass das Zwischenmenschliche, die Leute waren schon alle sehr nett, aber was dazwischen gekommen ist, war die Arbeitsweise ... da hat's vor allem am Anfang ständig gekracht (...) es gab sehr sehr sehr viel Konfliktpotenzial am Anfang*

Die Gespräche deuten darauf hin, dass die UPM-Mitarbeiter sich bewusst sind, wie schwierig es die Myllykoski-Mitarbeiter hatten, zu der neuen Firma zu kommen und sich dort einzuleben. Aus diesem Grund wollten sie die Myllykoski-Mitarbeiter möglichst *aufgeschlossen* aufnehmen, um ihnen das *ungute Gefühl* zu nehmen. Sie sehen auch, dass die Myllykoski-Mitarbeiter *sehr offen* ihnen gegenüber waren:

B1: *Da war jeder von uns eigentlich aufgeschlossen den Neuen gegenüber ... und ich denke mal, dass die Myllykoski-Leute es da ein bisschen schwerer hatten, weil sie ja zu uns her mussten ... die werden ja schon ein ungutes Gefühl gehabt haben.*

B3: *Die waren aber auch alle sehr offen und aufgeschlossen.*

Anhand der Interviews ist festzustellen, dass das Kennenlernen der Mitarbeiter erfolgreich gewesen ist, wenn es sich um die Mitarbeiter des Customer Service handelt. Die Mitarbeiter des Customer Service sind sehr zufrieden, weil sie einander am Anfang kennen lernen konnten. Die Mitarbeiter anderer Abteilungen haben sich mittlerweile kennen gelernt, aber sie sehen, dass das Kennenlernen viel Zeit in Anspruch genommen hat. Sie hätten sich gewünscht, eine Kennenlernveranstaltung zu haben, weil diese das gegenseitige Kennenlernen gefördert hätte. Sowohl die Ex-Myllykoski- als auch die UPM-Mitarbeiter unterstreichen, dass die Einstellungen beider Mitarbeitergruppen sehr positiv waren. Die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter sehen, dass die UPM-Mitarbeiter sie sehr gut aufgenommen haben, aufgeschlossen und interessiert an ihnen waren, obwohl die Übernahme für die UPM-Mitarbeiter auch eine Veränderung dargestellt hat. Die UPM-Mitarbeiter sind der Meinung, dass die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter auch aufgeschlossen und offen waren, was ihnen das Kennenlernen erleichtert hat. Obwohl die Mitarbeiter inzwischen zufrieden sind, sind sie der Meinung, dass es am Anfang trotzdem Missverständnisse und Probleme gab.

### 10.2.3 Kunden-Aspekt

Der Kunden-Aspekt ist ein wichtiges Thema in den Gruppeninterviews, obwohl dieses Thema von den Interviewern nicht angesprochen wurde. Die Rolle des Kunden wird in Verbindung mit der Übernahme und mit dem Unternehmen Myllykoski in den Interviews intensiv diskutiert. Dabei muss darauf hingewiesen werden, dass viele der Interviewten beim Customer Service arbeiten. Wie am nächsten Dialog zu erkennen ist, hat der Unternehmenskauf auch bei den *Kunden* für *Unsicherheit* gesorgt. Die Kunden haben sich zum Beispiel darum Sorgen gemacht, wer sie in der Zukunft betreuen wird:

P2: *Es war dann auch lustig, mein Kunde hat mich dann gefragt „Wer wird mich in Zukunft bedienen?“.*

P5: *Die waren unsicher, die Kunden. Ich glau, die waren unsicherer als wir.*

Am nächsten Kommentar von A4 ist zu sehen, dass die Übernahme nicht problemlos verlaufen ist. Wie A4 erzählt, *haben die Kunden Probleme gemacht*, obwohl sie normalerweise keine Probleme gemacht hätten. Dies kann als Zeichen der Unsicherheit der Kunden interpretiert werden. Dies zeigt auch, dass die Kunden eine enge Beziehung zu den Mitarbeitern von Myllykoski hatten, weil sie sich über die Situation mit den Mitarbeitern unterhalten haben:

A4: *Andere haben den Kunden übernommen und plötzlich hat der Kunde Probleme gemacht, wo vorher nie ein Problem war (...) konnte man da ein bisschen hinterfragen, wo liegt das Problem.*

Die interviewten Mitarbeiter sehen, dass die anderen Arbeitsweisen und Vorgehensweisen von UPM auch bei den Kundenbeziehungen Probleme verursacht haben. Wie in Kapitel 9.4.3 erläutert ist, war Myllykoski sehr kundenorientiert und es wurde immer nach den Kundenwünschen gehandelt. Die unterschiedlichen Vorgehensweisen haben deswegen nach Meinung der Mitarbeiter Probleme verursacht, weil die Vorgehensweisen von der Seite des Kunden als problematisch gesehen wurden. Die Interviewten erzählen, dass sie mit den Kunden *rumdiskutieren* mussten, um die unterschiedlichen Arbeits- und Vorgehensweise zu erklären:

B3: *Das war halt der Punkt an dem ich immer mit dem Kunden rumdiskutieren musste ... das sind schon Punkte wo deutliche Unterschiede da sind [Arbeitsweisen].*

Die obigen Beispielkommentare signalisieren, dass auch die nach außen gerichtete Unternehmenskultur eine wichtige Rolle bei der Übernahme spielt. Dieser Aspekt wird allerdings nur von solchen Mitarbeitern angesprochen, die direkten Kontakt zu Kunden haben. Im Anschluss an diese Studie könnte die Seite des Kunden während des

Integrationsprozesses untersucht werden. Es könnte zum Beispiel untersucht werden, wie der Informationsfluss gegenüber den Kunden gepflegt wird. Es wäre wichtig, dieses Thema gründlicher zu untersuchen, um möglichst viele Kunden während einer Akquisition oder einer Fusion zu binden.

#### 10.2.4 Probleme und Missverständnisse

In den Interviews werden von den Mitarbeitern zwischenmenschliche, arbeitstechnische und systembezogene Probleme angesprochen. Wie aus den Meinungsbeiträgen abzuleiten ist, sind die zwischenmenschlichen Probleme allerdings dadurch entstanden, dass die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter und UPM-Mitarbeiter sehr unterschiedliche Arbeitsweisen hatten und ihre Arbeitsweisen gegenseitig nicht verstanden. Die Anmerkung von M5 zeigt, wie schwierig es für die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter war, sich von der *Schnelligkeit* und *Direktheit* zu lösen und sich im Gegenzug an *das Schachteldenken* von UPM zu gewöhnen:

M5: (...) *Der Anfang war schwierig, es kamen ähm (...) Ex-UPM-Leute und Ex-Myllykoski zusammen, die schon ein wenig anders denken ... auf der einen Seite war das mein Arbeitsbereich, ich muss das machen und dann geb ich's weiter, dann auf der anderen Seite es ist mein Arbeitsbereich, ich weiß aber wie's früher war, ich konnte früher mit nem X [Abteilung] direkt sprechen (...) man konnte direkt sagen ja oder nein, und die Schnelligkeit zum Kunden hin ... für die Ex-Myllykoski-Leute, und für die Ex-UPM Leute war halt der Weg vorgegeben (...) dauert einfach länger ... und das zusammen zu kriegen war net so einfach (...) Erst mal muss ich sagen, war's für mich nicht schwierig das zu verstehen, was gefordert wird, nur das war für meinen Kopf schwierig das umzusetzen ... weil's irgendwie ist dieses Schachteldenken ... war ... und drum, das ist vom Grundsatz, von meiner inneren Einstellung her ... kann ich nicht an einem arbeiten und dann einfach weiter geben, ich will ja wissen, was damit passiert, und ich will ja wissen, was der andere auch macht.*

Die UPM-Mitarbeiter konnten sich wiederum nur schwer daran gewöhnen, dass die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter alles ganz genau wissen wollten und viel nachgehakt haben. Außerdem wurde die zu starke *Kundenorientierung* als problematisch gesehen. Einige der UPM-Mitarbeiter finden, dass einigen Ex-Myllykoski-Mitarbeitern die *Motivation* für das neue Unternehmen fehlte:

B2: *Bei uns aber auch die Arbeitsweisen oder die Sichtweisen, also wie man arbeitet ... UPM war halt sehr stur, jeder macht seinen Bereich, schaut nicht drüber hinaus, weil man will mit niemandem anecken ... Ex-Myllykoski schaut halt weiter, die denken halt mehr kundenorientierter und die verstehen halt teilweise immer noch net, wenn irgendwas net läuft (...) Kundensicht besser.*

A1: *Man muss auch sagen, die Motivation ... sag ich mal, wo das gekauft ist Myllykoski äh da waren halt die Mitarbeiter ... die haben eigentlich gar kein ... Drang mehr gehabt (...) weil du hast ja nicht gewusst, werde ich entlassen oder nicht ... so sind die Mitarbeiter auch rübergekommen sag ich mal (...) also es war so ein richtiges Leck mich am Arsch-Gefühl ... aber jetzt so sag ich mal, haben die sich eingelebt wie UPM arbeitet und äh ... jetzt sind sie ganz anders drauf.*

An den Gruppendiskussionen ist zu sehen, dass sich die Zusammenarbeit nach den Anfangsschwierigkeiten besser entwickelt hat. Die Mitarbeiter haben ein Verständnis füreinander entwickelt und sich miteinander *angefreundet*. Wie aus den Meinungsbeiträgen von A3 und M5 zu schließen ist, werden die *Arbeitsabläufe* zurzeit optimiert:

A3: *Wir hatten anfänglich sehr viele Schwierigkeiten (...) mittlerweile glaub ich mal nach einem Jahr, haben wir uns alle so miteinander angefreundet (...) dass wir die Arbeitsabläufe soweit dahin gehend optimiert haben, dass es jetzt ... wirklich sehr gut ist.*

Der nächste Kommentar von M5 ist ein gutes Beispiel dafür, dass die Entwicklung in die positive Richtung geht. Der *Austausch* zwischen den Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen trägt einen großen Teil dazu bei<sup>16</sup>. Durch den *Austausch* zwischen den Abteilungen werden Offenheit und Verständnis füreinander erworben:

M5: *(...) Drum, es war nicht einfach, aber ich glaube, dass wir einen ganz guten Weg gefunden, und ich hoffe auch, dass wir ein bisschen offener geworden sind, durch das, dass wir auch diesen Austausch machen, durch das man das Verständnis für einander ein bisschen bekommen ... da sind wir, glaub ich, auf einem ganz guten Weg ... aber noch nicht da, wo wir hin wollen.*

---

<sup>16</sup> Hierzu mehr in den Kapiteln 11.4 und 12.3.

## 11 Jetzige Situation

Das Ziel dieses Kapitels ist die jetzige Situation aus Sicht der Befragten zu analysieren. Der Schwerpunkt liegt auf der Analyse der Probleme, die aktuell vorhanden sind und mit der Unternehmenskultur und Integration verknüpft werden. Im ersten Unterkapitel 11.1 wird erläutert, wie die aktuelle Situation zum Zeitpunkt des Interviews war. Danach wird in den Unterkapiteln 11.2 und 11.3 die jetzige Situation aus der Sicht der Ex-Myllykoski-Mitarbeiter und UPM-Mitarbeiter analysiert. Nach dieser Analyse wird sich auf die Aspekte konzentriert, die sowohl UPM-Mitarbeiter als auch die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter zurzeit als problematisch ansehen. In Unterkapitel 11.4 wird darauf eingegangen, wie die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen funktioniert. Danach wird in 11.5 und 11.6 behandelt, welche Probleme die Fluktuation und die große Zahl der neuen Mitarbeiter den Interviewten nach hervorbringen. Die Natur der Papierindustrie wurde sehr oft in den Interviews angesprochen. Dieser Aspekt wird in Unterkapitel 11.7 behandelt. Zum Schluss dieses Hauptkapitels wird zusammengefasst, wie die jetzige Situation von den Interviewten bewertet wird.

### 11.1 Aktuelle Situation zum Zeitpunkt der Interviews

Kurz bevor die Interviews in Augsburg durchgeführt wurden, wurde vom Unternehmen bekannt gegeben, dass in naher Zukunft Kapazitätskürzungen vorgenommen werden. Die Kürzungen werden auch den Augsburger Standort betreffen und es wurde den Mitarbeitern mitgeteilt, dass mehrere Mitarbeiter am Standort entlassen werden müssen. Diese Nachricht kann sich auf die Aussagen der Interviewten auswirken, weil sie Angst um ihre Arbeitsstelle haben. Es gehört zur Natur wissenschaftlicher Forschung, dass die Aussagen der Interviewten immer kontext- und situationsgebunden betrachtet werden. Aus wissenschaftlicher Sicht ist es nicht nötig, die aktuelle Situation zum Zeitpunkt der Interviews zu analysieren, da es keinen richtigen oder falschen Zeitpunkt für Interviews gibt. Trotzdem wird in dieser Arbeit die aktuelle Situation betrachtet, weil die Interviewten die aktuelle Situation in Interviews ansprechen. C2 ist der Meinung, dass die *Umstrukturierungsphase*, in der sich die Firma befindet, dazu führt, dass man *gespannt* auf die Zukunft ist. C2 sieht, dass es schwierig ist, sich über die Unternehmenskulturen und über die jetzige Situation zu unterhalten, weil eine Unsicherheit über die Zukunft herrscht:

C2: *Also, wir sind ja gerade mittlerweile in der nächsten Umstrukturierungsphase, deswegen ist die Frage vielleicht ein bisschen schwierig, weil man ja erst mal wieder gespannt drauf ist, was jetzt passiert.*

Auch viele andere Interviewte sehen, dass die jetzige Situation wieder Unsicherheit bei den Mitarbeitern weckt. Am nächsten Beitrag von A5 ist klar zu erkennen, dass die Unternehmenskultur seit der Bekanntgabe der Kapazitätskürzungen den Mitarbeitern als

*zerrissen* erscheint. Trotzdem sieht A5, dass die Kürzungen fürs Unternehmen nötig sind, weil das Unternehmen *mit der Zeit mitgehen* muss:

A5: *Seit Montag sehe ich die Unternehmenskultur als irgendwie zerrissen, weil es mit Montag wieder ... so speziell ... eingeschlagen hat ... und das wird meistens auch sehr schnell umgesetzt (...) wie ich gehört, gelesen und auch festgestellt habe ... UPM versucht immer mit der Zeit mitzugehen (...) auf dem Laufenden zu bleiben und alles schnell umzusetzen und so ... nicht nachhinkt (...) für das Unternehmen an sich ist das richtig ja.*

An einigen Kommentaren ist zu bemerken, dass die Interviewpartner glauben, dass sich der Zeitpunkt der Interviews auf ihre Antworten auswirkt, weil Beschreibungen immer kontext- und situationsgebunden sind. Einige Personen sind der Meinung, dass es ihnen zu diesem Zeitpunkt schwerfällt, die Unternehmenskultur von UPM zu beschreiben, da die Bekanntgabe einige Tage vor den Interviews stattfand und dadurch *Unsicherheit* herrscht. Wie A5 außerdem überlegt, könnte die *Zusammenarbeit* durch die *Ankündigung* wieder *blockiert* werden:

A5: *Durch diese Ankündigung von Montag ist wieder so große Unsicherheit drinnen ... und das blockiert dann wieder diese Zusammenarbeit ... vielleicht ohne Absicht, aber (...) das habt ihr jetzt genau erwischt, dass am Montag [viele sprechen gleichzeitig] ... hätten wir letzte Woche ganz anders gesprochen und anders reagiert ... und das ist immer ... welche Phase man erwischt.*

Zusammenfassend kann man sagen, dass sich die Situation auf die Aussagen der Interviewten auswirkt. Da aber in der Papierindustrie ständig Veränderungen stattfinden, wäre es sehr schwierig, einen stabilen Zeitpunkt abzufangen. Einen stabilen Zeitpunkt zu finden, in dem es keine Veränderungen gibt, ist fast unmöglich. Zudem gehören Veränderungen zum Charakter einer Akquisition: Die Stabilität wächst erst nach Abschluss der Integration. Der Zeitpunkt der Interviews war passend, da es heutzutage immer Veränderungen in Unternehmen und ihrer Umgebung gibt, und die Situation deswegen einen natürlichen Prozess widerspiegelt. Durch diese Situation kommen die Ängste und Veränderungswünsche noch besser zum Vorschein, weil sich die Mitarbeiter aktuell mit diesen Problemen und Fragen beschäftigen:

C2: *Ich denk auch, wenn man vor einem halben Jahr mal noch gefragt hätte, wär die Meinung ein bissl anders gewesen.*

In der Zeit vom Integrationsbeginn bis zum heutigen Tag gibt es Fortschritte und Veränderungen zum positiven, allerdings gibt es noch viele Punkte, die nach der

Meinung der Befragten verbessert werden müssen. Anhand der Interviews sind solche Veränderungen zu erkennen, die von den Mitarbeitern für die Zukunft gewünscht werden. Diese Arbeit dient in diesem Sinne auch dazu, konkrete Veränderungsvorschläge für die Zukunft und den weiteren Integrationsablauf zu geben. Viele Aussagen der Interviewten zeigen, dass sowohl die Mitarbeiter von Ex-Myllykoski als auch die von UPM genau die gleichen Veränderungen für die Zukunft haben möchten.

## 11.2 Jetzige Situation aus der Sicht der Ex-Myllykoski-Mitarbeiter

Am Anfang der Integration hat es nach Meinung aller Mitarbeiter viele Probleme und Missverständnisse bei der Zusammenarbeit gegeben. Die unterschiedlichen Arbeitsweisen sind laut der Interviewten Gründe für die Missverständnisse. Mittlerweile erkennen die meisten Interviewten schon eine Veränderung zum Positiven. Anhand der Interviews ist festzustellen, dass sich die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter im Großen und Ganzen gut eingelebt haben. Die positive Entwicklung beruht darauf, dass sich die Mitarbeiter *ihren neuen Platz* im Unternehmen *erkämpft* haben. Dieser Ausdruck, der von vielen Ex-Myllykoski-Mitarbeitern verwendet wird, zeigt, dass sie sich bemühen mussten, sich in eine neue Organisation einzuleben und ihren Platz zu finden. Trotzdem meint zum Beispiel C2, dass die Situation mittlerweile schon besser als früher ist:

C2: *Dass wir das Gefühl hatten am Anfang (...) ja, das ist eine von Myllykoski ... also ich fühl mich besser mittlerweile ... man musste sich seinen Platz erkämpfen ein bisschen, aber mittlerweile fühlt es sich ein bisschen besser an.*

Auch die Führungskräfte sehen, dass eine Veränderung zum Positiven zu sehen ist. Damit meinen sie, dass die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter sich gut eingelebt haben und die Zusammenarbeit besser als vorher funktioniert. Der Manager M5 beschreibt, dass man in einigen Abteilungen die *richtige Richtung eingeschlagen* hat:

M5: *Ja, ich glaub schon, dass wir da auf dem richtigem Weg sind ... ich sprech jetzt von meinen Leuten (...) auch die Kollegen auf diesem Stockwerk ... ich glaube schon, dass wir da die richtige Richtung eingeschlagen haben.*

Obwohl es für die Interviewten am Anfang schwierig war, die richtigen Ansprechpartner zu finden und *Netzwerke* aufzubauen, haben sie sich in dieser Hinsicht zur eigenen Zufriedenheit entwickelt. Die Interviewten sehen, dass die Mitarbeiter und die Arbeitsabläufe schon ein bisschen *zusammenwachsen*. Die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter haben langsam das Unternehmen kennen gelernt und persönliche Kontakte zu ihren Kollegen aufgebaut. Dadurch hat sich das Vertrauen zwischen den Personen

entwickelt, was die Zusammenarbeit fördert. Der Aufbau der Netzwerke nimmt sehr viel Zeit in Anspruch, da das Unternehmen groß und damit auch die *Wege* länger sind. Auch das Zusammenspiel mit anderen Kollegen aus anderen Ländern braucht Zeit sich zu entwickeln. Trotz der guten Entwicklung finden die Mitarbeiter, dass es noch viel zu verbessern gibt. All diese Aspekte kommen sehr gut in den nächsten Beiträgen von D4 und C1 zum Vorschein:

D4: *Es wächst schon ein bisschen zusammen ... muss man schon sagen, aber am Anfang hab ich mir schon schwergetan (...) man wächst aber schon mit der Zeit zusammen ... das geht nicht von heute auf morgen ... so viele Eindrücke von außen, so viel neue Abteilungen, so viele Wege ... und da muss man auch Vertrauen aufbauen, zu anderen Kollegen jetzt, in Finnland zum Beispiel (...) es kommt, aber es dauert.*

