

**LSE**

THE LONDON SCHOOL  
OF ECONOMICS AND  
POLITICAL SCIENCE ■

# LSE Research Online

[Ilka Gleibs](#)

## Nach der Fusion: wer werden wir?

### Book section

**Original citation:**

Originally published in Fischer, Andrea, Gotthardt, Tina, Humberg, Kerstin and Lorenz, Tobias, (eds.) Drahtseilakt Leben: Junge Forscher zwischen Wissenschaft und Wirklichkeit. Stuttgart : Ibidem Verlag, 2008, pp. 149-174.

© 2008 [Ibidem Verlag](#)

This version available at: <http://eprints.lse.ac.uk/48808/>

Available in LSE Research Online: June 2013

LSE has developed LSE Research Online so that users may access research output of the School. Copyright © and Moral Rights for the papers on this site are retained by the individual authors and/or other copyright owners. Users may download and/or print one copy of any article(s) in LSE Research Online to facilitate their private study or for non-commercial research. You may not engage in further distribution of the material or use it for any profit-making activities or any commercial gain. You may freely distribute the URL (<http://eprints.lse.ac.uk>) of the LSE Research Online website.

This document is the author's submitted version of the book section. There may be differences between this version and the published version. You are advised to consult the publisher's version if you wish to cite from it.

Kurzlebenslauf: Ilka Gleibs (1978) lebt und arbeitet in Exeter (UK). Während ihres Psychologiestudiums und ihrer Promotion zog sie von Oldenburg nach Berlin und dann nach Jena. Sie verbrachte außerdem ein Semester in Roskilde (Dänemark). Nach Abschluss der Promotion im September 2007, verließ sie den Kontinent und arbeitet seit Oktober 2007 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Sozialpsychologie der University of Exeter (UK). Wenn sie nicht reist, liest, singt oder läuft, forscht sie zu Identifikationsprozesse in Organisationen, Intergruppenbeziehungen und Sozialer Identität, Zeitwahrnehmung und Zufriedenheit. Sie glaubt daran auch in Zukunft eine Karriere in der Wissenschaft mit dem Privatleben in Einklang bringen zu können.

## „Wer werden wir?“

### Organisationale Identifikation im Verlauf einer Fusion

#### **Was ist das neue an meinem Ansatz?**

Die Betrachtung eines wirtschaftlichen Sachverhaltes wie einer Fusion aus sozialpsychologischer Perspektive ist neu und trägt zum ganzheitlichen Verständnis von komplexen, wirtschaftlichen Prozessen bei. Von besonderer Bedeutung für den vorliegenden Beitrag ist der Fokus auf Veränderungs- und Entwicklungsaspekten und der Betrachtung einer Fusion über den Zeitraum von einem Jahr. Der Fokus der Arbeit liegt auf der Frage, wie eine Fusion die Organisationsmitglieder über einen längeren Zeitraum verändert und beeinflusst.

#### **Was ist relevant an meinem Aufsatz?**

Meist werden Fusionen aus rein betriebswirtschaftlicher Perspektive betrachtet. In den letzten Jahren ist jedoch deutlich geworden, dass die MitarbeiterInnen oder organisationalen Mitglieder und deren Reaktion während einer Fusion einen wichtigen Beitrag zum Erfolg bzw. Misserfolg einer Fusion leisten. Diese psychologische Betrachtung eines ökonomischen Sachverhaltes und der Fokus auf der Entwicklung eines Gefühls der Zugehörigkeit der fusionierten Organisation macht die Relevanz dieses Artikels aus.

#### **Was muss sich in Deutschland ändern?**

Nicht nur in Deutschland, sondern allgemein, sollten die Bedürfnisse, Ängste und potentiellen Schwierigkeiten von Beteiligten in Umstrukturierungsmaßnahmen stärker berücksichtigt werden. Fusionen sind nicht getan durch das bloße Zusammenlegen von Organisationen, sondern machen es notwendig sich um die Menschen zu kümmern, die sich in dieser (neuen) Organisationen wohl fühlen sollen. An dieser Aufgabe sollten ExpertInnen aus unterschiedliche Disziplinen und Professionen zusammenarbeiten, um Fusionen und deren mögliche Probleme umfassend angehen zu können.