C1: *Ich glaube, es ist ein bisschen besser geworden ... weil man sich natürlich mittlerweile kennt ... und eben auch zum Teil in manchen Bereichen die festen Ansprechpartner hat ... die sind geblieben ... man kennt ja jetzt auch das Unternehmen besser (...) dieses Netzwerk ist sagen wir mal so ist schon am entstehen ... da merkt man schon eine Veränderung zu vorher.*

Obwohl sich die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter im Allgemeinen erfolgreich eingelebt haben, kann man klare Unterschiede zwischen den Individuen feststellen. Einige der neuen Mitarbeiter haben sich in kurzer Zeit erfolgreich eingelebt, während andere dafür immer noch Zeit brauchen. Anhand der Interviews sind mehrere Gründe für diese individuellen Unterschiede festzustellen. Einige der Interviewten sahen den Unternehmenskauf als neue Möglichkeit und haben ein realistisches Bild über die Situation von Myllykoski gehabt. Sie blicken zwar mit Freude auf die Vergangenheit, sind sich aber bewusst, dass man auch in die Zukunft schauen muss und sich keine *rosa Brille aufsetzen* sollte. C1 ist ein gutes Beispiel für eine solche Person, die sieht, was für *Fehler* in der Vergangenheit gemacht worden sind. Dieser Person ist die Integration leichter gefallen, weil sie zukunftsorientiert und realistisch auf die aktuelle Situation blickt:

C1: *Ja gut, ich muss auch ganz ehrlich sagen, ich kann auch immer nur warnen, natürlich guckt man auch gerne zurück, aber man muss nach vorne schauen, und man darf auch nicht die rosa Brille aufsetzen ... natürlich war vieles anders, und sicher auch besser, aber wenn es so super gewesen wäre, wären wir jetzt noch Myllykoski und nicht UPM ... es sind einfach Fehler gemacht worden (...)*

Im Gegensatz dazu können andere Mitarbeiter sich nicht so leicht von der Vergangenheit lösen und die veränderte Situation betrachten. Einige Personen haben

einen anderen Hintergrund als die meisten der Personen, die vom Glaspalast in Augsburg herübergekommen sind. Für die Personen, für die die Integration große Veränderungen auch im Privatleben bedeuteten, ist es viel schwieriger die Situation zu akzeptieren. Auf der anderen Seite muss auch erwähnt werden, dass die Personen, die nicht vom Myllykoski-Standort Augsburg gekommen sind, einzeln in verschiedene Teams platziert wurden. Diese Tatsache hat zu sehr unterschiedlichen Erfahrungen geführt. Einige der Personen finden es gut, dass sie von Anfang an nur mit UPM-Mitarbeitern zusammenarbeiten, weil es die Integration erleichtert und beschleunigt. Andere haben sich allein gelassen gefühlt, weil sie Unterstützung von Personen in der gleichen Situation benötigt hätten. Für solche Personen wäre es vorteilhaft gewesen, andere Ex-Myllykoski-Mitarbeiter im Team zu haben. An der folgenden Diskussion zwischen C3 und C2 kann man einen klaren Unterschied zwischen den Teams erkennen:

- C3: *Aber warum wird so viel gesprochen von diesen Best Practices und man lernt voneinander ... und man darf den Mund nicht aufmachen ... also wenn ich's mach dann ist es jedenfalls nicht zu meinem Guten (...)*
- C2: *Wahrscheinlich ist die Situation bei uns anders, weil wir auch viel mehr Mylly sind, als da oben, da finden wir hier unten wohl eher ein Gehör.*

Wie in Kapitel 10.2.1 erläutert ist, wurden die *Best Practices* von Myllykoski nicht so übernommen, wie es sich die Mitarbeiter gewünscht hätten. Sie haben gedacht, dass einige Best Practices von Myllykoski übernommen worden wären, aber in der Praxis ist dies nicht gleich zu Anfang geschehen. Die offizielle Integrationsstrategie war die, zuerst aus zwei Unternehmen ein Unternehmen zu schaffen und erst danach die Unternehmensstruktur zu verbessern, indem die Best Practices beider Unternehmen implementiert werden sollten. Diese Strategie kann man klar wiedererkennen, da die Mitarbeiter, wie zum Beispiel auch C3, der Meinung sind, dass die Best Practices zuerst nicht beachtet wurden. Wie man an der Stellungnahme von C2 erkennen kann, meinen die Mitarbeiter allerdings, dass Myllykoski alle *zum Denken angeregt* hat und man deswegen die Best Practices von Myllykoski in der Entwicklungsarbeit nutzen kann. Die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter empfinden auch, dass sie dazu gelernt haben und ihre *Einstellungen* mittlerweile angepasst haben:

- C2: *Also ich hab auch das Gefühl, dass Myllykoski an sich schon alle zum Denken angeregt hat und das schon, dass wir vielleicht ein bissl was verändern konnten ... mit der Art oder dass wir halt viele Sachen auch nicht hingenommen haben was uns stört ... die Veränderung ist sehr langsam (...) aber der Trend ist schon da, dass es besser wird (...) ich muss auch sagen, vielleicht haben wir [Ex-Myllykoski-Mitarbeiter] auch ein bissl unsere Einstellung geändert.*

Sowohl die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter als auch die UPM-Mitarbeiter sind immer noch dabei, ihre eigenen kollektiven Werte und die der anderen zu reflektieren. Die sogenannten gemeinsamen Grundannahmen sind noch nicht entstanden, da es noch immer Differenzen bei den Arbeitsweisen und der Zusammenarbeit gibt. Die Mitarbeiter von UPM müssen sich noch auf gemeinsame Richtlinien einigen. Dieses wird auch noch dauern, da die Integration noch nicht abgeschlossen ist und noch weitere Veränderungen stattfinden werden. (Vgl. Schein 2010: 25–32.)

### 11.2.1 Identifikation mit UPM

In den Interviews wurden die Mitarbeiter gefragt, inwiefern die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter sich mit UPM identifizieren können. Diese Frage scheint schwierig zu beantworten zu sein, da die Interviewten finden, dass *noch nicht genug Zeit vergangen* sei, um diese Frage beantworten zu können. Wie aus den nachfolgenden Kommentaren von C2 und M5 hervorgeht, haben viele Interviewte noch gemischte Gefühle. Sie können sich zwar *im Großen und Ganzen* ganz gut identifizieren, aber wenn sie die Identifikation mit Myllykoski vergleichen, sind sie noch nicht mit *Leib* und *Seele* dabei, wie sie es bei Myllykoski waren:

C2: *(...) Um diese Frage zu beantworten, dazu ist noch nicht genug Zeit vergangen ... dazu hat man eben sich sein Netzwerk und seine Kontakte und das alles noch nicht so aufbauen können wie's mal gewesen ist ... das man jetzt wirklich sagt, ich bin hier mit Leib und Seele (...) aber so diese hundertprozentige Identifikation ... ich denke mal das ist noch zu früh (...) Ähm ... ich eigentlich nicht (...) ich gucke auf schöne Jahre Myllykoski zurück, aber ich gucke aber auch auf Jahre die überhaupt nicht toll waren zurück, und ich bin ein Mensch der guckt nach vorne und nicht zurück, und insofern muss ich sagen ... ich ich es ähm (...) ich fühle mich eigentlich integriert.*

M5: *Im Großen und Ganzen ja ... mit all den Sachen, wo man dann auch tagtäglich zu tun hat, wo man sich ärgern muss ... das gehört alles dazu (...) ausbaufähig, aber ja! [lacht]*

Einige Personen fühlen sich von den UPM-Mitarbeitern noch nicht vollends angenommen, was mit dem Grad der Identifikation zu tun hat. Diesen Punkt kann man aus zwei Blickrichtungen betrachten. Die Personen, die sich eher als Ex-Myllykoski-Mitarbeiter denn als UPM-Mitarbeiter definieren, haben auch mehr Identitätsprobleme, als solche, die das nicht mehr tun. Das kann dazu führen, dass diese Personen negativ auf die UPM-Mitarbeiter wirken und es dadurch schwieriger haben in die Arbeitsgemeinschaft aufgenommen zu werden. Die anderen Personen, die sich als zukunftsorientiert darstellen, haben es leichter sich mit dem neuen Unternehmen zu identifizieren und können offener auf die anderen Kollegen zugehen. Die folgende

Debatte zwischen C2 und C1 zeigt, dass die individuellen Unterschiede zu verschiedenen Erfahrungen führen:

C2: *Mir geht's eigentlich anders, muss ich sagen [lacht] das ist ganz interessant vielleicht ... ich hab ja weniger Jahre wie du, ich war nicht so lang bei Mylly ...*  
[C1 unterbricht]

C1: *Und du bist auch ein anderer Typ.*

C2: *Natürlich, ich bin auch ein anderer Typ [alle lachen] ich muss aber auch sagen, ich werde ab und zu hier immer noch drauf angesprochen ... ja, ja weil du ein Ex-Mylly bist ... das ist so ja.*

C1: *Das hat noch nie jemand zu mir gesagt!*

C2: *Es ist mir erst gestern wieder passiert (...) [erzählt ein Beispiel] ... ich hab auch manchmal noch das Gefühl, dass ich ein bisschen anders behandelt werde ... also ja, vielleicht bilde ich es mir auch ein ... weiß ich nicht.*

C1: [Antwortet sofort] *Ex-Myllykoski, für mich nach wie vor Ex-Myllykoski.*

In den Interviews ist klar zu erkennen, dass viele der Befragten mit UPM als Arbeitgeber zufrieden sind. Die meisten Ex-Myllykoski-Mitarbeiter sind glücklich, dass UPM das Käuferunternehmen ist: Die Befragten sehen, dass UPM an sich ein guter Arbeitgeber ist und viele Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und internationalen Kommunikation bietet. Außerdem sind der Bekanntheitsgrad und das Image von UPM sehr wichtig für die Identifizierung mit dem Unternehmen, was man an folgendem Beitrag von C2 deutlich erkennen kann:

C2: *Was ich schon sagen muss, wenn mich jemand fragt, wo ich arbeite ... dann ähm ... Stolz ist jetzt zu viel gesagt, ja, aber es ist schon so ... ich bin bei UPM ... weil das doch den Leuten was sagt ... so'n bissl ja, sag ich schon ... [Identifikation mit UPM] ... es ist noch zu kurz einfach.*

### 11.2.2 Herzblut, Leidenschaft & Zugehörigkeitsgefühl

Die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter verwenden die Ausdrücke *Herzblut*, *Leidenschaft* und *Zugehörigkeitsgefühl*, um die Unternehmenskultur von Myllykoski und die Beziehung zu dem Unternehmen zu beschreiben. Die Verwendung dieser ausdrucksstarken Begriffe zeigt unzweifelhaft, wie sehr sich langjährige Mitarbeiter mit Myllykoski identifiziert haben. Entsprechende Ausdrücke wurden nicht im Zusammenhang mit UPM verwendet, weder von UPM- noch von Ex-Myllykoski-Mitarbeitern:

D4: *Früher hat man mehr Herzblut gehabt, mehr Identifikation (...) der X sitzt nur ein Stockwerk höher und ist trotzdem viel weiter weg ... früher waren es 80 Kilometer, da waren wir ganz nah beieinander ... und dieses Herzblut, das wir*

*hatten, also auch die Freude, die wir hatten, geht nicht kaputt, das ist zu krass ... aber es verliert sich natürlich.*

Wie im obigen Kommentar erwähnt wird, war das frühere *Zugehörigkeitsgefühl* sehr stark, sogar zwischen den Mitarbeitern verschiedener Standorte. Das Gruppengefühl war sehr ausgeprägt. Dieses Zugehörigkeitsgefühl herrschte sowohl auf Teamebene als auch standortübergreifend und ist stark an das Unternehmen gebunden. Man hat sich nicht nur dazugehörig gefühlt, sondern hat *Leidenschaft* verspürt und sein *Herzblut* für die Firma vergossen:

- D3: *(...) Also, früher hat man so ein Zugehörigkeitsgefühl gehabt, man gehört zwar zu der Gruppe, wo man arbeitet ... mit dem Team, aber zum großen Ganzen, früher hat man irgendwie so Zugehörigkeitsgefühl gehabt (...) hier kommt man halt, macht die Arbeit um Geld zu verdienen, man kennt die paar Leute, mit denen man täglich zu tun hat.*
- D5: *(...) Das einzige, was sich für mich umgestellt hat, ist das es länger dauert (...) und was mir noch auffällt, diese Leidenschaft (...) ich hab um 6 Uhr angefangen ... und hab bis 20 Uhr durchgearbeitet.*

Es ist ein bedeutender Unterschied zwischen den Identifikationen mit den beiden Unternehmen zu erkennen. Dies kann damit in Verbindung stehen, dass sich Personen durch Kulturneigung, Selbstzuordnung und Selbstdefinitionen von kulturell anderen abgrenzen. Diese Tatsache kann dazu führen, dass sich die Ex-Mylykoski-Mitarbeiter durch das Zugehörigkeitsgefühl zu Mylykoski von UPM abgrenzen. Ein ähnliches Beispiel schildert Dreher (2005), der nachweist, dass sich die Daimler-Mitarbeiter und Daimler-Manager nie mit Chrysler und die Chrysler-Manager nie mit Daimler identifiziert haben.

Zusammenfassend kann man behaupten, dass das Zugehörigkeitsgefühl der Ex-Mylykoski-Mitarbeiter mit UPM noch weiter aufgebaut werden muss. Das Wohlfühlen der Mitarbeiter ist sehr wichtig, damit sie ihre Arbeit gut verrichten können. Die Zusammenarbeit ist ein ganz wichtiges Element, durch das das Zugehörigkeitsgefühl aufgebaut werden kann. Ein gemeinsam erreichtes Ziel einer Teamarbeit könne am besten die Mitarbeiter zusammenschweißen. (Vgl. Berner: 2008: 83–88; Baetge, Schewe, Schulz & Solmecke 2007: 187–189.) Wie sich in dieser Arbeit in den Kapiteln 11.3 und 11.4 herausstellen wird, muss diese Zusammenarbeit den Interviewten nach bei UPM erst noch aufgebaut werden.

Wenn es die Möglichkeit gäbe, eine Längsschnittstudie zu machen, wäre es interessant zu sehen, wie sich die Identifikation mit dem Unternehmen entwickelt. Man könnte zum Beispiel untersuchen, wie sich das Gefühl der Zugehörigkeit im Vergleich zu der Zusammenarbeit entwickelt und ob diese im direkten Verhältnis zueinander stehen. Anhand der Studie von Dreher (2005) kann man annehmen, dass die verschiedenen

Kulturen bei UPM bestehen bleiben werden und dass das Zugehörigkeitsgefühl nicht im direkten Verhältnis mit der Zusammenarbeit steht. Die Zusammenarbeit entwickelt sich durch das „Akzeptieren“ des jeweils kulturell Anderen. Die Strategie des „Respektierens“ der Anderen kann in interkulturellen Teams genutzt werden, um Optimierungsprozesse im Unternehmen anzustoßen.

### 11.3 Situation aus der Sicht von UPM-Mitarbeitern

Nicht nur die Ex-Mylykoski-Mitarbeiter, sondern auch die UPM-Mitarbeiter fanden die Zusammenarbeit am Anfang der Integration schwierig, sehen zurzeit aber eine positive Entwicklung und weisen dabei auf den *Austausch zwischen den Abteilungen* beziehungsweise die sogenannten Quartalsgespräche hin. Die Interviewten betonen, dass gerade der Austausch zwischen den Abteilungen eine sehr wichtige Rolle bei der Integration spielt, weil sonst *das Gemeinsame* fehlt:

- B2: *War auch meiner Meinung nach schon definitiv schon schlechter, momentan, find ich, läuft's schon ziemlich gut.*
- B3: *Ich denk, das grad dieser Austausch zwischen den Abteilungen ganz wichtig ist, weil momentan hab ich schon öfter das Gefühl, dass dieses Gemeinsame noch nicht ganz da ist ... also jetzt zwischen Abteilungen.*

Obwohl die meisten der Gruppen- und Einzelinterviewpartner der Meinung sind, dass sich Vieles zum Positiven entwickelt, wünschen sich alle Interviewteilnehmer Veränderungen in der Zukunft. Die Veränderungsvorschläge, die die Zusammenarbeit betreffen, werden in den Kapiteln 12.3 und 12.4 expliziter behandelt.

Auch die UPM-Mitarbeiter erkennen, dass zurzeit damit begonnen wird, die Best Practices beider Unternehmen in die Entwicklungsarbeit zu integrieren. Trotzdem sehen viele Interviewte, dass die UPM-Mitarbeiter und Ex-Mylykoski-Mitarbeiter noch *unterschiedlich arbeiten*:

- B2: *Man hat am Anfang mit zwei verschiedenen Hälften gearbeitet ... einmal Ex ... ähm ... UPM, einmal Ex-Mylykoski und hat dann eigentlich von jedem das Beste rausgepickt und hat zusammengeführt ... das muss jeder für sich selber entscheiden ... wir arbeiten noch immer alle unterschiedlich.*

Die positiven Entwicklungen stehen im Zusammenhang mit den sogenannten Quartalsgesprächen, die im Herbst 2012 eingeführt wurden. Wie M5 im nächsten Kommentar erklärt, sollen sich die Mitarbeiter in Quartalsgesprächen ganz locker *zusammensetzen* und über *tägliche Sachen* diskutieren. Folgender Kommentar eines Vorgesetzten, M5, zeigt die Schwierigkeit, verschiedene *Organisationsstrukturen, Kulturen* und *Charaktere* zusammenzubringen. Das Ziel dieser Gespräche ist die

Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen zu fördern und ein *Verständnis* füreinander zu schaffen:

M5: (...) *Das war auch die Schwierigkeit ... ähm einerseits verschiedene Organisationsstruktur, Kultur (...) und dann auch die verschiedenen Charakteren zusammen, plus neue Leute an entscheidenden Stellen (...) das war halt dann schon sehr, sehr schwierig, drum haben wir das ja auch ins Leben gerufen mit den Gesprächen ... das eben das Verständnis gegenseitig auch ähm ... immer mehr gefördert wird. (...) Wir haben jetzt praktisch [erzählt über den Austausch der verschiedenen Abteilungen] dass sich die zusammensetzen und über tägliche Sachen, tägliche Probleme sich unterhalten ... um eben auch das Verständnis gegenseitig zu bekommen ... ähm und da haben wir im Oktober angefangen, jetzt im Januar war die zweite Runde ... sozusagen, dass sich die Leute treffen, dass sie miteinander sprechen, ohne Chefs, ganz wichtig! Ohne Manager (...) ähm auf einer Ebene sozusagen ... und äh, dass sich die austauschen (...)*

Wie das folgende Gespräch zeigt, empfinden die Mitarbeiter den Austausch und die Kommunikation miteinander als sehr wichtig. Laut den Interviewten können die Gruppensitzungen *informativ* sein und auch *Problemchen* schlichten:

A1: *Jetzt gibt's ja soo ööööh ... so Teams ... wo sie alle drei Monate treffen und ein bissl redet ... wie heißen die Teams jetzt ... [die Gruppe überlegt wie die heißen] (...) das Quartalsgespräch ich find's ganz gut, sag ich mal ... da war schon Mitarbeiter von X [Abteilung], wie denkt der X [Mitarbeiter aus einer anderen Abteilung] aus (...) für mich hat es einen großen Vorteil gehabt.*

A5: *Ja, hat es sich halt herausgestellt, wenn man miteinander spricht, erklären sich halt die Problemchen ... und man wird auch gegenseitig informiert.*

A1: *Also das Zusammenspiel ist ganz anders ... ja.*

Obwohl die Mitarbeiter die Quartalsgespräche positiv bewerten, würden sie sich noch mehr Möglichkeiten zur Kommunikation und zum Wissensaustausch wünschen. Die meisten Interviewten, wie auch A1, sehen, dass die Quartalsgespräche zu selten organisiert werden:

A1: *Sag ich mal, das [die Quartalsgespräche] find ich zu wenig (...) ein Tag hast alles so wie heute, da haste mal wieder vier Wochen gar nichts ... es ist ja ... man müsste viel mehr zusammen sprechen.*

Sowohl die Manager als auch die Mitarbeiter sehen, dass ein Verständnis der Tätigkeiten der anderen auch dadurch geschaffen werden kann, indem man einen Tag neben einem anderen sitzt und zuschaut, wie derjenige seine tägliche Arbeit verrichtet.

P1 ist der Meinung, dass sich durch das Zusammensitzen die Einstellungen ändern können:

M5: *(...) Zusätzlich haben wir auch schon angestoßen, dass Leute von X [Abteilung] mal einen halben Tag in X [Abteilung] kommen (...) dass sie das tägliche Geschäft auch kennen lernen (...) das ist sehr gut, und das wird auch schon gemacht ... das wünscht man auch weiter.*

P1: *Und irgendwann ... wenn der andere halt weiß, was es bedeutet, wenn er mal einen Tag neben dransitzt ... dann ändert sich mit Sicherheit auch ein bissl die Einstellung dazu.*

Die Interviewten sehen verschiedene Gründe für die Schwierigkeiten, den *persönlichen Kontakt* mit ihren Kollegen aufzunehmen. Die einen sehen das Problem im Zeitmangel, die anderen glauben, dass es an den individuellen Unterschieden liegt, zum Beispiel, wie kontaktfreudig eine Person sich verhält:

A5: *Im Grunde genommen ist das auch von Personen abhängig, weil ... jeder so seine Einstellung auch und auch mal schnell zum Telefonhörer greifen und das zu klären ... und auch mal den persönlichen Kontakt zu suchen.*

A1: *Das persönliche Gespräch ist immer am besten.*

Die Bedeutung des persönlichen Kontaktes wird durch die *Veränderungen* hervorgehoben. Dabei ist zu erkennen, dass sich viele Mitarbeiter wünschen, dass die Informationen und das Wissen der verschiedenen Abteilungen und Teams intensiver ausgetauscht werden. Diskussionsfördernde Gruppenbildungen wie die Quartalsgespräche werden von den Interviewpartnern als sehr positiv gesehen. Es wird außerdem gewünscht, dass es seitens der *Chefs* mehr Anreize und Möglichkeiten zu solchen Treffen gibt, die die Mitarbeiter zur engeren Zusammenarbeit *motivieren*:

A5: *Durch die Veränderungen, das ist ganz wichtig ... und das sollte man nochmal fördern ... und ja immer wieder vielleicht von den Chefs hervorheben ... und motivieren in diese Richtung auch zu gehen.*

### **11.3.1 Identifikation und Wohlbefinden**

Wie man in Kapitel 3.3 feststellen kann, können sich die UPM-Mitarbeiter gut mit UPM identifizieren. Im Vergleich zu den Ex-Mylykoski-Mitarbeitern ist ein klarer Unterschied zu erkennen. Die UPM-Mitarbeiter fühlen sich viel mehr mit UPM verbunden als die Ex-Mylykoski-Mitarbeiter. Trotzdem geben die UPM-Mitarbeiter zu, dass sie sich nicht mit dem *kompletten* Unternehmen identifizieren können. Wie man

am folgenden Interviewabschnitt deutlich erkennen kann, bezieht sich die Identifikation eher auf verschiedene *Teilbereiche* des Unternehmens:

P1: *Net mit allem.*

P5: *Da gibt's ja Teilbereiche mit denen du dich identifizieren kannst (...) wäre großkotzig gesprochen, wenn ich mich komplett mit UPM identifizieren würde (...) von fünf Tagen müssen wenigstens drei Tage sein, die ich gerne hinkomme und dann identifiziere ich mich auch.*

Am obigen Beitrag von P5 ist zu sehen, wie die aktuelle Situation die Antworten beeinflusst. Die ständigen Veränderungen wirken sich negativ auf die Identifikation mit dem Unternehmen aus, weil sich die Mitarbeiter ständig unsicher fühlen müssen. Wie am obigen Kommentar von P5 zu sehen ist, sehen viele Interviewte, dass es wichtig ist, dass man sich mit dem Unternehmen identifiziert. Zusammenfassend kann man sagen, dass die UPM-Mitarbeiter sich im Großen und Ganzen mit UPM identifizieren. Einige Personen beschreiben ihren Bezug zu UPM mit ein bisschen *Stolz* und die Beziehung zur ihren Job sogar mit *Liebe*. Genauso wie die Ex-Mylykoski-Mitarbeiter, finden auch die UPM-Mitarbeiter es schön, bei einer großen und internationalen Firma zu arbeiten:

P2: *So kann man schon sagen, man identifiziert sich ... man ist auch manchmal scho ein bissl stolz ... man kann sagen, wow man hat ... es ist ein Riesenfirma.*

A1: *Ich muss sagen, ich arbeite gern für UPM ... ich mach gern meinen Job und den lieb ich.*

Die Frage, ob sich die Mitarbeiter bei UPM wohlfühlen, wird meistens positiv beantwortet. Allerdings kann man erneut merken, dass sich die jetzige Situation auf die Antworten auswirkt:

A4: *Es ist jetzt grad ein bisschen schwierig [wird unterbrochen] ... heute zu fragen.*

Trotzdem sehen die UPM-Mitarbeiter, dass sie unter den aktuellen Umständen mit UPM als Arbeitgeber zufrieden sein können. Die meisten Interviewten sind der Meinung, dass, im Vergleich zu anderen Arbeitgebern, sie mit UPM *zufrieden* sein können. Dies ist an der folgenden Diskussion zu sehen:

B1: *Ja, eigentlich schon, sag ich mal ... obwohl ich schon so viel miterlebt hab ... ähm aber im Großen und Ganzen kann ich schon zufrieden sein.*

B2: *Eigentlich schon ... wenn man's auch von anderen hört, wie die dann arbeiten oder wie es da läuft ... da denk ich mir immer sei froh wie es ist, mecker nicht rum ... es gibt, glaub ich, schlechtere Arbeitgeber.*

B4: *Da muss ich das Gleiche sagen (...) ich fühl mich ganz gut aufgehoben.*

Die UPM-Mitarbeiter fühlen sich im *Großen und Ganzen* gut aufgehoben, aber als von der jetzigen Situation die Rede ist, diskutieren die Interviewten von sich aus viel über die Vor- und Nachteile der *Großraumbüros*. Obwohl Großraumbüros im Allgemeinen der Förderung der Zusammenarbeit dienen sollten, sind einige der Interviewten der Meinung, dass es für Unruhe sorgt und darunter die Konzentration und Qualität der Arbeit leiden. Das Großraumbüro wird als zu laut beschrieben, wodurch Stress erzeugt wird und man anfälliger und genervter auf Stresssituationen reagiert. Außerdem wird erwähnt, dass dadurch mehr Zeit für die Arbeit beansprucht wird, weil es den Mitarbeitern schwerfällt, sich zu konzentrieren. Von P2 wird das Großraumbüro als *Unwohlfaktor* bezeichnet:

P2: *Ich hätte gern mein Dreiraumbüro zurück ... wenn ich ganz ehrlich bin, das Großraumbüro ist was, wo man gewissen Unwohlfaktor hat ... das ist jetzt eine ganz offene Geschichte.*

## 11.4 Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen

Anhand der Interviews kann man feststellen, dass die größten Probleme bei der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen liegen. In jedem Interview wurde ausnahmslos über diesen Aspekt diskutiert, obwohl keine Fragen dazu gestellt wurden und die Diskussion auch in keiner Weise in diese Richtung gelenkt wurde. Aus diesem Grund wird die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen eine sehr zentrale Rolle in dieser Arbeit spielen. Obwohl die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter und die UPM-Mitarbeiter sehr verschiedene Hintergründe haben, kann man feststellen, dass alle Befragten die gleichen Probleme erkennen und außerdem die gleichen Wünsche für die Zukunft haben. In diesem Unterkapitel wird detaillierter darauf eingegangen, wie die Zusammenarbeit zurzeit gesehen wird und welche Probleme vorhanden sind. Auf die Verbesserungsvorschläge und Wünsche für die Zukunft wird in Kapitel 12 eingegangen.

Die Interviewpartner verstehen, dass es an der Größe der Firma liegt, dass die *Zeit* für das Aufbauen der persönlichen Kontakte fehlt. Nach der Übernahme von Myllykoski ist der Aufbau der persönlichen Kontakte komplizierter geworden, weil so viele neue Mitarbeiter dazugekommen sind und sich die Firma dadurch im Ganzen sehr vergrößert hat. Die UPM-Mitarbeiter sehen, dass die Situation *anders vor der Übernahme war*:

P1: *Ich denk, das war vorher anders vor der Übernahme ... da war der Kontakt noch ein bissl persönlicher [wird bestätigt von anderen] ... bevor es zu groß wurde.*

P5: *Weil du hast gar nicht mehr die Zeit ... so bist du mal schnell hoch gegangen (...) das geht jetzt nicht mehr ... ich kann nicht von einem Tisch zum nächsten durchrasen und gucken ... wer bearbeitet mich heute ... und die Zeit hast denn nicht mehr ... ja, weil wir groß geworden sind.*

Früher saßen die Logistik-Spezialisten zusammen mit den Customer Service-Spezialisten in einem Raum. Diese physische Nähe zu den anderen Abteilungen wird als positiv empfunden, weil dadurch automatisch der Kontakt entstanden ist und man *Sachen erfahren* hat:

P5: *Da saß die Logistik vorne ... du da hast du Sachen erfahren, das war richtig gut.*

Aus allen Interviewgesprächen kann man schließen, dass die Mitarbeiter wenig über die Tätigkeiten der anderen Abteilungen Bescheid wissen. Auch am folgenden Meinungsaustausch von P1, P3 und P5 kann man erkennen, dass die meisten Mitarbeiter sich genau dieses Wissen und den Austausch mit den Kollegen der anderen Abteilung wünschen, um das *Verständnis* und das *Gefühl* für die ganze Supply Chain-Kette zu bekommen:

P1: *Ich find auch das war anders ... ich war bei X gesessen im CS, war beim X gesessen in der Logistik ... natürlich bekommst du nicht alles mit, aber du kriegst einen Eindruck davon (...) man kriegt ein anderes Gefühl dafür.*

P5: *Auch das Verständnis.*

P3: *Wenn man dann die Auswirkungen kennt.*

P5: *Es geht immer weiter dahin, dass du nur noch in dein sooo ... nicht nach draußen schaust ... das ist eigentlich traurig ja ... da geht auch viel Wissen verloren da tauscht man sich aus (...) und man hat mehr Erkenntnisse und das ist doch herrlich ... aber die Möglichkeit hast du nicht wirklich.*

Das Feedback über die fehlende Zusammenarbeit kommt sowohl von den Ex-Mylykoski-Mitarbeitern als auch von den UPM-Mitarbeitern. Im Anschluss an alle ermittelten Kommentare und Wünsche werden in der Zusammenfassung in Kapitel 12 Vorschläge zur Verbesserung der Situation gegeben.

## 11.5 Fluktuation

Die hauptsächlichen Probleme der Zusammenarbeit liegen laut der Interviewten darin, dass der Informationsfluss zwischen den Abteilungen nicht funktioniert. Die Kommunikationsprobleme werden dadurch verursacht, dass sich die Mitarbeiter der verschiedenen Abteilungen nicht richtig kennen. Am Kommentar von P4 ist zu sehen,

dass dies auch mit der Fluktuation zusammenhängt, da die *Infos* über den Mitarbeiterwechsel nicht weitergegeben werden und nicht genug Zeit da ist, um einen persönlichen Kontakt, besonders zu Kollegen in anderen Abteilungen, zu schaffen:

- P4: *In anderen Abteilungen eigentlich net so gut (...) weil das wechselt alles so schnell und man kriegt keine Infos, wenn jemand geht oder kommt, den hat man irgendwann am Telefon und der andere ist weg ... ja das war es.*
- P3: *Also hier im Customer Service kennt man alle, aber dann ... OFF, Planung, Logistik da hapert es dann schon.*

Es wird gewünscht, die neuen Kollegen persönlich kennen zu lernen beziehungsweise kurz zu sehen, um zu wissen, mit wem die Mitarbeiter in Zukunft zusammenarbeiten werden. Wie auch D3 äußert, ist nicht genug *Zeit* vorhanden, um die neuen Mitarbeiter *einzuarbeiten*:

- D3: *(...) Wir haben ja auch gar nicht, wenn du die Größe von UPM anschaust ... die Fluktuation ... die Leute haben gar nicht die Zeit, sich in so was einzuarbeiten.*

Die Fluktuation an sich stört die Mitarbeiter nicht, sondern der fehlende Informationsfluss. Die Mitarbeiter wünschen sich, dass sie informiert werden, wenn es einen Mitarbeiteraustausch gibt oder sich die Aufgabenzuständigkeiten ändern<sup>17</sup>. Die vielen neuen Mitarbeiter und der schnelle Wechsel der Mitarbeiter und der Arbeitsbereiche verursachen Unwissen. Besonders für die Ex-Mylykoski-Mitarbeiter ist es schwierig, mit der Fluktuation zurechtzukommen, da sie gerade erst dabei sind, ihre neuen Kollegen kennen zu lernen:

- C3: *Ich bin jetzt seit einem Jahr hier in Augsburg und ich hab jetzt gedacht nach ein paar Monaten lerne ich langsam die Leute kennen ... und dann wechseln sie alle wieder ... es sind plötzlich wieder ganz andere da.*

An der Diskussion zwischen C1 und C2 kann man erkennen, dass die Ex-Mylykoski-Mitarbeiter auch den hohen Grad der *Jobrotation*<sup>18</sup> kritisieren, der bei UPM herrscht. Sie verstehen, dass mit der Jobrotation bei UPM nach Flexibilität und Effektivität gestrebt wird, aber für die zwischenmenschlichen Beziehungen finden sie es nicht fördernd, weil der Umgang mit Menschen leichter ist, wenn der *Kontakt intensiviert*

---

<sup>17</sup> Hierzu mehr in Kapitel 12.5.

<sup>18</sup> Unter Jobrotation ist der systematische Wechsel der Arbeitsplätze oder -aufgaben innerhalb einer Organisation zu verstehen. Durch Jobrotation werden die Fachkenntnisse der Mitarbeiter weiterentwickelt. Zu anderen Zielen der Jobrotation zählen z.B. Tätigkeitserweiterung und Arbeitsbereicherung. (Gabler Wirtschaftslexikon 2013b.)

wird und man weiß, wie man mit seinen Kollegen *umgehen* kann. Außerdem finden sie es zeitaufwändig, sich immer den richtigen Ansprechpartner herauszusuchen zu müssen:

- C1: *(...) Diese Jobrotation, die hier gewollt und gefördert wird, mag gut sein, aber im Moment find ich es eigentlich negativ, weil ich finde gerade wenn man sich jetzt einen Kontakt aufgebaut hat, ähm, ist es dann auch sehr angenehm, wenn der intensiviert wird mit der Zeit (...) das heißt ... man arbeitet dann mehr, besser miteinander und schneller ... und wenn dann wieder jemand neu kommt, fang ich ja im Grunde wieder von vorne an (...) das ist schlecht, das gab es zu Myllykoski-Zeiten so nicht.*
- C2: *Für die Firma an sich könnt ich mir vorstellen, dass diese Jobrotation positiv ist, weil ja natürlich jede Stelle echt schnell neu besetzt werden kann, falls jemand ausfällt, warum auch immer ... für die persönliche Ebene ist es eher schlecht (...) weil du lernst die Leute kennen, du weißt genau, wie kann ich mit wem umgehen, verstehe ich mich besser, mach da vielleicht mal was mit dem Augenzwinkern ein bissl was mehr ... und das fällt hier dann ja komplett weg wenn's dann neue Leute sind.*

Am nächsten Kommentar von M5 wird sichtbar, dass Jobrotation an sich gut bewertet wird, dieses sich nach der Meinung des befragten Managers aber in Grenzen halten sollte. Diesem Interviewten zufolge ist Jobrotation passend für alle anderen Abteilungen außer dem Customer Service. Die Person begründet dies damit, dass die Kunden in der Papierindustrie eher konservativ reagieren und keine ständigen Veränderungen möchten. Aus Sicht von M5 sollte das Unternehmen ein *Gesicht zum Kunden* bieten können, da die Kunden einen festen *Ansprechpartner* haben möchten:

- M5: *Bei UPM ist ja Jobrotation, wird ja hoch gesagt, oder hoch geschrieben ... wird auch gelebt in gewissen Bereichen ... ich sage Jobrotation gut ja, aber in Customer Service nicht so durchführbar wie in anderen internen Abteilungen (...) Weil du brauchst einfach ein Gesicht zum Kunden ... ein Kunde will nicht immer alle zwei Monate einen neuen Ansprechpartner haben.*

Die Interviewten sehen auch als problematisch, dass sehr viele neue Mitarbeiter in die Organisation rekrutiert werden. Die Fluktuation wird sowohl von den Ex-Myllykoski-Mitarbeitern als auch von den UPM-Mitarbeitern als Herausforderung für die Zusammenarbeit gesehen. Auf diesen Punkt wird im nächsten Unterkapitel näher eingegangen.

## 11.6 Neue Mitarbeiter

In den letzten Jahren gab es einen großen Mitarbeiterwechsel am Augsburger Standort. Als das Supply Chain Center von Hamburg geschlossen wurde, sollten die beiden Standorte zusammengelegt werden und viele der Mitarbeiter aus Hamburg an den Augsburger Standort übersiedeln. Da letztendlich nicht so viele Mitarbeiter bereit waren, ihren Heimatort zu verlassen, gab es zu wenig Mitarbeiter in Augsburg. Durch diese Situation sind viele neue Arbeitsplätze entstanden.

Auch dieses Thema sprechen die Interviewten von sich aus an. Die Interviewten sind der Meinung, dass die Einarbeitung der neuen Mitarbeiter nicht ausreichend ist. Wie schon in Kapitel 11.5 angesprochen, ist die Fluktuation besonders für neue Mitarbeiter sehr schwierig, da diese das Einleben und Lernen erschwert. Die neuen Mitarbeiter verfügen noch nicht über die Kenntnisse, das Können und das Wissen über ihre eigenen Tätigkeiten und das Business. Es erschwert das Lernen, wenn man sich im Lernprozess zusätzlich auch die *Ansprechpartner mühsam erfragen muss* und dadurch wird auch keine *Transparenz* geschaffen:

C1: *Es wird sehr schnell gewechselt, ja (...) das macht es schwierig, wenn man neu ist (...) dann die entsprechenden Ansprechpartner ... so diese Transparenz gleich von vornerein zu sagen der macht das, der macht das ... ähm das war eigentlich nicht vorhanden, das musste man sich alles eigentlich sehr mühsam erfragen.*

D4: *Es sind ja viele Quereinsteiger, die von der Materie auch nicht so viel Ahnung haben, über Papier weiß glaub ich, keiner was hier.*

Die Interviewten stellen fest, dass die Ex-Mylykoski-Mitarbeiter es in dieser Hinsicht leichter hatten, weil sie ihre Arbeit beherrschten und das Wissen über die Papierindustrie schon hatten, als sie bei UPM angefangen haben. Sie finden es allerdings schwierig, weil es bei UPM so viele neue Mitarbeiter gab und auch immer noch gibt, die eher *Unerfahrenheit* bei der Arbeit zeigen:

M5: *(...) Das war sag ich mal, unter Mylykoski (...) und die auch schon die Erfahrung hatten, das ist ein ganz ein entscheidender Punkt ... die waren ja schon lange dabei, und die wussten das auch (...) was jetzt weniger mit der Kultur zu tun hat, sondern auch mit der Unerfahrenheit, weil sie einfach neu waren.*

D4: *(...) Du kommst vom Sales, du warst draußen vor Ort, du kennst die Kunden, du kennst die Belange und die Bedürfnisse der Kunden, aber einige neue Mitarbeiter, die kommen von der Schule ... die wissen das vielleicht gar nicht zu werten, nicht weil sie böse sind, sondern weil sie es nicht gelernt haben.*

Aus den Interviews kann man erschließen, dass viele Befragte der Meinung sind, dass die neuen Mitarbeiter besser eingeschult werden sollten, weil dadurch die Zusammenarbeit und die persönlichen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern gefördert werden. Dazu wird mehr in Kapitel 12.6 erläutert.