Organisationszusammenführungen bzw. Fusionen und Akquisitionen<sup>1</sup>, sei es von Unternehmen, Schulen, Hochschulen, Parteien, Landkreisen oder ganzen Ländern, sind ein alltägliches Phänomen. Kaum vergeht ein Tag, an dem nicht von einer neuen „Megafusion“ in der Wirtschaft berichtet wird. Vielleicht sind wir selbst betroffen, wenn unsere Arbeitsabteilung mit einer anderen zusammengelegt wird. Von Fusionen verspricht man sich

---

<sup>1</sup> Akquisitionen und Fusionen sind rechtlich unterschiedliche Formen der Zusammenführung. Während eine Akquisition nur eine wirtschaftliche Einheit zur Folge hat, schließt eine Fusion auch die rechtliche Einheit mit ein, d.h. die Auflösung der ursprünglichen Rechtspersönlichkeit einer Organisation. Aus praxisorientierter Perspektive werden beide Begriffe oft synonym verwendet, da prinzipiell ähnliche Probleme zu bewältigen sind (Buono & Bowditch, 2003). Ich schließe mich dieser Perspektive an und benutze Fusion synonym für Fusionen und Akquisitionen.

Wachstum, Synergieeffekte, Einsparungen oder die Möglichkeit, sich gegen andere Konkurrenten behaupten zu können. Problematisch ist aber, dass aus finanzieller Sicht 50-70 Prozent aller Fusionen scheitern (Klendauer, Frey & Greitemeyer, 2006; Ernst & Young, 2006), d.h. durch die Fusion der Unternehmenswert verringert wird. In einer jüngst erschienen Studie von Ernst & Young (2006) wurde dargestellt, dass zwei wichtige Gründe für das Scheitern von Fusionen im mangelndem Integrationsmanagement und Schwierigkeiten bei der Zusammenlegung unterschiedlicher Unternehmenskulturen liegen.

Was verbirgt sich hinter dieser Aussage? Liegt es womöglich an den MitarbeiterInnen bzw. organisationalen Mitgliedern, wenn eine Fusion scheitert? Was geschieht genau auf Seiten der MitarbeiterInnen während einer Fusion? Um diese Fragen zu beantworten und um zu verstehen, wie ein Fusion möglichst erfolgreich (sowohl aus finanzieller als auch aus psychologischer Sicht) verlaufen kann, ist die (wissenschaftliche) Betrachtung von Fusionen nicht mehr nur die Domäne von ÖkonomInnen, JuristInnen und FinanzberaterInnen. Mehr und mehr rücken auch die MitarbeiterInnen in den Fokus und damit die Relevanz der Betrachtung von Fusionen aus psychologischer Perspektive. Der vorliegende Beitrag greift diesen psychologischen Blickwinkel auf ökonomische Sachverhalte auf.

Schon 1929 hat James McKinsey, der Gründer der Beratungsfirma McKinsey, festgestellt, dass ein entscheidendes Problem während einer Fusion die Entwicklung eines *esprit de corps* der MitarbeiterInnen in der neuen Organisation ist. Dennoch wurde dieses Problem in der Praxis und Forschung von Fusionen lange vernachlässigt. **Im vorliegenden Beitrag wird genau dieser Sachverhalt aufgegriffen und der Frage nachgegangen, wie sich Identifikation mit der neuen Organisation (also ein *esprit de corps*) im Verlauf einer Fusion entwickelt und verändert.**

Aus der psychologischen Literatur zu Fusionen wissen wir, dass weitreichende organisationale Veränderungen wie eine Fusion, psychologische Reaktionen wie Stress, *Turnover*-Intentionen (das Gefühl die Organisation verlassen zu wollen), verringertes Selbstwertgefühl, Angst und Unsicherheit hervorrufen (Amiot, Terry & Callan, 2007; Amiot, Terry, Jimmieson & Callan, 2006; Cartwright & Cooper, 2006; Hogan & Overmyer-Day, 1994; Klendauer, et al., 2006; Terry & Callan, 2001). Die Folgen sind reduzierte Arbeitsmotivation, schlechtere berufliche Leistung, erhöhte Fehlzeiten sowie vermehrte Kündigungen durch Leistungsträger (Winkler-Kirsch & Kaiser, 1999).

Neben der Betrachtung von Faktoren, die vor allem die einzelnen Personen einer Fusion im Blick haben und somit die Probleme einzelner Individuen, kann man eine Fusion auch als einen Prozess betrachten, der die Mitglieder einzelner Gruppen betrifft. Damit rückt der Forschungsschwerpunkt weg von einer individuenzentrierten Psychologie hin zur Sozialpsychologie, deren Ziel das Erforschens menschlichen Erlebens und Verhaltens im sozialen Kontext ist. Aus dieser Perspektive kann man eine Fusion als einen