## 11.7 Papierindustrie

In den Interviews wurde sehr oft über die Papierindustrie gesprochen, obwohl dieses Thema von den Interviewern nicht angesprochen wurde. Die Interviewpartner heben dieses Thema hervor, weil sie der Meinung sind, dass die Industrie sich auf die Unternehmenskultur sehr stark auswirkt. Ständige Veränderungen charakterisieren die Papierindustrie, was ständige Veränderungen der Unternehmen erfordert. Die Interviewpartner sehen den Zusammenhang von Mitarbeiterentlassungen sowie Schließungen der Fabriken und dem Wandel der Papierindustrie. Je weniger der *Gebrauch* von Papier wird, desto weniger Mitarbeiter werden benötigt. Die Interviewten sehen ein, dass Veränderungen in den Unternehmen in dieser Industrie vorgenommen werden müssen, da die Industrie *sich gravierend verändern* wird:

M5: *(...) Ja das ist einfach die heutige Zeit, und speziell im Papiergeschäft, wir wissen alle, dass das Papiergeschäft mehr nach unten geht, dass der Gebrauch weniger wird ... deswegen kann's jetzt auch nicht so weiter gehen wie's jetzt läuft, also müssen auch irgendwelche Sachen gemacht werden (...) hätt' ich was gescheites gelernt ... [lacht] (...) Da dürfen wir uns auch nichts vormachen, wir sind in der Papierindustrie und wir sind noch nicht am Ende der Veränderungen.*

D2: *Und das ist noch nicht das Ende, es wird noch weitergehen, weil gerade im Bereich Zeitungsdruckpapier ist nach wie vor viel zu viel Kapazität auf dem Markt (...) das lässt sich nicht aufhalten, es eine ständige Bewegung in dieser Industrie ... elektronische Medien kommen (...) es wird sich gravierend verändern.*

Obwohl die ganze Zeit Arbeitsplätze abgebaut werden, haben die Mitarbeiter Verständnis für die Situation. Wie an den folgenden Beiträgen von A1 und D4 zu sehen ist, verstehen die Mitarbeiter, dass die Natur der Papierindustrie Umstrukturierungen und Kürzungen voraussetzt. Es ist zu erkennen, dass die Interviewten ein realistisches Bild über die Zukunftsaussichten der Papierindustrie haben und verstehen, wie UPM handeln muss:

A1: *Papier ist glaub ich nicht mehr so wichtig ... heute ist digital und so ... das kommt immer mehr raus ... e-Paper und so ... jeder hat ein Laptop.*

D4: *Wenn die Zeiten nur ein bisschen anders wären, wenn nur fünf Prozent mehr Papier benötigt würde, dann würde der Kunde sagen, „Bitte gibt mir Papier, der Preis ist egal!“ ... der Markt spricht gegen uns (...) und da müssen wir UPM dagegen steuern.*

Die Papierindustrie wirkt sich auch darauf aus, wie viele Veränderungen und in welchem Takt diese in den Unternehmen in dem entsprechenden Industriezweig vorgenommen werden müssen. Die meisten Unternehmen in der Papierindustrie bauen sich ein zweites Standbein auf um sich abzusichern, weil die Papierindustrie immer mehr abnimmt. Auch UPM hat neben der *Paper*-Sparte zwei andere Sparten *Engineered Materials* und *Energy and Pulp*. Dies zeigt auch, dass man mit Papier alleine nicht mehr überleben kann. Die Interviewpartner sehen die Zukunft von UPM in dem Aufbau der *Biofore*<sup>19</sup>-Kultur. Die meisten Interviewten meinen, dass diese Biofore-Kultur ihnen gut gefällt. M3 ist auch der Meinung, dass dieser Biofore-Gedanke sich in den *Gedanken* und dem *Verhalten* der Mitarbeiter widerspiegeln sollte:

M3: *Was mir an dieser UPM-Kultur gefällt, ist das Aufbauen dieses Biofore-Brands ... und dass sowohl unsere Gedanken als auch unser Verhalten in diese Richtung gesteuert wird ... und dadurch wird auch die Kultur stark aufgebaut, obwohl es noch in den Anfängen liegt ... und da liegt bestimmt die Zukunft drin (...) durch diesen Biofore-Brand baut sich so eine umweltfreundliche Kultur der Firma auf.*

In diesem Kapitel wurde die jetzige Situation beschrieben. Diese wurde sowohl aus der Sicht der Ex-Mylykoski-Mitarbeiter als auch der UPM-Mitarbeiter analysiert. Anhand dieser Analyse kann man feststellen, dass sowohl die Ex-Mylykoski-Mitarbeiter als auch die UPM-Mitarbeiter die gleichen Probleme sehen und sich die gleichen Veränderungen für die Zukunft wünschen. Anhand der Aussagen der Ex-Mylykoski-Mitarbeiter befindet sich ihre Identifikation mit UPM noch im Entwicklungsprozess. Während die UPM-Mitarbeiter sich mit UPM oder ihren „Teilbereichen“ sehr gut identifizieren können, haben die Ex-Mylykoski-Mitarbeiter noch keinen starken Bezug zu UPM aufbauen können. Als Gemeinsamkeit kann man erkennen, dass beide Seiten bedingt zufrieden mit UPM als Arbeitsgeber sind.

Bei der Analyse wurde außerdem die aktuelle Situation mit den Kürzungen aus Sicht der Mitarbeiter berücksichtigt, weil die Interviewten diesen Aspekt sehr oft ansprechen. Dabei ist zum Vorschein gekommen, dass dieses auch viel mit der Natur der Papierindustrie zu tun hat und dieser Aspekt auch verstanden wird.

---

<sup>19</sup> Biofore ist ein Begriff, der von UPM entwickelt worden ist. Mit diesem Begriff wird kommuniziert, dass UPM z. B. auf die umweltfreundliche Produktion, die nachhaltige Entwicklung, den sparsamen Ressourceneinsatz und Innovationen Wert legt. *Bio* weist auf die Zukunftsorientiertheit und Umweltfreundlichkeit hin. Der Komponente *Fore* wird mit dem Wald (engl. forest) verbunden. (UPM Webseite 2013b.)

Die wichtigsten Faktoren, die zurzeit aus Mitarbeitersicht als Problemquellen gesehen werden, sind die fehlende Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen, die Fluktuation und die Einarbeitung der vielen neuen Mitarbeiter. Obwohl seit der Integration schon viel Zeit vergangen ist, bereiten die verschiedenen Arbeitsweisen immer noch Probleme. Es wird zurzeit allerdings versucht, die Arbeitsweisen zu verbessern und miteinander in Einklang zu bringen. Es gibt zwar schon einen Ansatz zur Verbesserung, aber es sollte noch mehr in diese Richtung getan werden, weil die Zusammenarbeit in vielerlei Hinsicht eine Voraussetzung für den Unternehmenserfolg ist.

Aus allen Diskussionen kann man sehen, dass die Integration vom Customer Service erfolgreich war, dass aber die anderen Abteilungen nicht gut in die Integration einbezogen worden sind. Die Integration des Customer Services (CS) ist laut der Interviewten gut geplant und größtenteils auch gut umgesetzt worden. Allerdings kann man erkennen, dass die Integration der anderen Abteilungen keine genügend große Rolle gespielt hat. Obwohl der größte Teil der übernommenen Myllykoski-Mitarbeiter in das CS-Team gekommen ist, hätte man die einzelnen Personen, die in andere Abteilungen gekommen sind, in die Integration besser einbeziehen können. An den Interviews ist das Bedürfnis nach Integrationsaktivitäten in den Abteilungen gut zu sehen. Genau dieses Problem ist auch anhand der Best Practices gut zu erkennen, da es auch hier gravierende Unterschiede zwischen den Abteilungen gibt. Im Customer Service wurden gute Eigenschaften von Myllykoski übernommen, in den anderen Abteilungen ist es eher nicht erwünscht die alten Arbeitsweisen anzusprechen.

Wie Geyer und Kohlhofer (2008: 39) erwähnen, ist es besonders wichtig für die übernommenen Mitarbeiter, dass Platz und Zeit für die Verabschiedung des Alten und Gewohnten geschaffen wird. Der Abschied vom alten Gewohnten bis zur Neuorientierung ist ein wichtiger Prozess der Integration. Außerdem sei es sehr wichtig, die früheren Gewohnheiten wertzuschätzen, um die Abnahme des Selbstbewusstseins zu verhindern. Einige der Interviewpartner erzählen, dass sie um Myllykoski getrauert haben und andere finden es sehr wichtig, dass sie auch zu dem jetzigen Zeitpunkt noch an Myllykoski zurückdenken und einen gewissen „Myllykoski-Spirit“ beibehalten. Diese Personen hatten den Raum, sich langsam von Myllykoski zu verabschieden und die Situation zu akzeptieren. Einige wiederum fühlen, dass sie nicht einmal von Myllykoski sprechen durften, ohne dass sie von anderen verurteilt wurden. Das hat leider auch dazu geführt, dass das Selbstbewusstsein dieser Personen darunter gelitten hat. Dieser Aspekt hätte auch dadurch erleichtert werden können, dass man die Best Practices<sup>20</sup> von Myllykoski sofort übernommen hätte.

Weber und Tarba (2012) nennen als eine Dimension der Unternehmenskultur die horizontalen Beziehungen zwischen den Abteilungen und die Kommunikation zwischen den Abteilungen. Diese horizontalen Beziehungen kommen in den Interviews zum Vorschein. Eines der wichtigsten Themen der Interviews ist der Aufbau der horizontalen Beziehungen zwischen den Abteilungen und Teams. Dazu gehören auch

---

<sup>20</sup> Siehe dazu Kapitel 10.2.1.

Zusammenarbeit, Kommunikation und Wissensaustausch. Auch die Beziehungen zwischen den Managern und Mitarbeitern ist ein Thema in den Interviews. Die meisten Verbesserungsvorschläge betreffen die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Auch andere Dimensionen von Weber und Tarba (2012), kann man in den Interviews wiedererkennen. Zu ihnen gehören zum Beispiel die Veränderungen und Innovationen. Diese kommen unter anderem dadurch zum Vorschein, dass die Mitarbeiter die verschiedenen Sparten von UPM und die ständigen Veränderungen ansprechen. Die Einstellung zu Risiken ist durch die Schnelligkeit der Veränderungen und Umsetzungen dieser hervorgetreten. (Vgl. Weber & Tarba 2012: 293–294.)

## 12 Verbesserungsvorschläge

Das 12. Kapitel umfasst eine Analyse für die Zukunft der Integration. Es wird auf die Veränderungsvorschläge der Mitarbeiter eingegangen und ein ganzheitliches Bild davon gegeben, was es bei der Integration noch zu ändern und zu verbessern gibt. Das Ziel dieses Kapitels ist die Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter zusammenzufassen sowie andere Vorschläge und Ideen mit den Vorschlägen der Interviewten zu verbinden. Die Wünsche für die Zukunft sind in sechs Themen beziehungsweise Unterkapitel eingeteilt. Im ersten Unterkapitel 12.1 wird vorgestellt, was für eine Präferenzhierarchie die Mitarbeiter haben. Anhand dieser Hierarchie kann man feststellen, warum sich die Mitarbeiter bestimmte Veränderungen wünschen. In den folgenden Unterkapiteln werden diese Wünsche dargestellt. In Unterkapitel 12.2 wird analysiert, warum sich die Mitarbeiter in Zukunft mehr Ruhe und Kontinuität wünschen. Die Unterkapitel 12.3, 12.4 und 12.5 konzentrieren sich darauf, wie man die Zusammenarbeit und die persönlichen Beziehungen fördern kann. In Unterkapitel 12.6 wird erläutert, wie man die Einarbeitung der neuen Mitarbeiter effektiver organisieren kann.

### 12.1 Präferenzhierarchie der Mitarbeiter

Anhand der Gruppeninterviews ist zu erkennen, dass sich sowohl die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter als auch die UPM-Mitarbeiter die gleichen Änderungen wünschen. Die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter können allerdings konkretere Beispiele nennen, was wahrscheinlich daran liegt, dass sie diese positiven Aspekte, die sie sich für die Zukunft wünschen, von Myllykoski kennen und übernehmen möchten. Von der UPM-Seite her gibt es die gleichen Wünsche, die auch die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter geäußert haben. Die Personen, die früher schon bei Haindl gearbeitet haben, vergleichen die jetzige Situation mit der Übernahme von Haindl und würden gerne die positiven Eigenschaften aus der früheren Zeit auch bei UPM sehen. Die Personen, die erst relativ kurz bei UPM arbeiten, sehen allerdings die gleichen Probleme, egal ob sie andere Arbeitgeber gehabt oder bei UPM gelernt haben. Die UPM-Mitarbeiter waren schon vor dem Unternehmenskauf unzufrieden und haben Probleme, zum Beispiel bei der Zusammenarbeit, erkannt. Die UPM-Mitarbeiter wussten aber nicht, wie man etwas verändern könnte. Durch das Vorbild von Myllykoski haben sie eine andere Struktur und andere Arbeitsweisen kennen gelernt und dadurch gesehen, wie man die Arbeitsweisen bei UPM optimieren könnte.

Anhand der Interviews ist festzustellen, dass die Präferenzhierarchie der Ex-Myllykoski- und UPM-Mitarbeiter vergleichbar ist. Sie haben ähnliche Verbesserungsvorschläge, was ihre Präferenzen und Prioritäten betrifft. Das Wichtigste aus der Sicht der Mitarbeiter ist ein sicherer Arbeitsplatz. Weil die ständigen Veränderungen Unsicherheit über den eigenen Arbeitsplatz zur Folge haben, betonen die Mitarbeiter den Wunsch nach Ruhe und Kontinuität. An zweiter Stelle der Präferenzhierarchie steht eine interessante Tätigkeit. Es ist anhand der Interviews festzustellen, dass viele Mitarbeiter Ganzheiten verstehen und Wissen über die

Tätigkeiten anderer Mitarbeiter erwerben wollen. Die Verbesserungsvorschläge, die die Mitarbeiter äußern, kann man auf eine Präferenzhierarchie zurückführen. Durch Bezug auf die beiden Punkte, sicherer Arbeitsplatz und interessante Tätigkeit, entsteht der größte Teil der Arbeitszufriedenheit, die sich auch auf die Identifikation mit dem Unternehmen und die Bereitschaft, sich fürs Unternehmen einzusetzen, auswirkt.

## 12.2 Mehr Ruhe und Kontinuität

Wie in vielen anderen Industrien auch, setzt der Wettbewerb der Papierindustrie ständige Veränderungen voraus. Um heutzutage überleben zu können, müssen in jeder Branche Kostenersparnisse und Neustrukturierungen vorgenommen werden. UPM ist ein großes internationales Unternehmen, das sich ständig mit der Umwelt verändern muss, um auf dem Markt bestehen zu können. Die Akquisition von Myllykoski ist eine Maßnahme, um die Marktposition von UPM zu stärken. Durch die Akquisition will man auch die Kontinuität des Geschäftes garantieren. Die Integration ist ein langwieriger Veränderungsprozess. Da die Integration noch nicht abgeschlossen ist, befindet sich die Organisation in beschleunigtem Wandel. In einem solchen Wandlungsprozess fühlen sich die Arbeitnehmer unsicher. Die Mitarbeiter sehen ein, dass *UPM mit der Zeit gehen muss*. Trotzdem wünschen sich alle mehr *Sicherheit* und *Ruhe*, um nicht ständig Angst haben zu müssen, was als Nächstes passiert. Die Mitarbeiter wünschen sich auch mehr *persönlichen Umgang*:

A5: *Mehr Ruhe ... einkehren lassen ... natürlich muss UPM mit der Zeit gehen, das wollen wir auch ... ja (...) mehr Sicherheit, mehr persönlichen Umgang wieder.*

M5: *(...) Dass nach längerer Zeit ein bisschen Ruhe einkehrt bei UPM (...) das wünschen sich ja die meisten Leute, dass man mal richtig ruhig arbeiten kann, ohne irgendwie Angst zu haben, dass nicht wieder was passiert (...)*

A2: *Ja es gibt ja halt sehr viele Veränderungen, meistens in kurzer Zeit ... grad wenn es sich so ein bissl beruhigt hat (...) kommt schon wieder das Neue.*

Wie schon früher im ersten Hauptkapitel erläutert worden ist, dauert eine Integration zweier Unternehmen zwei bis vier Jahre. An der jetzigen Situation ist zu sehen, dass die Integration von Myllykoski noch nicht abgeschlossen ist und es noch Zeit erfordert, alle Veränderungen in Einklang miteinander zu bringen. Die Mitarbeiter sehen, dass die Unruhe das Miteinander und das Kennenlernen der einzelnen Personen verhindert:

C2: *Ich denk für uns ist es halt schwierig, weil die Integration zu UPM noch nicht so lang her ist und eigentlich würd ich mir jetzt mal ein bissl Ruhe wünschen ... dass*

*es einfach mal bleibt und mal einleben kann wie es ist ... und man sich mehr kennen lernen kann.*

Die Unruhe, die bei UPM herrscht, wirkt sich laut der Interviewten auf die Arbeitsatmosphäre aus. Da die Zukunft sehr unsicher ist, fühlen sich die Mitarbeiter unruhig und warten die ganze Zeit darauf, was als Nächstes passiert. Das Gefühl der Kontinuität fehlt und die Mitarbeiter fühlen sich unsicher. Wie A4 in dem nächsten Kommentar berichtet, sorgt diese *Unsicherheit* für *schlechte Stimmung*:

A4: *Aber die Unsicherheit wächst ... in der Firma ... das merkt man ... wir haben seit zwei Jahren kontinuierlich jedes Jahr irgendeinen Tiefschlag gehabt ... find ich schade, weil jetzt eigentlich der Punkt gewesen, wo wir sagen können, die Integration ist fast abgeschlossen (...) wir arbeiten als ein Team ... als ein großes Team sag ich mal ... das war am Anfang nicht so ... und die schlechte Stimmung war plötzlich weg und jetzt ist sie wieder da aber anders.*

Die Interviewten meinen, dass bei UPM geplante Veränderungen sehr schnell umgesetzt werden. Es werden gleichzeitig viele Veränderungen durchgeführt, so dass die Mitarbeiter den Eindruck haben, dass es zu viele *Baustellen* auf einmal gibt. An der folgenden Diskussion sieht man, dass viele Mitarbeiter möchten, dass es *ausgereift* ist, bevor etwas *umgesetzt* wird. Es wird aber schon etwas umgesetzt, bevor alles komplett geplant ist:

B3: *Es sind so viele Sachen auch die parallel laufen (...) das sind so viele Baustellen.*

B1: *Manchmal ist nicht ausgereift äh, wo's dann schon umgesetzt wird.*

Der Wunsch nach mehr Ruhe und Kontinuität wird sowohl von den Ex-Myllykoski-Mitarbeitern als auch von den UPM-Mitarbeitern geäußert. Auch die Manager sind der Meinung, dass es sehr viele Veränderungen in den letzten Zeiten gegeben hat. Den Wunsch nach mehr Ruhe umzusetzen ist schwierig, weil sich die Papierindustrie auch in der Zukunft verändern wird. Dies setzt Veränderungen in den Unternehmen dieser Industrie voraus. Eigentlich zählt das Streben nach Kontinuität und Ruhe zu den Zielen der Übernahme von Myllykoski, weil man dadurch das Überleben des Unternehmens sichern möchte. Um Ruhe und Kontinuität zu schaffen, muss das Unternehmen mit der Zeit gehen. Wie schon erwähnt, vermindert Information Unsicherheits- und Angstgefühle. Deswegen ist es wichtig, dass auch die Mitarbeiter rechtzeitig über die Veränderungen informiert werden.

Da heutzutage wenig Hoffnung auf Ruhe und Kontinuität besteht, weil sich die Firmen ständig verändern müssen, müssen andere Wege gefunden werden um die

Mitarbeiter auf kommende Veränderungen vorzubereiten. Dies könnte dadurch erreicht werden, dass die Veränderungen richtig und rechtzeitig kommuniziert werden. Durch zentrale Informationen können Ängste und Unsicherheiten vorgebeugt werden. Das Gefühl von Sicherheit kann auch dadurch verbessert werden, dass die Arbeitszufriedenheit an sich verbessert wird. Durch die Interviews wird sichtbar, dass die Zusammenarbeit gefördert werden muss. Zu diesen Themen mehr in den nächsten Kapiteln.

### 12.3 Über den Tellerrand hinausschauen

Das Thema, das am meisten Diskussionen zwischen den Interviewten weckt, ist die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Der größte Teil der Verbesserungsvorschläge handelt davon, dass *über den Tellerrand geschaut* werden sollte. Wie in Kapitel 11.4 erläutert ist, fehlt das Verständnis für die Tätigkeiten der anderen Abteilungen und das Zusammenspiel der Abteilungen. Wie man an der folgenden Aussage von M5 erkennen kann, herrscht bei UPM eine Art von *Schachteldenken*. Damit meinen sie, dass jeder Mitarbeiter seinen eigenen Arbeitsbereich hat und nicht darüber hinausschauen soll. Das *Schachteldenken* verhindert, dass die Mitarbeiter ein ganzheitliches Bild über die Supply Chain-Kette bekommen und die gemeinsamen Ziele erkennen:

M5: (...) *Dass ein Spezialist in X [Abteilung] auch die Kundenwünsche betrachtet [und andersrum] (...) aber diese Mischung einfach einzubringen und abzuwägen ... ist es jetzt gut für UPM und für den Kunden ... das ist ja das große Ziel was wir haben alle ... was aber auch net immer geht, das ist ja auch klar (...) aber wie gesagt, über den Tellerrand hinaus, und dieses Schachteldenken ist mir bei UPM ein bisschen zu viel.*

Besonders die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter haben das Gefühl, dass man sich bei UPM ausschließlich auf seine eigenen Tätigkeiten konzentrieren soll. Viele Ex-Myllykoski-Mitarbeiter sind der Meinung, dass die UPM-Mitarbeiter sich *gestört fühlen*, wenn man sich in die Arbeitsbereiche der anderen einmischt. Sie glauben, dass die Organisationsstruktur von UPM dieses *Schachteldenken* unterstützt. Wie D1 erläutert, sind die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter daran gewöhnt, sich um das *große Ganze* zu kümmern, aber bei UPM hat jeder sein *klitzekleines Ding*:

D1: *Nur als blödes Beispiel ... jeder hat hier sein klitzekleines Ding, was er machen soll und am besten darf er auch gar nichts anderes machen, weil sich die UPM-Leute, glaube ich, dadurch ein bisschen gestört fühlen ... oder die möchten nicht, dass man sich um diese Dinge kümmert, weil das ist der Bereich von jemand anders ... und wir sind aber gewohnt, dass wir uns ums große Ganze kümmern.*

Das Schachteldenken von UPM wird besonders von den Ex-Myllykoski-Mitarbeitern kritisiert, aber auch die UPM-Mitarbeiter sehen, dass es in dieser Hinsicht viel zu verbessern gibt. Die meisten UPM-Mitarbeiter erkennen, dass die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter *weiter schauen* und über die ganze Supply Chain-Kette nachdenken. Dies bringen sie in Verbindung mit Kundenorientiertheit:

B2: *Bei uns aber auch die Arbeitsweisen oder die Sichtweisen, also wie man arbeitet ... UPM war halt sehr stur, jeder macht seinen Bereich, schaut nicht drüber hinaus, weil man will mit niemandem anecken ... Ex-Myllykoski schaut halt weiter, die denken halt mehr kundenorientierter (...)*

Besonders die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter fühlen sich in ihrem eigenen Arbeitsbereich sehr eingeschränkt, da sie früher enger mit ihren Kollegen zusammengearbeitet haben und sie sich auch dafür eingesetzt haben, dass der Auftrag, den sie bearbeitet haben, auch weitergeleitet und ausgeführt wird. Bei UPM wiederum bekommt nach Aussage von D2 jeder ein *Bausteinchen*, mit dem man arbeitet und sich nicht für die anderen *Bausteinchen* interessieren darf:

D2: *Hier bekommt man ein Bausteinchen und vielleicht noch ein Bausteinchen und mehr möchtest, darfst aber auch nicht ... sollst du eigentlich nicht machen, weil dann kommt jemand und sagt „Hallo, was machst du da? Das geht dich doch gar nichts an, bleib bitte schön bei deinem Bereich“.*

Am nächsten Kommentar von C2 ist klar zu erkennen, dass dieses sogenannte Schachteldenken und das Handeln nach *Standards* Frustration bei den Ex-Myllykoski-Mitarbeitern hervorruft, weil alle Arbeitsweisen genau vorgegeben sind und man nicht flexibel arbeiten darf:

C2: *(...) Und das ist genau das Problem, weil hier ... ich hab das Gefühl oft, hier darf alles nur nach Standard laufen ... es darf nix kommen, was Kopf erfordert, es darf nix kommen, was außer der Reihe läuft ... und wenn alles immer gleich läuft, dann kann's auch jeder, aber ist leider nicht so, dass es immer alles gleich läuft.*

Obwohl sich die Interviewten eine Veränderung wünschen, sehen sie das Problem in der *Größe des Unternehmens* und der damit verbundenen Organisationsstruktur. Da das Unternehmen sehr groß ist, ist es leichter, wenn alle Arbeitsbereiche klar voneinander getrennt sind. Wie D2 sagt, kosten diese *kleineren Schubladen* viel *Energie* und *Anstrengungen*:

D2: *Aber ich denke, dass das auch sehr stark über die Größe des Unternehmens und die damit zwangsläufig verbundenen Organisationsstrukturen ... das ist einfach damit verbunden, das wird sich vermutlich auch nicht vermeiden lassen (...) hier muss es zwangsläufig kleinere Schubladen geben ... je mehr Schubladen es gibt, desto aufwändiger ist das Ganze für intern (...) die Anstrengungen sind wesentlich größer als in unserem früheren Unternehmen ... es kostet viel Energie.*

Die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter können die Arbeitsweisen von UPM sehr gut beschreiben, da sie einen direkten Vergleich mit Myllykoski ziehen können. An den Interviews ist sehr deutlich zu erkennen, dass nicht nur die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter sich die engere Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen wünschen, sondern auch die UPM-Mitarbeiter. Wie man anhand der Interviews feststellen kann, waren die UPM-Mitarbeiter schon vor der Integration unzufrieden mit der Zusammenarbeit. Durch das Vorbild von Myllykoski haben sie aber eine andere Struktur und andere Arbeitsweisen kennen gelernt, und dadurch gesehen, wie man die Arbeitsweisen optimieren kann. Durch die Integration mit Myllykoski können die UPM-Mitarbeiter ihre Unzufriedenheit artikulieren. Es wird von den Interviewten gewünscht, dass alle Mitarbeiter über ein ganzheitliches Bild der Supply Chain-Kette verfügen, um zu verstehen, welche *komplexen Zusammenhänge* die einzelnen Arbeitsschritte haben. Denn nur wenn die Mitarbeiter wissen, was für Folgen die einzelnen Schritte mit sich bringen, können sie ihre Arbeit richtig machen und das Verständnis für die Arbeitskollegen aufbringen:

D3: *(...) Und wenn der aber die komplexen Zusammenhänge kennt, dann macht er es auch ... aber wenn er die komplexen Zusammenhänge nicht kennt (...) und da gehen sie jetzt meiner Meinung nach schon ... ja sind die Ansätze da, dass die Leute auch verstehen warum, was der andere macht ... ist in meinen Augen schon ganz wichtig, meine ich muss ja wissen warum der so reagiert.*

An diesem Punkt ist zu sehen, dass eine interessante Tätigkeit eine sehr wichtige Rolle für die Mitarbeiter spielt. Die Interviewten möchten gerne die *Zusammenhänge* kennen und nicht nur einzelne *Bausteine* haben. Dies macht die Arbeit sinnvoller, weil man dadurch einen Überblick über die Arbeitskette bekommt. Anhand der Interviews ist festzustellen, dass die Führungskräfte auf die Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit der fehlenden Zusammenarbeit reagiert und die Quartalsgespräche eingeführt haben. Wie schon zuvor in Kapitel 10.2.1 erwähnt, war die offizielle Integrationsstrategie die, zuerst aus zwei Unternehmen eines zu machen und erst danach die Unternehmensstruktur und die Prozesse zu verändern. Die Quartalsgespräche sind ein Anfang des Veränderungsprozesses. Hier kann man erkennen, wie die Unternehmenskultur von Myllykoski sich auf die Unternehmenskultur von UPM ausgewirkt hat. Ein Jahr nach der Integration hat man angefangen, die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen

stärker zu berücksichtigen. Ein Grund dafür ist, dass durch die Integration der Augsburgener Standort gewachsen ist, ein zweiter, dass durch die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter dieser Aspekt kritischer gesehen wird. Dies liegt wahrscheinlich daran, dass die Zusammenarbeit bei Myllykoski anders war.

Wie man anhand der Interviews feststellen kann, erkennen die Interviewten eine Veränderung zum Positiven. Sie finden aber, dass die unternommenen Veränderungen noch nicht ausreichen. Wie am nächsten Kommentar eines Vorgesetzten zu sehen ist, soll das Zusammenwachsen durch strukturelle Veränderungen gefördert werden. Es ist geplant, dass alle Abteilungen außer dem Customer Service zusammengelegt werden. Weil diese Zusammenlegung noch in der Planungsphase ist, gibt es hierüber keine weiteren Informationen. Die Veränderungen passieren nach Meinung von M5 *Schritt für Schritt in die richtige Richtung*:

M5: *Also des was wir eh schon angefangen haben, dass das weiter gemacht wird ... das mit dem Tellerrand hinausschauen, das ist für mich ganz ganz wichtig (...) das ist einfach so gegeben, und damit müssen wir auch leben nur dann müssen wir noch enger zusammenwachsen mit X [anderen Abteilungen] das wird ja jetzt zusammengelegt, das haben wir ja gestern erfahren, das ist aus meiner Sicht der richtige Schritt ... ja da sind wir eh schon auf dem richtigen Weg ... da gehen wir Schritt für Schritt in die richtige Richtung (...)*

Anhand der Interviews ist zu sehen, was für Veränderungen laut der Interviewten bei UPM stattfinden müssten, damit die Zusammenarbeit intensiver und effektiver wird. Wie bei der Einarbeitung der neuen Mitarbeiter, könnte auch bei der Zusammenarbeit mit kleinen Veränderungen deutliche Verbesserungen erreicht werden. Viele Interviewte schlagen vor, die Zusammenarbeit durch den Austausch mit den anderen Abteilungen zu verbessern. Dadurch könnte erreicht werden, dass die Mitarbeiter wenigstens einen Einblick in die Arbeit des Anderen bekommen. Wie D2 erläutert, hilft schon, dass man jemandem bei der Arbeit zuschaut:

D2: *(...) Was ich jetzt gerade sehe ist, dass sie doch ein bisschen aus ihren Strukturen und Schubladen rausgehen (...) der [aus X Abteilung] sitzt jetzt bei mir und schaut sich die X [Abteilung] an drei Tage, damit er eigentlich mal versteht, was ich mache ... und ich werd auch irgendwann mal in die X [Abteilung] gehen und werde mir anschauen, was macht er (...) und wenn der weiß warum, dann tut er sich einfach (...) und so war es früher bei uns [Myllykoski] auch.*

Von einigen Personen wird angegeben, dass die Möglichkeit, in die anderen Abteilungen *reinzuschnuppern*, gegeben ist. Allerdings gibt es sehr viele Personen, die dieses noch nicht gemacht haben oder diese Möglichkeit auch noch nicht gehabt haben. Viele Interviewte würden gerne wissen, was passiert, wenn sie ihren Teil der Arbeit

erledigt haben und die Aufgabe weiter an eine andere Abteilung geleitet wird. Wie D3 erläutert, kann das Fehlen solchen Wissens zu falschen Vorstellungen über die Tätigkeiten der Kollegen führen:

D3: *Ich fänd das auch gut, wenn man in andere Abteilungen mal reinschnuppern kann und einfach mal sehen kann, was macht der den ganzen Tag (...) wenn du das noch nie gesehen hast, machst du dir deine Vorstellungen, das macht der, und das hast du im Kopf ... und wenn du das nicht siehst [versteht man das nicht].*

Mit *reinschnuppern* ist nicht gemeint, dass alle einzelnen Arbeitsschritte und Systeme erklärt werden müssen, sondern dass die Mitarbeiter einfach ein Bild davon bekommen, was die anderen Kollegen den ganzen Tag über machen. Es ist auch wichtig, seine Arbeitskollegen persönlich zu kennen, um die Reaktionen deuten zu können, was vom Interviewten D1 erkannt wird:

D1: *Das man das weiter vorführt, dass die anderen Abteilungen auch mal gucken, dass auch mal ... Momentan ist es so, wir haben das ganz lange angesprochen wir würden gerne mal in die anderen Abteilungen (...) ich hab's 10 mal angesprochen, es hat 10 mal eigentlich niemand reagiert ... dann hab ich gesagt, weißt du was, jetzt kümmerge ich mich selber drum ... das ist proaktiv (...) manche verstehen es einfach nicht, dass das wirklich viel bringt ... aber wenn man sich einfach zwei Stunden bei jemanden hinsetzt, man muss gar nicht so viel im System erklären, dass die Person einfach mal sieht, was macht der eigentlich den ganzen Tag (...) einfach dieses Gefühl, mit wem spricht er, wenn er gerade nicht mit mir spricht ... und warum reagiert er so wie er reagiert ... so was würd ich gut finden.*

An allen Kommentaren ist zu sehen, dass die Mitarbeiter ihren *Horizont erweitern* möchten, um Zusammenhänge verstehen zu können und offener für die anderen Abteilungen zu werden:

D4: *Das heißt für uns, den Horizont erweitern, von uns, der Mitarbeiter und Kollegen (...) man müsste doch vielleicht mal Schulung machen ... um diesen Geist ein bisschen offener zu gestalten.*

Auch bei diesem Thema müssen die individuellen Unterschiede beachtet werden. In den Interviews ist zu bemerken, dass solche Personen, die durch ihre Position im ständigen Austausch mit den anderen Abteilungen sind, dieses Thema nicht so kritisch beurteilen. Dies liegt daran, dass sie selber schon über viel Wissen über die anderen Abteilungen verfügen und somit auch die Abläufe besser kennen. Für diese Person ist es nicht so wichtig sich auszutauschen, da sie schon über dieses Wissen verfügen. B5 ist außerdem

der Meinung, dass der Wissensaustausch ein langwieriger Prozess ist und viel Zeit in Anspruch nimmt:

B5: (...) *Da [Wissensaustausch zwischen den Abteilungen] erweitern wir ständig den Horizont, da sind wir schon dabei (...) ja aber auf Grund der Personalsituation und Abwesenheit, Urlaub, Krankheit ist es halt schwierig zu machen ... denn wenn jetzt jeder Zeit hätte sich beliebig auszutauschen würd was nicht stimmen, dann hätten wir irgendwie 20% zu viel Personal ... aber um die Frage zu beantworten, sind wir im ständigen Austausch.*

Die Zusammenarbeit und die Kommunikation zwischen den Abteilungen gehören zur Unternehmenskultur und haben Einfluss darauf, wie effektiv eine Organisation funktioniert. Durch die Interviews kann man feststellen, dass es bei diesem Teil der Unternehmenskultur noch am meisten Probleme gibt. Die Probleme sind besonders dadurch sichtbar geworden, dass die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter diesen Aspekt sehr hervorgehoben haben. Auch die UPM-Mitarbeiter haben diese Probleme angesprochen, aber die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter konnten diese noch konkreter beschreiben, weil sie einen direkten Vergleich zu der Zusammenarbeit bei Myllykoski ziehen konnten. Man kann außerdem erkennen, dass die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter noch unzufriedener mit der Situation sind, weil sie an dieses *Schachteldenken* bei UPM nicht gewöhnt sind.

Aus den Interviews kann man erschließen, dass auch die zum Teil schon umgesetzten Veränderungsvorschläge eher von Seiten Ex-Myllykoski gekommen sind. In Zukunft möchten sowohl die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter als auch die UPM-Mitarbeiter mehr Möglichkeiten haben, um andere Abteilungen und deren Tätigkeiten kennen zu lernen. Das wäre sehr wichtig, um die Ganzheit, also die ganze Supply Chain-Kette und die einzelnen Prozesse, zu verstehen. Dieses würde auch die Zusammenarbeit und gegenseitiges Verständnis fördern.

## 12.4 Mehr Miteinander

Im obigen Kapitel wurde der Punkt Zusammenarbeit behandelt. Es ist allerdings nicht nur wichtig, die Tätigkeiten der anderen Mitarbeiter und die Abläufe zu kennen, sondern auch die Kollegen persönlich zu kennen. Durch die Interviews ist festzustellen, dass es vielen ein Herzenswunsch ist, die Kollegen besser kennen zu lernen und zu wissen, mit wem man zum Beispiel telefoniert. Viele Interviewte berichten, dass sie den persönlichen Umgang miteinander vermissen. In einem großen und internationalen Unternehmen ist es natürlich nicht immer möglich alle seine Kollegen persönlich kennen zu lernen, aber es wäre vorteilhaft und zeitsparend, wenn man die Kollegen persönlich kennt, mit denen man am meisten zu tun hat. Zurzeit ist es üblich, dass die Mitarbeiter ihre eigenen Ansprechpartner noch nie gesehen haben, obwohl sie nur eine Etage höher oder tiefer sitzen. Unter den Mitarbeitern herrscht eine Barriere, weil sich nur wenige trauen, einfach zum neuen Kollegen hinzugehen und sich vorzustellen. Die

vorherrschende Unternehmenskultur bei UPM begünstigt die Eigeninitiative der Mitarbeiter nicht, weil neue Kollegen selten in den anderen Abteilungen vorgestellt werden und viele Probleme über E-Mails statt persönlichen Kontakt gelöst werden.

Der Aufbau der persönlichen Beziehungen ist sehr wichtig, weil dadurch das Vertrauen zwischen den jeweiligen Personen gestärkt wird. Diese Tatsache wird auch von den interviewten Managern betont. Vertrauen ist eine Voraussetzung für die erfolgreiche Zusammenarbeit und für das Schaffen des Unternehmenserfolgs.

In Unterkapitel 10.2.2.2 wurde erläutert, dass versucht wird, bei den Reisekosten zu sparen. An diesem Punkt kann man sagen, dass es sich manchmal lohnen würde in das Kennenlernen der Mitarbeiter zu investieren, da dies am Ende des Tages rentabler wäre. Die Probleme, die durch das Fehlen der persönlichen Kontakte entstehen, verursachen viel mehr Zeit und Kosten. Wenn sich die Mitarbeiter nicht kennen, kann kein Vertrauen aufgebaut werden und dadurch werden die Informationen nicht richtig weitergegeben. Die Anonymität führt außerdem dazu, dass sich die Mitarbeiter nicht füreinander verantwortlich fühlen und darunter die Effektivität leidet.

Ein konkreter Vorschlag ist, die Quartalsgespräche nicht nur fortzuführen, sondern diese zu intensivieren und öfter zu organisieren. Ähnliche Gespräche sollen besonders jetzt, da die Integration noch nicht abgeschlossen ist, möglichst oft organisiert werden. Auch wenn die Gespräche viel Zeit in Anspruch nehmen, lohnt es sich Ressourcen dafür zu investieren. Das *Reinschnuppern* in die anderen Abteilungen wurde schon eingeführt, aber noch nicht ausreichend umgesetzt. Dies sollte in dem Unternehmen zur Gewohnheit gemacht werden. Alle neuen Mitarbeiter müssten in allen Abteilungen einen oder mehrere Schnuppertage haben. Für die erfolgreiche Integration ist es aber wichtig, auch für die „alten“ Mitarbeiter solch einen Austausch zu organisieren. Es reicht nicht aus, dass man dafür die Möglichkeit bietet, sondern alle Mitarbeiter sollten daran teilhaben. Das Problem liegt darin, dass sich zwar viele einen Austausch wünschen, sich aber nicht trauen, diesen selbst zu organisieren. Aus einer anderen Perspektive betrachtet, kann es sein, dass einige Personen vielleicht Angst vor Kritik haben, wenn sich jemand zu ihnen setzt und ihnen bei der Arbeit zuschaut. Es ist wichtig, eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der sich die Mitarbeiter gegenseitig willkommen heißen und sich austauschen.

Dieses Thema ist auch mit dem nächsten Kapitel verknüpft, denn es ist sehr wichtig auch immer genau zu wissen wer was macht, damit man nicht Zeit damit verbringt, die Zuständigkeiten herauszufinden.

## 12.5 Zuständigkeiten

Wie schon zuvor in dieser Arbeit in Kapitel 11.4 erwähnt, sollte laut der Interviewten das Wissen über die Zugehörigkeiten von Arbeitsbereichen besser weitergegeben werden. Die Interviewten berichten, dass sie ganz oft nicht über Personalveränderungen informiert werden. Dies betrifft solche Veränderungen, wenn zum Beispiel eine Person das Unternehmen verlässt, eine neue Person dazukommt, sich die Aufgabenverteilung

ändert, jemand in den Mutterschutz geht oder im Urlaub ist. Das Unwissen über die Personalveränderung verursacht Missverständnisse und Verwirrung, da oft zu der falschen Person Kontakt aufgenommen wird und man dadurch viel mehr Zeit braucht. Durch die Bekanntgabe von Personalveränderungen kann also die Effektivität verbessert werden.