Zusammenschluss von mindestens zwei vormals unabhängigen Gruppen betrachten. Die Beziehung zwischen Gruppen und das Verhalten von Mitgliedern einer Gruppen gegenüber denen einer anderen (Intergruppenverhalten) ist Forschungsschwerpunkt der Intergruppenforschung. Wenn man also eine Fusion als eine Situation betrachtet in denen zwei Gruppen interagieren, können Aspekte der Intergruppenforschung (für einen Überblick zur Intergruppenforschung Brewer & Brown, 1998) theoretische Erklärungen liefern, um Fusionen und Reaktionen von Beteiligten zu verstehen. Besonders von Interesse sind dann zentrale Elemente der Intergruppenforschung, die direkten Bezug zu Fusionen haben, wie die Identifikation mit der ehemaligen und mit der neuen Organisation, der Einfluss von Statusunterschieden zwischen den Gruppen und die Bedrohungen der Gruppenzugehörigkeit durch die Fusion (für einen Überblick des Ansatzes einer Intergruppenperspektive im Fusionskontext sh. Terry, 2001). In den vergangenen zehn Jahren wurden Fusionen aus einer Intergruppenperspektive betrachtet und z.B. theoretische Annahmen des Ansatzes der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1986; Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987), der im folgenden näher erläutert wird, auf Fusionen angewandt (Haunschild, Moreland & Murell, 1994; Terry, 2001; van Knippenberg & van Leeuwen, 2001; Greitemeyer, Fischer, Nürnberg, Frey & Stahlberg, 2006).

Wie bereits erwähnt ist Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit ein zentrales Konstrukt der Sozialpsychologie und Intergruppenforschung, die Identifikation mit einer Gruppe bzw. Organisation. Organisationale Identifikation beschreibt nach Ashforth und Mael (1989) die Wahrnehmung, Teil einer Organisation zu sein, über die sich ein Individuum definiert und beschreibt. Darüber hinaus beinhaltet organisationale Identifikation, dass Erfolg oder Misserfolg einer Organisation persönlich erfahren werden. Organisationale Identifikation stellt die Beziehung zwischen einem Individuum und einer Organisation dar und beinhaltet die kognitive Repräsentation sowie emotionale Reaktion, Teil einer Gruppe zu sein. Verknüpft ist dieses Konstrukt mit organisationaler Verbundenheit (Commitment) (Riketta, 2005).

Im Falle einer Fusion ist das Konzept der organisationalen Identifikation von besonderen Interesse, weil sie mit einem engagierten und längerfristigen Einsatz für die Organisation verknüpft ist. In der bisherigen Intergruppenforschung zu Fusionen, die sich mit organisationaler Identifikation beschäftigte (Bartels, Douwes, de Jong & Pruyn, 2006; Boen, Vanbeselaere, Hollants & Feys, 2005), dienten den WissenschaftlerInnen vor allem Querschnittsdaten als Grundlage empirischer Befunde. Wollen wir uns aber systematische Entwicklungen und Veränderungen anschauen, benötigen wir Längsschnittdaten. Nur Längsschnittdaten erlauben es, Veränderungen, z.B. während einer Fusion, zu dokumentieren, vorherzusagen und Hypothesen über die Richtung der Zusammenhänge zu testen. Bis jetzt gibt es nur sehr wenige psychologische Arbeiten, die Längsschnittdaten

benutzen (Amiot, et al., 2006, 2007; Fugate, Kinicki & Scheck, 2002) und keine, die speziell die Veränderung von organisationaler Identifikation betrachtet.

In der vorliegenden Arbeit wird sich dieser Lücke in der sozialpsychologischen Fusionsforschung angenommen. Während eines Fusionsprozesses wurden über den Zeitverlauf von einem Jahr an drei Messzeitpunkten Daten erhoben, die die empirische Grundlage dieses Beitrags bilden. Nachgegangen wird der Frage, wie sich organisationale Identifikation im Zeitverlauf entwickelt und verändert und welche Prädiktoren organisationale Identifikation im Laufe des Fusionsprozesses vorhersagen können. Im Folgenden werden der theoretische Hintergrund der Arbeit und die Ableitung der Hypothesen dargestellt, es folgt eine Erläuterung zur Methode und Auswertung, eine Darstellung wichtigster Ergebnisse und eine abschließende Diskussion.

### ***Theoretischer Hintergrund***

Der Ansatz der sozialen Identität (*Social Identity Approach*, SIA) ist eine allgemeine sozialpsychologische Theorie, die sich mit Gruppenprozessen und Intergruppenbeziehungen auseinandersetzt. Der Ansatz besteht aus zwei sich ergänzenden Theorien: der *Social Identity Theory* (SIT; Tajfel & Turner, 1986) und der *Self-categorization Theory* (SCT; Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987), wobei die SIT eine sozial-motivationale Theorie über Intergruppenprozesse ist und die SCT eher kognitive Prozesse, die zu Kategorisierung führen und aus diesen folgen, betrachtet.