Ein Vorschlag ist, dass es im Intranet eine Seite gibt, in die alle Personen und deren Aufgabenbereiche klar eingetragen werden. Auf dieser Seite könnte man leicht alle Personalveränderungen, neue Mitarbeiter und die Arbeitsaufteilungen eintragen. Diese Seite wäre für alle Mitarbeiter leicht zugänglich und würde sehr viel Aufwand ersparen, da man auf einen Blick alle Personen, Aufgaben und die dazugehörigen Kontaktdaten hätte. Dieses System wäre leicht auf dem aktuellsten Stand zu halten.

Wie die Mitarbeiter erzählen, erstellen sie für sich Listen mit Namen und Zuständigkeiten. Diese Listen sind aber nicht aktuell, nicht ausführlich und stehen nicht allen Mitarbeitern zur Verfügung. Diese Listen sind ausgedruckte Versionen, die teils von einzelnen Teams für ihren eigenen Gebrauch erstellt wurden. Es ist schwer solche Listen auf dem aktuellen Stand zu halten, weshalb es wichtig wäre, ein einheitliches System zu schaffen. Jede Person wäre dafür verantwortlich, ihre eigenen Daten einzutragen und diese bei Veränderungen zu aktualisieren. Durch die Seite im Intranet könnten Missverständnisse und falsche Kontaktaufnahmen vermieden werden.

## 12.6 Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Wie in Kapitel 11.6 erläutert ist, sind in der letzten Zeit viele neue Mitarbeiter für den Standort Augsburg rekrutiert worden. Viele Interviewte sehen das als Problem, da sie meinen, dass die *Einarbeitung der neuen Mitarbeiter* nicht ausreichend ist. Sie glauben, dass dieses am Zeitmangel liegt. Damit ist die Einarbeitung zu kurz, um ein ganzheitliches Bild von der Firma und ihren Abläufen zu bekommen. Wie am folgenden Kommentar von C1 zu sehen ist, sind einige der Meinung, dass die neuen Mitarbeiter *zu schnell ins kalte Wasser geschmissen* werden. Dies führt laut der Interviewten meistens dazu, dass die neuen Mitarbeiter eine Arbeit verrichten müssen, die sie noch gar nicht beherrschen. Das Einleben in Aufgabe und Organisation nimmt mehr Zeit in Anspruch, wenn keine Zeit für die gründliche Einarbeitung vorhanden ist. Laut C1 müssen die anderen Abteilungen an der Einarbeitung teilnehmen, da das Unwissen der neuen Mitarbeiter sich auch auf ihre eigene Arbeit auswirkt. Die Gespräche zeigen auch, dass die Beteiligung der anderen Abteilungen an der Einarbeitung der neuen Mitarbeiter sehr viel Zeit in Anspruch nimmt und als frustrierend empfunden wird:

C1: *Ich hab manchmal das Gefühl, grad mit Leuten mit denen wir auch zu tun haben, die werden zu schnell ins kalte Wasser geschmissen, die müssen zu schnell selber handeln, was meistens gar nicht machbar ist, oder nicht ausreichend machbar ist ... die können ja garnet von jetzt auf gleich wissen, was wichtig ist und worauf muss man achten ... da hab ich manchmal das Gefühl ... ähm, dass man selber*

*dann anderen Abteilungen dann aushelfen muss mit dem Einlernen ... also ich fühl mich dann eigentlich nicht verantwortlich, wenn in einer anderen Abteilung ein neuer anfängt ... das muss ja die Abteilung selber machen (...) es ist eigentlich nicht meine Aufgabe, also ich hab das Gefühl die werden oft ins kalte Wasser einfach geschmissen und dann schauen sie wie sie schwimmen.*

Diese Person meint nicht, dass die anderen Abteilungen nicht an der Einarbeitung teilnehmen möchten, sondern dass man bei der täglichen Arbeit ständig in die Arbeit der anderen eingreifen muss, da das Wissen nicht vorhanden ist. Es wäre effektiver, wenn sich schon am Anfang eine Möglichkeit böte, die Tätigkeiten und Besonderheiten der anderen Abteilungen kennen zu lernen. Hierdurch würden die neuen Mitarbeiter ihre Ansprechpartner auch gleich persönlich kennen lernen, was die Zusammenarbeit fördert. Dieser Aspekt wurde in Kapitel 12.4 behandelt.

Anhand der Interviews ist festzustellen, dass sowohl von Seiten der Ex-Mylykoski- sowie der UPM-Mitarbeiter gewünscht wird, dass besonders die neuen Kollegen mehr Zeit hätten, sich einzuarbeiten und die anderen Abteilungen kennen zu lernen. Diese Zeit wird benötigt, um ihr Wissen über die ganze Arbeitskette aufzubauen. P1 ist der Meinung, dass mit kleinen Veränderungen große Erfolge erzielt werden könnten. Am Kommentar von P1 ist auch zu sehen, dass diese Person die neuen Kollegen in der anderen Abteilung nicht kennen gelernt oder gesehen hat:

P1: *Als ich angefangen hab, hat mich X [Person] einmal durch die komplette Abteilung geführt ... da werden natürlich ... keine Ahnung ... fünfzig Hände geschüttelt und man keinen Namen merken, aber die anderen ... tun sich ja leichter (...) vor paar Wochen bin ich nach Monaten in die Logistik gegangen und bin ich mir vorgekommen als wäre ich der Neue ... hab ich niemanden gekannt und das finde ich eigentlich schade (...) das könnten die besser machen meiner Meinung nach.*

Anhand des Kommentars von P1 kann festgestellt werden, dass das Vorstellen der neuen Mitarbeiter kein routinemäßiger Vorgang bei UPM Augsburg ist. Alleine durch eine kleine Maßnahme kann verhindert werden, dass sich die Mitarbeiter gegenseitig aus den Augen verlieren und sich nicht kennen. Dadurch wird auch die Hürde kleiner, Kontakt zu anderen Kollegen aufzunehmen, wenn man die Kollegen wenigstens einmal getroffen hat. Obwohl sich die neuen Mitarbeiter nicht alle Namen und Gesichter merken können, wissen die anderen Mitarbeiter, welche Person in welche Abteilung kommt. Dadurch wissen die Mitarbeiter auch besser über die Arbeitsverteilung und die Zuständigkeiten Bescheid. Es wird nicht nur den neuen Kollegen gewünscht, dass sie besser über die einzelnen Zuständigkeiten Bescheid wissen, sondern allen Mitarbeiter.

## 13 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Das Ziel dieser Pro Gradu-Arbeit war es zu untersuchen, was passiert, wenn zwei Unternehmenskulturen bei einer Akquisition aufeinandertreffen. Im Mittelpunkt des Interesses stehen die Gefühle, Reaktionen und Erfahrungen der Mitarbeiter sowohl des übernommenen als auch des übernehmenden Unternehmens. Außerdem wird analysiert, was die Interviewten unter dem Begriff Unternehmenskultur verstehen und wie die Mitarbeiter die Unternehmenskulturen beider Unternehmen sehen. Anhand der Interviews kann festgestellt werden, welche Veränderungen die Mitarbeiter sich für die Zukunft wünschen, wodurch Verbesserungsvorschläge für die Zukunft gegeben werden können.

Anhand der Interviews kann man feststellen, dass die Mitarbeiter die Unternehmenskultur nicht bewusst wahrnehmen. Die Mitarbeiter stellen Vermutungen darüber an, wie man Unternehmenskultur definieren könnte und was zur Unternehmenskultur gehören könnte. Die Manager, die interviewt wurden, haben dagegen eine klarere Auffassung darüber, wie man die Unternehmenskultur definieren könnte. Sie erkennen außerdem verschiedene Elemente der Unternehmenskultur klarer. Wie sich herausstellt, kennen die Interviewten die offiziellen Unternehmenswerte des Unternehmens. Die Mitarbeiter vermuten, dass anhand dieser Werte definiert werden kann, was für ein Verhalten im Unternehmen gewünscht wird. Die Unternehmenswerte finden sie im Prinzip gut und können diese nachvollziehen, erkennen aber, dass die Umsetzung dieser Werte bei ihrer tagtäglichen Arbeit schwierig ist. Zudem fühlen sie sich durch bestimmte Vorgaben in ihrer Flexibilität begrenzt, was auch das Ausleben der Werte erschwert. Sowohl die Mitarbeiter als auch die Manager denken, dass die Werte von den Führungskräften vermittelt und vorgelebt werden müssen, damit die Werte nicht nur als geschriebenes Wort existieren.

Diese Forschung unterstützt die vorherigen Studien über die Gefühle und Reaktionen, die die Mitarbeiter während einer Akquisition durchleben (vgl. z.B. Frankenberger et al. 2006; Geyer & Kohlhofer 2008). Anhand der Interviews kann man feststellen, dass der Anfang des Integrationsprozesses negative Gefühle in den Mitarbeitern hervorruft. Sowohl die Ex-Mylykoski-Mitarbeiter als auch die UPM-Mitarbeiter fühlen sich am Anfang der Integration unsicher und ängstlich, weil sie Information und Kommunikation als unzureichend empfinden. Sie müssen sich Gedanken darüber machen, welche Veränderungen die Integration für sie bedeutet und wie die Zukunft aussehen wird. Obwohl die Mitarbeiter beider Unternehmen über ihren eigenen Arbeitsplatz unsicher sind, machen sie sich auch Gedanken über die Gefühle und Gedanken der Mitarbeiter des anderen Unternehmens. Nach dem ersten Schock teilen sich die Emotionen in positive und negative. Die individuellen Unterschiede kommen in dieser Phase zum Vorschein. Einige Personen konzentrieren sich auf die positiven Seiten der Übernahme, während andere sich noch nicht auf die neue Situation einlassen können und sich abgrenzen. Man kann feststellen, dass die meisten Interviewten sich der neuen Situation geöffnet haben und auf dem Weg sind, sich zu integrieren. Den Ex-

Myllykoski-Mitarbeitern ist es hilfreich, rationale Erklärungen für die Integration zu finden, wie zum Beispiel die schwierige finanzielle Situation von Myllykoski. Zudem empfinden sie es als positiv, dass UPM der Käufer ist.

Das wechselseitige Kennenlernen der Customer Service-Mitarbeiter wird sehr positiv bewertet. Die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter sind der Meinung, dass die UPM-Mitarbeiter ihnen gegenüber offen und aufgeschlossen sind. Dieses war beim Kennenlernen und beim Einleben sehr hilfreich. Auch die UPM-Mitarbeiter sehen, dass die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter ihnen gegenüber sehr offen sind. Anhand der Interviews ist zu erkennen, dass bei UPM eine starke Mitarbeitersolidarität herrscht. Allerdings hatten die Mitarbeiter der anderen Abteilungen kein offizielles Kennenlernen, was zu vielen Problemen und Missverständnissen geführt hat. Durch das Fehlen der persönlichen Kontakte verlängern sich die Arbeitswege, da die Kommunikation hauptsächlich über E-Mails abläuft. Durch die fehlende Kommunikation wird nicht genügend über die verschiedenen Arbeitsweisen diskutiert, was die Zusammenarbeit hemmt. Zu Anfang der Integration sind die unterschiedlichen Unternehmenskulturen von UPM und Myllykoski aufeinandergeprallt, was viele Missverständnisse hervorgerufen hat. Die größten Unterschiede, die sich zwischen den Unternehmenskulturen herausgestellt haben, hängen mit den unterschiedlichen Arbeitsweisen zusammen.

Erst durch die Einführung der Quartalsgespräche in Herbst 2012 haben die Mitarbeiter angefangen, sich miteinander über die entstandenen Missverständnisse zu unterhalten. Sowohl die UPM-Mitarbeiter als auch die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter bewerten die Einführung der Quartalsgespräche sehr positiv. Die Mitarbeiter sehen, dass diese Gespräche die Zusammenarbeit fördern. Sie können in den Gesprächen auch persönliche Beziehungen zu ihren Kollegen aufbauen, da es sonst nur wenige Möglichkeiten gibt, die Kollegen aus den anderen Abteilungen kennenzulernen. Auch die Manager erkennen, dass die Quartalsgespräche sehr vorteilhaft für die Integration und für die allgemeine Zusammenarbeit sind. Anhand der Gruppeninterviews kann festgestellt werden, dass sich die Mitarbeiter noch mehr Möglichkeiten zum Austausch zwischen den Abteilungen wünschen. Die Gespräche fördern das Verständnis der Anderen, den Aufbau der persönlichen Beziehungen und die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Je besser und fester die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern sind und je mehr sie sich gegenseitig vertrauen, desto mehr fühlen sie sich füreinander verantwortlich, was eine gute Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist. Zusammenfassend kann man sagen, dass solche Gespräche wie die Quartalsgespräche noch öfter organisiert werden sollten. Obwohl die Gespräche Zeit in Anspruch nehmen, lohnt sich diese Investition. Es ist zum jetzigen Zeitpunkt sehr wichtig, solche Gespräche zu organisieren, weil die Integration noch nicht komplett abgeschlossen ist. Durch die bevorstehenden Umstrukturierungen, und auch in Zukunft immer wieder neu anstehende Veränderungen, ist es noch wichtiger, dass sich Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Abteilungen festigen. Diese Gespräche können zum Beispiel zwei Mal pro Monat organisiert werden. Ein anderer konkreter Vorschlag ist,

dass die *Quartalsgespräche* umbenannt werden, um diesen Gesprächen einen lockereren Eindruck zu geben.

Laut Baetge et al. (2007) ist es eine wichtige Aufgabe der Unternehmenskultur, ein *Wir-Gefühl* aufzubauen. Dieses soll die Identifikation der neuen Mitarbeiter mit den neuen Werten, Normen und Einstellungen erleichtern, da sich die Mitarbeiter nur für etwas einsetzen, mit dem sie sich verbunden fühlen. Dieser Identifikationsprozess und das Zusammenhörigkeitsgefühl sind bei UPM noch nicht ganz abgeschlossen. Die Zusammenarbeit muss gefestigt werden, bevor dieses Wir-Gefühl entstehen kann. (Vgl. Baetge et al. 2007: 187–189.) Die Nationalität spielt bei der Identifikation mit dem Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle, da es nicht darauf ankommt sich mit dem kulturell Anderen zu identifizieren. Viel wichtiger ist es, eine Akzeptanz zwischen den kulturell Anderen, also in diesem Fall zwischen Finnen und Deutschen, Ex-Myllykoski- und UPM-Mitarbeiter, den Mitarbeitern und Managern und den Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen, aufzubauen. Wenn sich diese gegenseitig verstehen und wissen, warum die Anderen so handeln wie sie handeln, können sie sich gegenseitig akzeptieren. Durch die Akzeptanz lassen sich die Mitarbeiter auch auf die interkulturellen Begegnungen mit Anderen ein, wodurch Kommunikation entsteht, die die Zusammenarbeit fördert. Die Myllykoski-Mitarbeiter sagen, dass sie zwar einen Bezug zu UPM aufgebaut haben, sich aber noch nicht ganz mit UPM identifizieren können. Ihrer Meinung nach braucht dies noch Zeit. Durch das Ein- und Ausgrenzungsverfahren der Menschen fühlen sie sich im Allgemeinen nie zu 100% einer Gruppe dazugehörig. Ein Mensch hat nie nur eine Identität, sondern mehrere Identitäten, die je nach Situation aktualisiert werden. Somit kann auch hier gesagt werden, dass sich die Myllykoski-Mitarbeiter nie zu 100% mit UPM identifizieren werden, sondern nur mit einzelnen Teilen des Unternehmens. Einen Anhaltspunkt dafür bietet auch der Aspekt, dass sich auch die „alten“ UPM-Mitarbeiter nicht zu 100% mit UPM identifizieren, sondern ihre Identifikation mit UPM eher damit beschreiben, ob sie sich dort wohlfühlen oder nicht. Somit ist es wichtig die Zusammenarbeit zu fördern, da diese sich auf das Wohlfühlen der Mitarbeiter auswirkt. Obwohl die Mitarbeiter mit Schwierigkeiten zu kämpfen hatten, finden sie, dass sich die Integration zum Positiven entwickelt hat. (Vgl. auch Dreher 2005: 170–175, 182–183.)

Anhand der Interviews ist festzustellen, dass sowohl die Ex-Myllykoski- als auch die UPM-Mitarbeiter die gleiche Präferenzhierarchie haben. An erster Stelle steht der sichere Arbeitsplatz. Die ständigen Veränderungen und Umstrukturierungen verursachen Unsicherheit. Die Befragten erzählen, dass sie um ihren Job bangen, verstehen aber gleichzeitig, dass die Veränderungen zu den Gesetzen der Papierindustrie gehören. Als Zweites präferieren sie eine interessante Tätigkeit. Dies kann man daran erkennen, dass das Schachteldenken von UPM kritisiert wird. Die Mitarbeiter wünschen sich, dass sie über mehr Wissen in Bezug auf die die ganze Arbeitskette und die Tätigkeiten anderer Mitarbeiter verfügen würden. Diese zwei Aspekte stehen an höchster Stelle in der Präferenzhierarchie. Erst wenn diese zwei Aspekte erfüllt sind, wird die Identifikation mit dem Unternehmen ermöglicht, da diese

zwei Aspekte eine zentrale Rolle für die Mitarbeiterzufriedenheit spielen. Wie sich herausgestellt hat, herrscht unter den Ex-Myllykoski- und UPM-Mitarbeitern zurzeit nur eine bedingte Mitarbeiterzufriedenheit.

Durch die Analyse der Interviews ist deutlich zu erkennen, dass die Interviewten nicht nur aus der Selbstperspektive heraus sprechen, sondern sehr oft aus der Fremdperspektive. Die Interviewten versetzen sich in die Lage anderer Personen. Das ist deutlich daran zu erkennen, dass die UPM-Mitarbeiter sich Gedanken gemacht haben, was für Gedanken und Gefühle die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter bei der Übernahme gehabt haben können und noch immer haben. Auch die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter haben sich in die Perspektive der Anderen versetzt. Zum anderen konnte man erkennen, dass sich die Interviewten auch in die Perspektiven der verschiedenen Hierarchieebenen versetzt haben. Die Mitarbeiter haben sich in die Lage der Manager versetzt, und andersherum. Dadurch konnten die Interviewten viele Blickweisen auf die Geschehnisse erlangen. Auch die Retrospektive wird benutzt, um die Geschehnisse in der Vergangenheit zu erläutern.

Diese Perspektiven hängen auch mit dem Zugehörigkeitsgefühl zusammen. Menschen benutzen Fremd- und Selbstdefinitionen, um sich von den Anderen abzugrenzen und sich gleichzeitig einer bestimmten Gruppe anzuschließen. Diese Ein- und Abgrenzungsmechanismen entstehen durch Kulturneigung, Selbstzuordnung und Selbstdefinitionen der Menschen. (Vgl. Dreher 2005: 31) Auch in dieser Studie kann man erkennen, dass die Interviewten Aus- und Eingrenzungen benutzen, um sich selber zu definieren und sich einer Gruppe anzuschließen. Dies passiert durch Gegenüberstellungen von unter anderem UPM vs. Myllykoski, Mitarbeiter vs. Manager, Familienunternehmen vs. Großkonzern, finnisch vs. deutsch, national vs. multinational. Die Interviewpartner sprechen auch die verschiedenen Teams und Abteilungen an. Dadurch ist auch zu sehen, dass die Interviewten sich selber oft bestimmten Gruppen zurechnen und sich von anderen Gruppen abgrenzen.

Anhand der Studie von Dreher (2005: 171) kann man sehen, dass auch Jahre nach der Fusion von DaimlerChrysler noch immer ein „Nebeneinander der Kulturen“ im Unternehmen herrschen kann. Dieser Studie zufolge kann man annehmen, dass es auch bei UPM nie eine einheitliche Unternehmenskultur geben wird. Es ist zu sehen, dass die Mitarbeiter sich ein „Mehr Miteinander“ wünschen und dass die *Best Practices* von beiden Unternehmen übernommen werden sollen. Wenn die Best Practices beider Unternehmen „zusammengetan“ werden, heißt das aber nicht, dass aus zwei Firmen eine mit einer einzigen Unternehmenskultur wird. Höchst wahrscheinlich werden mehrere Kulturen bestehen bleiben. Einen Anhaltspunkt dafür kann man darin sehen, dass die Mitarbeiter, die von Haindl übernommen wurden, sich teils noch immer mit Haindl verbunden fühlen, obwohl seit der Übernahme schon viel Zeit vergangen ist. Dieser Erkenntnis zufolge ist es sinnvoll, das Verständnis zu fördern und gemeinsame Richtlinien zu schaffen, aber man sollte nicht versuchen eine einheitliche Unternehmenskultur zwangsweise durchzusetzen. Allem Anschein nach wird es bei UPM wie bei vielen anderen Großunternehmen eine offiziell dominante

Unternehmenskultur mit vielen Subkulturen geben. Eine explizite Gegenkultur konnte bei UPM allerdings nicht festgestellt werden.

Die meisten Verbesserungsvorschläge der Interviewten betreffen die Zusammenarbeit der verschiedenen Abteilungen. Um den Horizont erweitern zu können, wünschen die Interviewten Wissen über die Tätigkeiten anderer Abteilungen. *Über den Tellerrand hinausschauen* fördert das Verständnis füreinander und somit die Zusammenarbeit. Diese Punkte würden auch das Miteinander begünstigen, das sich alle Interviewten erhoffen. Anhand der Interviews kann man erkennen, dass die UPM-Mitarbeiter durch die Integration von Myllykoski, ihre Unzufriedenheit besser artikulieren können. An dieser Stelle entsteht ein Synergieeffekt, der so nicht geplant war. Durch Rückgriff auf Myllykoski kann lang angehaltene Unzufriedenheit zum Ausdruck gebracht werden, was die Zusammenarbeit fördert. Ein weiterer Wunsch ist, dass neue Mitarbeiter besser eingearbeitet werden, um Informationen besser weitergeben zu können, um die Mitarbeiter von Anfang an miteinander bekannt zu machen und die Zuständigkeiten zu klären. Ein großer Wunsch der Interviewten ist es auch, mehr Ruhe und Kontinuität in der Arbeit zu erlangen. Diesen Wunsch umzusetzen ist problematisch, weil die ständigen Veränderungen mit der Papierindustrie und dem sich wandelnden Weltmarkt zusammenhängen. Wenn die Mitarbeiter sich in Zukunft besser kennen, die Zuständigkeiten geklärt sind, die Mitarbeiter besser über die Tätigkeiten der Anderen Bescheid wissen und die Mitarbeiter besser eingearbeitet werden, kann bei UPM mehr Ruhe einkehren, da sich die Mitarbeiter dann im Allgemeinen wohler fühlen würden. Dadurch kann auch der Grad der Identifikation mit UPM gesteigert werden. Anhand dieser Studie kann man sehen, dass UPM die richtige Richtung eingeschlagen hat.

Ergebnis dieser Studie ist, dass eine gut organisierte Kommunikation entscheidend zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt, egal auf und zwischen welchen Hierarchieebenen. Obwohl bei UPM Augsburg eine aktive Kommunikation betrieben wird, kann man erkennen, dass die Mitarbeiter sich besonders am Anfang der Integration zentrale Informationen gewünscht hätten. Da die Zukunft fortwährende Veränderungen voraussetzt, ist es umso wichtiger, dass ein Unternehmen auf nachhaltige Veränderungskommunikation setzt und sie nicht nur auf die Integrationsphase begrenzt. (Vgl. Pfannenberg 2007; Bartels et al. 2006; Chreim 2002; Kramer et al. 2004.)

## Literaturverzeichnis

- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.
- Baetge, J., Schewe, G., Schulz, R. & Solmecke H. (2007). „Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes“. In: *Journal für Betriebswirtschaft*. Heft 57, S. 183–219. Online unter URL:  
[http://download.springer.com/static/pdf/484/art%253A10.1007%252Fs11301-007-0027-x.pdf?auth66=1354891572\\_c14922ccd36d6b94ae516f77f8f9079d&ext=.pdf](http://download.springer.com/static/pdf/484/art%253A10.1007%252Fs11301-007-0027-x.pdf?auth66=1354891572_c14922ccd36d6b94ae516f77f8f9079d&ext=.pdf)  
 [Gelesen am 04.12.2012].
- Barnikel, K. (2007). *Post-Merger Integration. Erfolgsfaktoren aus Sicht von Mitarbeitern und Experten*. CT Salzwasser-Verlag GmbH & Co. KG, Paderborn. Online unter URL:  
[http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=cbuD90DW1SgC&oi=fnd&pg=PA2&dq=Post-Merger+Integration.+Erfolgsfaktoren+aus+Sicht+von+Mitarbeitern+und+Experten&ots=wXzK0B\\_a2q&sig=D4hfO4fJ7mbnSryV1ko5TDU0Zul&redir\\_esc=y](http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=cbuD90DW1SgC&oi=fnd&pg=PA2&dq=Post-Merger+Integration.+Erfolgsfaktoren+aus+Sicht+von+Mitarbeitern+und+Experten&ots=wXzK0B_a2q&sig=D4hfO4fJ7mbnSryV1ko5TDU0Zul&redir_esc=y)  
 [Gelesen am 15.04.2013].
- Bartels, J., Douwes, R., de Jong, M. & Pruyn, A. (2006). “Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees’ Expected Identification With the New Organization”. In: *British Journal of Management*. Heft 17, S. 49–67.
- Bauer, F. (2012). „Stand der M&A-Forschung, Problemfelder und Untersuchungsziel“. In: *Integratives M&A-Management. Entwicklung eines ganzheitlichen Erfolgsfaktorenmodells*. S. 31–115. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Berner, W. (2008). „Cultural Due Diligence. Über die Unverträglichkeit von Unternehmenskulturen und ihre Gründe“. In: *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*. Nr. 1, S. 83–91. Online unter URL:  
[http://www.umsetzungsberatung.de/downloads/Cultural\\_Due\\_Diligence.pdf](http://www.umsetzungsberatung.de/downloads/Cultural_Due_Diligence.pdf)  
 [Gelesen am 13.11.2012].
- Blöcher, A. & Glaum, M. (2005). „Die Rolle der Unternehmenskultur bei Akquisitionen und die Möglichkeiten und Grenzen einer Cultural Due Diligence. Theoretische Grundlagen und Erfahrungen aus der Praxis“. In: *DBW Die Betriebswirtschaft*. Heft 65, Jg. 3, S. 295–317.
- Cartwright, S. & Cooper, C. (1993). “The role of culture compatibility in successful organizational marriage”. In: *Academy of Management Executive*. Heft 7, Jg. 2, S. 57–70.

- Cartwright, S. & Schoenberg, R. (2006). "Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities". In: *British Journal of Management*. Heft 17, S. 1–5.
- Chreim, S. (2002). "Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication-Based Perspective". In: *Human Relations*. Heft 55, S. 1117–1137.
- Dahlgaard-Park, S. & Dahlgaard, J. (2007). "Excellence – 25 years evolution". In: *Journal of Management History*. Heft 13, Jg. 4, S. 371–393.
- Dauber, D. (2012). "Opposing in M&A research: Culture, integration and performance". In: *Cross Cultural Management: An International Journal*. Heft 19, Jg. 3, S. 375–398.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1983). *Yrityskulttuurit: yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit*. Rastor, Helsinki.
- Denison, D. (2006). „Verbindung von Organisationskultur und unternehmerischem Erfolg: Ein kurzer Überblick“. In: *Messen, werten, optimieren. Erfolg durch Unternehmenskultur. Ein Leitfaden für die Praxis*. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Dreher, J. (2005). *Interkulturelle Arbeitswelten. Produktion und Management bei DaimlerChrysler*. Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
- Flick, U., von Kardoff, E. & Steinke, I. (Hrsg.) (2009). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 7. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg.
- Frankenberger, S., Kappler, F. & Müller-Stewens, G. (2006). „Organisationsentwicklung in M&A Prozessen“. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*. Jahrg. 37, Heft 1., S. 67–78.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2012a). *Definition: Unternehmenskultur*. Online unter URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmenskultur.html> [Gelesen am 20.12.2012].
- Gabler Wirtschaftslexikon (2012b). *Definition: Sieben-S-Modell*. Online unter URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/sieben-s-modell.html> [Gelesen am 20.12.2012].
- Gabler Wirtschaftslexikon (2012c). *Definition: Akquisition*. Online unter URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/akquisition.html> [Gelesen am 22.12.2012].
- Gabler Wirtschaftslexikon (2013a). *Definition: Due Diligence*. Online unter URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/due-diligence.html> [Gelesen am 22.04.2013].
- Gabler Wirtschaftslexikon (2013b). *Definition: Jobrotation*. Online unter URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/jobrotation.html> [Gelesen am 13.05.2013].

- Gerds, J. & Schewe, G. (2004). *Post Merger Integration. Unternehmenserfolg durch Integration Excellence*. Springer, Berlin.
- Geyer, G. & Kohlhofer, G. (2008). „Emotionen in M&A Projekten. Öl oder Sand im Getriebe“. In: *OrganisationsEntwicklung*. Nr. 3, 39–45. Online unter URL: [http://www.trigon.at/mediathek/pdf/downloads/07\\_konfliktmanagement/Emotionen\\_MuA.pdf](http://www.trigon.at/mediathek/pdf/downloads/07_konfliktmanagement/Emotionen_MuA.pdf) [Gelesen am 15.10.2012].
- Grosse-Hornke, S. & Gurk, S. (2009). „Erfolgsfaktor Unternehmenskultur bei Mergers and Acquisitions (M&A)“. In: *Finanz Betrieb*. Nr. 2, 100–104. Online unter URL: [http://www.grosse-hornke.de/uploads/tx\\_pmpublication/GrosseHornke\\_Finanz-Betrieb\\_022009.pdf](http://www.grosse-hornke.de/uploads/tx_pmpublication/GrosseHornke_Finanz-Betrieb_022009.pdf) [Gelesen am 13.10.2012].
- Grosse-Hornke, S. & Gurk, S. (2010). „Im Tandem zum Integrationserfolg: Aus Mitarbeiter- und Kundensicht die Kulturintegration gestalten“. In: *Mergers & Acquisitions. Analysen, Trends und Best Practices*. Hrsg.: Müller-Stewens, Kunisch und Binder. Schäffer Poeschel Verlag. Online unter URL: [http://www.grosse-hornke.de/uploads/tx\\_pmpublication/Buchkapitel-Kulturelle-Integration\\_Grosse-Hornke.pdf](http://www.grosse-hornke.de/uploads/tx_pmpublication/Buchkapitel-Kulturelle-Integration_Grosse-Hornke.pdf) [Gelesen am 02.10.2012].
- Heinen, E. (1987). *Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. Oldenbourg Verlag GmbH, München.
- Henkel, H. (2009). *Beschwerdeverhalten von Kunden unterschiedlicher Kulturen. Stand der Forschung und Implikationen für das Beschwerdemanagement*. FGM Verlag, Books on Demand GmbH, Norderstedt. Online unter URL: [http://books.google.fi/books?id=ad9RSYY8GU8C&pg=PA1981&lpg=PA1981&dq=M%C3%BCller/Gelbrich+2004+hofstede+kritik&source=bl&ots=dG5BvQqb-g&sig=LLGaW92Bl\\_yY27M5pCQ8-N7ZceE&hl=fi&sa=X&ei=EomaUYG7I4eK4ATinICYCQ&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q=M%C3%BCller%2FGelbrich%202004%20hofstede%20kritik&f=false](http://books.google.fi/books?id=ad9RSYY8GU8C&pg=PA1981&lpg=PA1981&dq=M%C3%BCller/Gelbrich+2004+hofstede+kritik&source=bl&ots=dG5BvQqb-g&sig=LLGaW92Bl_yY27M5pCQ8-N7ZceE&hl=fi&sa=X&ei=EomaUYG7I4eK4ATinICYCQ&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q=M%C3%BCller%2FGelbrich%202004%20hofstede%20kritik&f=false) [Gelesen am 15.05.2013].
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Hämeenlinna.
- Hoffmann, D. (2007). *Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*. Diplomarbeit, Fachhochschule Kiel.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill, London.
- Hofstede, G. (2002). “Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney”. In: *Human relations*. SAGE Publications, London, Thousand Oaks CA, New Delhi. Online unter URL: <http://users.utu.fi/freder/hofstede.pdf> [Gelesen am 20.05.2013].

- Huhtala, H. & Laakso, A. (2007). "Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä jouluaaleissa?". In: *Hallinnon tutkimus*. Heft 2, S. 13–32.
- Immonen, R. (2006). *Yritysjärjestelyt*. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.
- Kienbaum (2010). *Unternehmenskultur. Ihre Rolle und Bedeutung – Studie 2009/2010*. Kienbaum Management Consultants. Online unter URL: [http://unternehmenskulturtrends.files.wordpress.com/2011/03/studie\\_unternehmenskultur.pdf](http://unternehmenskulturtrends.files.wordpress.com/2011/03/studie_unternehmenskultur.pdf) [Gelesen am 20.11.2012].
- Kienbaum (2011). *Unternehmenskultur. Ihre Rolle und Bedeutung – Studie 2011*. Kienbaum Management Consultants. Online unter URL: [http://thinksimple.de/files/kienbaum\\_studie\\_unternehmenskultur\\_2011.pdf](http://thinksimple.de/files/kienbaum_studie_unternehmenskultur_2011.pdf) [Gelesen am 20.11.2012].
- Kolesky, K. (2006). *Management kultureller Integrationsprozesse bei grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschlüssen. Eine Analyse Westeuropäischer Akquisitionen in Osteuropa*. Dissertation, Universität Kassel. Online unter URL: <http://www.uni-kassel.de/upress/online/frei/978-3-89958-242-0.volltext.frei.pdf> [Gelesen am 20.11.2012].
- Kramer, M., Dougherty, D. & Pierce, T. (2004). "Managing Uncertainty During a Corporate Acquisition. A Longitudinal Study of Communication During an Airline Acquisition." In: *Human Communication Research*. Heft 30, Nr. 30, S. 71–101.
- Lodorfo, G. & Boateng, A. (2006). "The role of culture in the merger and acquisition process. Evidence from the European chemical industry." In: *Management Decision*. Heft 44, Jg. 10, 1405–1421.
- Morgan, D. (1997). *Focus groups as a qualitative research*. 2. Auflage. SAGE, London.
- Müller-Stewens, G. (2010). „Post Merger Integration: Zum Stand des Wissens.“ In: *Mergers & Acquisitions. Analysen, Trends und Best Practices*. S. 164–194. Online unter URL: [http://www.symposium-change2012.de/upload/Keynote\\_4\\_Prof.Dr.M%C3%BCller-Stewens.pdf](http://www.symposium-change2012.de/upload/Keynote_4_Prof.Dr.M%C3%BCller-Stewens.pdf) [Gelesen am 20.03.2013].
- Müller-Stewens, G., Kunisch, S. & Binder, A. (Hrsg.) (2010). *Mergers & Acquisitions. Analysen, Trends und Best Practices*. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, S. 164–194.
- Myllykoski Jahresbericht (2010). *Myllykoski vuosikertomus 2010*. Online unter URL: <https://newsclient.omxgroup.com/cds/DisclosureAttachmentServlet?messageAttachmentId=342739> [Gelesen am 10.09.2012].
- Ouchi, W. G. & Jaeger, A. M. (1978). "Type Z Organization: Stability in the midst of Mobility." In: *Academy of Management Review*. Heft 4, S. 305–314.

- Pascale, R. T. (1982). *Yritysjohdamisen menetelmät Japanissa*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Peng, M. W. (2009). *Global Strategy*. Zweite Auflage. South-Western Learning Cengage Learning, USA.
- Pfannenber, J. (2007). *Veränderungskommunikation: Unterstützung von Change-Prozessen*. Online unter URL: [http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-8349-9164-5\\_47#page-1](http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-8349-9164-5_47#page-1) [Gelesen am 15.08.2013].
- PWC (2013). *Wir werden mehr Fusionen und Übernahmen sehen*. Artikel. Online unter URL: <http://www.pwc.de/de/deals/wir-werden-weiter-mehr-fusionen-und-uebernahmen-sehen.jhtml> [Gelesen am 06.04.2013].
- Rathje, S. (2006). „Zusammenhalt in der Zwischenzeit – Neue Ansätze zur Erhaltung von Unternehmenskulturen der M&A Planung“. In: *Intercultural Journal*. Heft 1, S. 103–122. Online unter URL: <http://www.interculture-journal.com> [Gelesen am 22.11.2012].
- Sackmann, A. (2006). „Erfassung von Unternehmenskultur: Eine Auswahl geeigneter Vorgehensweisen“. In: *Messen, werten, optimieren – Erfolg durch Unternehmenskultur. Ein Leitfaden für die Praxis*. Bertelsmann Stiftung. Druckerei Festge, Oelde. Online unter URL: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_26523\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_26523_2.pdf) [Gelesen am 05.09.2012].
- Schein, E. (2009). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurinmuutoksesta*. Suomen Laatu keskus Oy, Esa Print Oy, Tampere.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4. Auflage. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schneck, O. (2007). *Cultural Due Diligence. Oder warum die meisten Fusionen scheitern*. Ein Aufsatz. Online unter URL: [http://www.ottmar-schneck.de/uploads/media/Cultural\\_Due\\_Diligence\\_oder\\_warum\\_die\\_meisten\\_Fusionen\\_scheitern.pdf](http://www.ottmar-schneck.de/uploads/media/Cultural_Due_Diligence_oder_warum_die_meisten_Fusionen_scheitern.pdf) [Gelesen am 20.04.2013].
- Schraeder, M. & Self, R. D. (2003). “Enhancing the Success of Mergers and Acquisitions an Organizational Culture Perspective”. In: *Management Decision*. Heft 41, Jg. 5, S. 511–522.
- Stahl, G. K. & Voigt, A. (2008). “Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination”. In: *Organization Science*. Heft 19, Jg. 1, S. 160–176.
- Teerikangas, S. (2012). “Dynamics of Acquired Firm Pre-Acquisition Employee Reactions”. In: *Journal of Management*. Heft 38, Jg. 2, S. 599–639.
- Teerikangas, S. (2008). *Integraation johdaminen: kulttuuriset voimat yrityskaupassa*. WSOYpro, Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

- Unger, M. (2007). *Post-Merger-Integration* Online unter URL: [http://www.contrast-consulting.com/fileadmin/user\\_upload/press\\_file/Post\\_Merger\\_Integration\\_01.pdf](http://www.contrast-consulting.com/fileadmin/user_upload/press_file/Post_Merger_Integration_01.pdf) [Gelesen am 04.01.2013].
- UPM Jahresbericht (2011). *UPM Annual Report 2011*. Online unter URL: <http://www.upm.com/EN/INVESTORS/Documents/UPMAnnualReport2011.pdf> [Gelesen am 12.12.2012].
- UPM Webseite (2013a). *More with Biofore*. Definition von Biofore. Online unter URL: <http://www.upm.com/de/verantwortung/biofore/Pages/default.aspx> [Gelesen am 13.05.2013].
- UPM Webseite (2013b). *Vision, Purpose and Values*. Online unter URL: <http://www.upm.com/EN/ABOUT-UPM/Our-Company/Strategy-and-goals/vision-purpose/Pages/default.aspx> [Gelesen am 11.04.2013].
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Waterman, R., Peters, T. & Phillips, J. (1980). "Structure is not organization". In: *Business Horizons*. Heft 23, Jg. 3.
- Weber, Y., Shenkar, O. & Raveh, A. (1996). "National and Corporate Culture Fit in Mergers/Acquisitions: An Exploratory Study." In: *Management Science*. Heft 42, Jg. 8, S. 1215–1227.
- Weber, Y. & Tarba, S. Y. (2012). "Mergers and acquisitions process: the use of corporate analysis." In: *Cross Cultural Management*. Heft 19, Jg. 3, 288–303.
- Weiss, K. (2005). *Zur Relevanz weicher Faktoren bei Akquisitionen. Einflussbereiche der Unternehmenskultur und Einflussfaktoren des Integrationsklimas*. Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades einer Doktorin der Sozialwissenschaften, Universität Mannheim. Online unter URL: <http://d-nb.info/978917219/34> [Gelesen am 6.12.2012].
- Wollersheim, J. & Barthel, E. (2008). „Kulturunterschiede bei Mergers & Acquisitions: Entwicklung eines Konzeptes zur Durchführung einer Cultural Due Diligence.“ In: *Working paper series, Frankfurt School of Finance & Management*. Heft 94. Online unter URL: <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/27860/1/577675583.PDF> [Gelesen am 22.04.2013].

## Internetquellen

- Internetquelle 1. *UPM acquires Myllykoski*. Power Point –präsentation von UPM am 21.12.2010. Online: URL [http://www.upm.com/EN/MEDIA/Press-kits/Business/Paper/Documents/UPM%20acquires%20Myllykoski\\_presentation\\_EN.pdf](http://www.upm.com/EN/MEDIA/Press-kits/Business/Paper/Documents/UPM%20acquires%20Myllykoski_presentation_EN.pdf) [Gelesen am 12.04.2013].

- Internetquelle 2. *Personalarbeit bei Mergers & Acquisitions. Fachausschuss der Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl*. Hans Böckler Stiftung 2004, Arbeitspapier 91, Düsseldorf. Online: URL [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_091.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_091.pdf) [Gelesen am 6.12.2012].
- Internetquelle 3. *Papierherstellung*. SCA Publication Papers – Technischer Kundendienst. Online: URL [http://www.sca.com/Global/Publicationpapers/pdf/Brochures/Papermaking\\_DE.pdf](http://www.sca.com/Global/Publicationpapers/pdf/Brochures/Papermaking_DE.pdf) [Gelesen am 12.04.2013].
- Internetquelle 4. *UPM schließt Akquisition von Myllykoski ab. Die übernommenen Gesellschaften wurden auf UPM übertragen*. Pressemitteilung von UPM am 01.08.2011. Online: URL <http://www.upm.com/de/medien/pressemitteilungen/Pages/UPM-schliesst-akquisition-von-Myllykoski-ab-die-ubernommenen-Gesellschaften-wurden-auf-UPM-ubertragen.aspx> [Gelesen am 10.04.2013].

## **Anhang 1. Themen zur Vorbereitung auf die Interviews.**

### **Themen zur Vorbereitung auf die Interviews**

Wir freuen uns über Euer Interesse an unseren Interviews! Ihr braucht Euch nicht für die Interviews vorzubereiten, aber um das Thema ein bisschen zu erfassen, schicken wir Euch die Hauptthemen und ein Paar Beispielfragen. Um das Interview möglichst spontan und flexibel zu halten werden wir aber Euch keine genauen Fragen schicken.

#### **Unternehmenskultur**

- Was ist Deiner Meinung nach Unternehmenskultur?
- Wie würdest Du die Unternehmenskultur von UPM/Myllykoski beschreiben?

#### **Unternehmenskauf und Integration von Myllykoski und UPM**

- Wie waren Deine ersten Gedanken, Gefühle und Reaktionen als Du von dem Unternehmenskauf erfahren hast?
- Wie wurde die Situation kommuniziert?
- Kennenlernen der neuen Arbeitskollegen

#### **Jetzt & Zukunft**

- Wie ist die Integration Deiner Meinung nach geglückt?
- Kannst Du Dich mit UPM identifizieren?
- Wünsche für die Zukunft?

Die Gruppenaufteilung und Termine werden Euch demnächst mitgeteilt. Die Interviews werden im Raum XX stattfinden.

Bis nächste Woche!

## **Anhang 2. Einladung zum Interview.**

*Tampere, 15. Januar 2013*

### **Einladung zum Interview "Unternehmenskultur"**

Wir sind zwei Studentinnen aus Finnland, die an der Universität Tampere Deutsche Sprache und Kultur studieren. Wir schreiben zurzeit an unserer Masterarbeit zum Thema *Integration der Unternehmenskulturen bei Akquisitionen*. Für den empirischen Teil unserer Arbeit möchten wir *Personen, die bei UPM Augsburg arbeiten*, zu der *Integration von UPM und Myllykoski* interviewen. Im Mittelpunkt unseres Interesses ist, *wie die Mitarbeiter die Integration erleben*. Unser Ziel ist dabei herauszufinden, ob die Kulturintegration erfolgreich gewesen ist. Die Master-Arbeit wird von XX und XX, die bei UPM in XX arbeiten, betreut.

Wir werden die Interviews in Form von Gruppeninterviews mit ca. 4-6 Personen pro Interview durchführen. Das Gruppeninterview ist eine informelle Situation, in der frei über das Thema diskutiert wird. Es gibt *keine richtigen oder falschen Antworten*. Sie brauchen sich nicht für das Interview vorbereiten und auch keine Angst vor der Situation haben. Die Interviews und die gesammelten Daten werden wir selbstverständlich *diskret* und *anonym* behandeln; Personen und Namen können also nicht identifiziert werden. Die Interviews werden aufgenommen.

Die Interviews werden zwischen dem 06.02.-08.02.13 in den Räumlichkeiten von UPM Augsburg stattfinden und jeweils ca. 60 Minuten dauern. Es wäre schön, wenn wir mindestens vier Gruppen interviewen könnten, um einen möglichst vielfältigen Eindruck über die Integration zu bekommen. Zwei der Gruppeninterviews (jeweils 4-6 Personen) würden wir gerne *mit den ehemaligen Mitarbeitern von Myllykoski* führen. In den anderen zwei Gruppen würden dann *die „alten“ UPM-Mitarbeiter* interviewt.

Eine kleine Einführung in das Thema Unternehmenskultur:

Die Unternehmenskultur setzt sich aus Werten, Normen und Einstellungen zusammen, die sich wiederum auf das Verhalten der Unternehmensmitarbeiter auswirkt. Auf der einen Seite bestimmt die Kultur die Verhaltensweisen, Einstellungen und

Überzeugungen. Auf der anderen Seite beeinflusst sie, wie man Ereignisse und das Verhalten anderer Menschen deutet. In diesem Sinne formt die Kultur die Spielregeln einer Gruppe. Durch die Kultur definiert man, was für ein Verhalten gewünscht und akzeptiert wird. Kultur besteht aus Überzeugungen, Gewohnheiten, Traditionen, Vorstellungen, Symbolen und Sprache.

*Wir würden uns über Ihre zahlreiche Teilnahme sehr freuen!* Damit können Sie uns bei unserer Forschung sehr helfen. Wir bitten Sie, sich per E-Mail (an [hanna.r.koskinen@XXX.fi](mailto:hanna.r.koskinen@XXX.fi) oder [susanna.saari@XXX.fi](mailto:susanna.saari@XXX.fi)) bis zum 25.01.2013 für das Interview anzumelden, damit wir rechtzeitig die Gruppen bilden können. Genauere Infos zum Ort und Zeitpunkt der Interviews werden wir Ihnen dann später mitteilen.

Wir hoffen natürlich, dass nicht nur wir von den Interviews profitieren, sondern dass wir alle auch für die weitere Integrationsarbeit aufschlussreiche Aspekte ziehen können! Beim Interview werden wir eine Kleinigkeit zum Essen und Trinken anbieten.

Wenn Sie Fragen zu den Interviews haben, können Sie sich gerne an uns wenden.

Mit freundlichen Grüßen

**Hanna Koskinen & Susanna Saari**

Universität Tampere

Institut für Sprach-, Translations- und Literaturwissenschaften

Hanna Koskinen: [hanna.r.koskinen@XXX.fi](mailto:hanna.r.koskinen@XXX.fi) +358 XXXXXXXXXX

Susanna Saari: [susanna.saari@XXX.fi](mailto:susanna.saari@XXX.fi) +358 XXXXXXXXXX

### **Anhang 3. Liste der Interviewten Personen.**

#### **Gruppeninterviews mit UPM-Mitarbeitern**

##### **Gruppe 1: 5 Personen, Dauer: 59 Min.**

P1: Planung

P2: Customer Service

P3: Customer Service

P4: Customer Service

P5: Customer Service

##### **Gruppe 2: 5 Personen, Dauer: 48 Min.**

A1: Planung

A2: Customer Service

A3: Planung

A4: Order Fulfillment

A5: Customer Service

##### **Gruppe 3: 6 Personen, Dauer: 47 Min.**

B1: Customer Service

B2: Customer Service

B3: Customer Service

B4: Logistik

B5: Logistik

B6: Order Fulfillment

#### **Gruppeninterviews mit Ex-Myllykoski-Mitarbeitern**

##### **Gruppe 1: 3 Personen, Dauer: 59 Min.**

C1: Customer Service

C2: Customer Service

C3: Order Fulfillment

**Gruppe 2: 5 Personen, Dauer: 48 Min.**

D1: Customer Service

D2: Customer Service

D3: Planung

D4: Customer Service

D5: Logistik

**Einzelinterviews mit Manager:**

M1: Manager bei UPM

M2: Manager bei UPM

M3: Manager bei UPM, hat früher bei Myllykoski als Manager gearbeitet

M4: Manager bei UPM

M5: Manager bei UPM, hat früher bei Myllykoski als Manager gearbeitet

---

## **Anhang 4. Interviewfragen für die Ex-Myllykoski-Mitarbeiter.**

### **Interviewfragen für die ehemaligen Myllykoski Mitarbeiter (übernommenes Unternehmen)**

#### **Hintergrundfragen**

- Wie lange habt Ihr vor der Übernahme bei Myllykoski gearbeitet? An welchem Standort habt Ihr gearbeitet?
- Wie hat sich der Unternehmenskauf auf Euer Leben ausgewirkt, musstet Ihr zum Beispiel umziehen oder die Vertragsart wechseln?

#### **Unternehmenskultur**

- Spricht man hier im Unternehmen von ‚Unternehmenskultur‘? Was versteht man hier im Unternehmen darunter bzw. was versteht Ihr unter diesem Wort?
- Wie würdet Ihr die Unternehmenskultur von Myllykoski beschreiben?
- Wie würdet Ihr die Unternehmenskultur von UPM beschreiben?
- Gibt es Ähnlichkeiten oder Unterschiede zwischen den beiden Kulturen?
- Von wem und wie wurde/wird die Unternehmenskultur vermittelt?
  - von Vorgesetzten
  - Intranet (Integrationsnews) & Personalzeitschriften
- Wie war/ist es für Euch, sich auf die Unternehmenskultur von UPM umzustellen?
- Hat sich Eurer Meinung nach eine einheitliche Unternehmenskultur gebildet? Woran kann man das erkennen? Wo gibt es möglicherweise noch Defizite?
- Wenn Ihr früher bei anderen Firmen gearbeitet habt: Wie unterscheidet sich die Unternehmenskultur von der Unternehmenskultur bei UPM? (Mit dieser Frage könnte man vielleicht einen Hinweis auf den finnisch-deutschen Aspekt bekommen!)

#### **Vor der Integration**

- Was habt Ihr, wann und wie über den Unternehmenskauf erfahren?
- Was waren Eure ersten Gedanken, Gefühle und Reaktionen, als Ihr von dem Unternehmenskauf erfahren habt?
- Wie habt Ihr Euch gefühlt, als Ihr erfahren habt, dass Ihr bei UPM arbeiten werdet?
- Wie wurde die Situation kommuniziert?
- Welche Informationen habt Ihr über den Unternehmenskauf und die Integration bekommen? Habt Ihr genügend Information bekommen? Was fehlte?

**Integrationsprozess**

- Was für Integrations- und Kennlernworkshops gab es? Wie wurden diese organisiert?
- Was für Gefühle und Gedanken hattet Ihr an Euren ersten Arbeitstagen?
- Wie wurde Euch UPM als Unternehmen vorgestellt?
- Wie wurden Euch Eure neuen Kollegen vorgestellt? Wie war die Art und Weise?
- Wie wurdet Ihr von Euren neuen Kollegen aufgenommen?
- Wie kommt Ihr mit euren neuen Kollegen zurecht?
- Fühlt Ihr Euch inzwischen als vollwertige UPM-Mitarbeiter? Seit wann? Wenn nicht: Warum nicht? Was müsste noch geschehen?

**Jetzt & Zukunft**

- Fühlt Ihr Euch als UPM-Mitarbeiter oder als Ex-Mylykoski Mitarbeiter?
- Könnt Ihr Euch mit UPM identifizieren?
- Fühlt Ihr Euch wohl bei UPM?
- Benutzt Ihr das Intranet?
- Gibt es gemeinsame Feiern, wie z.B. Weihnachtsfeiern oder Erholungstage/Ausflüge?
- Würdet Ihr gerne etwas verändern?
- Was wünscht Ihr Euch für die Zukunft?
- Warum wolltet Ihr an diesem Interview teilnehmen?

Am Schluss des Interviews lesen wir die Unternehmenswerte von UPM vor und fragen, was den Interviewpartnern dazu spontan einfällt. Diese Werte sind:

- 1) Einander vertrauen
- 2) Gemeinsam erfolgreich sein
- 3) Mutig Neues schaffen

## **Anhang 5. Interviewfragen für die UPM-Mitarbeiter.**

### **Interviewfragen für die „alten“ UPM-Mitarbeiter**

#### **Hintergrundfragen**

- Wie lange arbeitet Ihr schon bei UPM? In welchem Team arbeitet Ihr?

#### **Unternehmenskultur**

- Was versteht Ihr unter dem Begriff Unternehmenskultur? Spricht man hier im Unternehmen von ‚Unternehmenskultur‘? Was versteht man hier im Unternehmen darunter bzw. was versteht Ihr unter diesem Wort?
- Wie würdet Ihr die Unternehmenskultur von UPM beschreiben?
- Wie wurde/wird die Unternehmenskultur vermittelt?
  - von Vorgesetzten
  - Intranet (Integrationsnews) & Personalzeitschriften
- Hat sich die Unternehmenskultur während des Integrationsprozesses verändert?
  - Wenn ja, was hat sich verändert?
  - Zum Beispiel Arbeitsmethoden, Kommunikation usw.?
- Wenn Ihr früher bei anderen Firmen gearbeitet habt: Wodurch unterscheidet sich die frühere Unternehmenskultur von der Unternehmenskultur bei UPM? (Mit dieser Frage könnte man vielleicht einen Hinweis auf den finnisch-deutschen Aspekt bekommen!)

#### **Vor der Integration**

- Wann und wie habt Ihr von dem Unternehmenskauf erfahren?
- Wie waren Eure ersten Gedanken, Gefühle und Reaktionen, als Ihr von dem Unternehmenskauf erfahren habt?
- Wie wurde die Situation kommuniziert?
- Welche Informationen habt Ihr über den Unternehmenskauf und die Integration bekommen?/ Habt ihr genügend Information bekommen? Wenn nicht: Was fehlte?

#### **Integrationsprozess**

- Wie habt Ihr Eure neuen Kollegen kennengelernt?
- Was für Gefühle und Gedanken hattet Ihr, als die „Neuen“ angefangen haben zu arbeiten?
- Gab es Integrationsworkshops für Euch?
- Hat die Integration irgendwelche Veränderungen mit sich gebracht? Nenne Beispiele!

- Wie kommt Ihr mit euren neuen Arbeitskollegen zurecht? Konntest du dich gut auf deine neuen Kollegen einstellen?

### **Jetzt & Zukunft**

- Könnt Ihr Euch mit UPM identifizieren?
- Fühlt Ihr Euch wohl bei UPM?
- Benutzt Ihr das Intranet?
- Gibt es gemeinsame Feiern, wie z.B. Weihnachtsfeiern oder Erholungstage/Ausflüge?
- Würdet Ihr gerne etwas verändern?
- Was wünscht Ihr Euch für die Zukunft?
- Warum wolltet Ihr an diesem Interview teilnehmen?

Am Schluss des Interviews lesen wir die Unternehmenswerte von UPM vor und fragen, was den Interviewpartnern dazu spontan einfällt. Diese Werte sind:

- 1) Einander vertrauen
- 2) Gemeinsam erfolgreich sein
- 3) Mutig Neues schaffen

---

## **Anhang 6. Interviewfragen für die Manager (Myllykoski).**

### **Für die ehemaligen Myllykoski Manager (übernommenes Unternehmen)**

#### **Hintergrundfragen**

- Wie lange hattest Du vor der Integration bei Myllykoski gearbeitet? An welchem Standort hast Du gearbeitet?
- Wie hat sich der Unternehmenskauf auf Deine Arbeit ausgewirkt? Haben deine Tätigkeiten oder Aufgaben sich verändert? Wie haben die sich verändert?

#### **Unternehmenskultur**

- Spricht man hier im Unternehmen von ‚Unternehmenskultur‘? Was versteht man hier im Unternehmen darunter bzw. was versteht Ihr unter diesem Wort?
- Wie würdest Du die Unternehmenskultur von Myllykoski beschreiben?
- Wie würdest Du die Unternehmenskultur von UPM beschreiben?
- Gibt es Ähnlichkeiten oder Unterschiede zwischen den beiden Kulturen?
- Gab es Workshops oder Infoveranstaltungen zum Thema „Unternehmenskultur“?
- Wie war/ist es für Dich, sich auf die Unternehmenskultur von UPM umzustellen?
- Hat sich Deiner Meinung nach eine einheitliche Unternehmenskultur gebildet? Woran kann man das erkennen? Wo gibt es möglicherweise noch Defizite?
- Wenn Du früher bei anderen Firmen gearbeitet hast: Wie unterscheidet sich die Unternehmenskultur von der Unternehmenskultur bei UPM? (mit dieser Frage könnte man vielleicht einen Hinweis auf den finnisch-deutschen Aspekt bekommen!)
- Myllykoski hat eine längere Geschichte in Deutschland als UPM. Kann man das an den Unternehmenskulturen erkennen?

#### **Vor der Integration**

- Was hast Du wann und wie über den Unternehmenskauf erfahren?
- Was waren Deine ersten Gedanken, Gefühle und Reaktionen, als Du von dem Unternehmenskauf erfahren hast?
- Wie hast Du Dich gefühlt, als Du erfahren hast, dass Du bei UPM arbeiten wirst?
- Wie wurde die Situation kommuniziert?
- Welche Informationen hast Du über den Unternehmenskauf und die Integration bekommen? Hast Du genügend Information bekommen? Was fehlte?

**Integrationsprozess**

- Was für Integrations- und Kennlernworkshops gab es? Wie wurden diese organisiert?
- Was für Gefühle und Gedanken hattest Du an Deinen ersten Arbeitstagen?
- Wie wurde Dich UPM als Unternehmen vorgestellt?
- Wie wurden Dir Deine neuen Kollegen vorgestellt? Wie war die Art und Weise?
- Wie wurdest Du von Deinen neuen Kollegen aufgenommen?
- Wie kommst Du mit Deinen neuen Kollegen zurecht?
- Fühlst Du Dich inzwischen als vollwertige UPM-Mitarbeiter? Seit wann? Wenn nicht: Warum nicht? Was müsste noch geschehen?

**Jetzt & Zukunft**

- Fühlst Du Dich als UPM-Mitarbeiter oder als Ex-Myllykoski Mitarbeiter?
- Kannst Du Dich mit UPM identifizieren?
- Fühlst Du Dich wohl bei UPM?
- Benutzt Du das Intranet?
- Gibt es gemeinsame Feiern, wie z.B. Weihnachtsfeiern oder Erholungstage/Ausflüge?
- Würdest Du gerne etwas verändern?
- Was wünschst Du Dich für die Zukunft?
- Warum wolltest Du an diesem Interview teilnehmen?

## **Anhang 7. Interviewfragen für die UPM-Manager.**

### **UPM / Manager**

#### **Taustakysymykset**

- Miten yrityskauppa vaikutti työhösi? Muuttuiko toimenkuvasi tai työtehtäväsi? Miten ne muuttuivat?
- Miten yrityskauppa vaikutti Augsburgin toimipisteessä ja sinun tiimissäsi?

#### **Yrityskulttuurit**

- Mitä ymmärrät yrityskulttuurin käsitteellä?
- Puhutaanko täällä yrityskulttuurista?
- Miten kuvailisit UPM:n yrityskulttuuria?
- Miten kuvailisit Myllykosken yrityskulttuuria? Millaisia mielikuvia sinulla on/oli Myllykosken yrityskulttuurista?
- Millaisia yhtäläisyyksiä ja eroja näet yrityskulttuureiden välillä?
- Miten yrityskulttuuria välitetään UPM:llä?
- Uskotko, että organisaatiossa tiedetään, minkälainen yrityskulttuuri on toivottu UPM:llä?
- Vastaako toivottu yrityskulttuuri vallitsevaa yrityskulttuuria?

#### **Integraatio**

- Huomioitiinko yrityskulttuuri-aspekti integraatiota suunniteltaessa? Miten se huomioitiin? / Miksi sitä ei huomioitu?
- Mietittiinkö integraatiota yrityskulttuureiden näkökulmasta? Miten paljon mietittiin yrityskulttuurien integraatiota?
- Miten integraatitilanteen kommunikointi hoidettiin?
- Järjestettiinkö integraatio- ja tutustumisworkshopeja järjestettiin? Millaisia ne olivat?

#### **Miten kommentoisit spontaanisti UPM:n arvoja?**

- Luota ja ole luottamuksen arvoinen
- Yhteiset tavoitteet
- Rohkea uudistuminen