Im SIA wird davon ausgegangen, dass eine fundamentale Motivation von Individuen das Streben nach einem positiven Selbstkonzept ist. Dieses Selbstkonzept beinhaltet eine persönliche und eine soziale Identität, die sich nach Tajfel und Turner (1986) auf einem Kontinuum befinden. Es gibt also einen fließenden Übergang zwischen mir als Individuum (Ilka) und mir als Gruppenmitglied (Wissenschaftlerin). Handle ich im Sinne einer persönlichen Identität (ich als Person X), die nur mir zueigen ist, ist mein Verhalten interpersonal, handle ich hingegen auf Grundlage einer sozialen Identität (ich als Frau), die ich mit Mitgliedern der gleichen sozialen Gruppe teile, so ist das Verhalten intergruppal. Der Kernaspekt dieses Ansatzes ist, das Streben nach einem positiven Selbstkonzept aufgrund der Zugehörigkeit zu einer (oder mehreren) sozialen Gruppe(n), die soziale Identität (bestimmt durch das Dazugehörigfühlen zu einer bestimmten sozialen Gruppe) und das Verhalten auf Grund dieser Gruppenzugehörigkeit (intergruppales Verhalten). Individuen definieren sich als Mitglied einer Gruppe über die Selbstkategorisierung (ich gehöre der Kategorie der Frauen an) und schreiben sich selbst Charakteristiken zu, die als typisch für diese Gruppe betrachtet werden (z.B. ich bin emotional, weil Frauen emotional sind). Diese Wahrnehmung des Selbst aufgrund der Mitgliedschaft in einer Gruppe (ich bin Teil einer Gruppe und handle dementsprechend) ist die Basis für Einstellungen und Verhalten aufgrund der Mitgliedschaft in dieser Gruppe. Je mehr sich eine Person in einer gegeben

Situation als Teil einer sozialen Gruppe sieht, desto mehr werden Einstellungen und Verhaltensweisen über die Gruppenmitgliedschaft bestimmt. Soziale Identifikation ist die Wahrnehmung des Einsseins mit einer sozialen Kategorie.

Ashforth und Mael (1989) haben den Ansatz der Sozialen Identität aufgegriffen und auf organisationale Kontexte angewandt. Sie argumentiert, dass organisationale Identifikation ein Spezialfall einer sozialen Identifikation sei. Sie beschreiben, dass organisationale Identifikation, analog zur sozialen Identifikation, das Gefühl sei, zu einer Organisation dazuzugehören sowie der Umstand, dass sich Mitglieder der Organisation über diese definieren (Ich bin Angehörige der Universität X). Die Stärke der organisationalen Identifikation impliziert, wie sehr sich das Verhalten eines Individuums an organisationalen Werten, Normen und Charakteristika orientiert (Haslam, Postmes & Ellemers, 2003). Das heißt auch, dass organisationale Identifikation positiv assoziiert ist mit Engagement im Beruf und Zufriedenheit mit der Organisation (Riketta, 2005; Haslam, Postmes & Ellemers, 2003).

Gehen wir zurück zu dem Kontext einer Fusion, als einen besonderen organisationalen Kontext. Das Gefühl Teil der neuen, fusionierten Organisation zu sein, gilt als Indikator für eine erfolgreiche Fusion (Amiot et al., 2006). Es wird außerdem davon ausgegangen, dass sich die Identifikation mit der neuen Organisation positiv auf die Beziehung zwischen den Mitgliedern der beiden ehemaligen Organisationen auswirkt (Dovidio, Gaertner & Validzic, 1998). Problematisch ist, dass man Identifikation nicht einfach „herstellen“ kann. Im Gegenteil, man erwartet Widerstand und Ablehnung der neuen Organisation gegenüber (Chreim, 2002).

Während des Fusionsprozesses, wenn z.B. die Fusion bekannt gegeben wird, werden die Grenzen zwischen den beteiligten Organisationen salient (Ethier & Deaux, 1994; Giessner, 2003), d.h. sie treten ins Bewusstsein der Beteiligten. Häufig treten Fragen auf, wie „**wir** sollen mit **denen** fusionieren“? Dieser Prozess führt dazu, dass sich die Mitglieder der beteiligten Organisationen stärker mit der alten Organisation identifizieren. Die Werte und Normen der alten Organisation treten in den Vordergrund, sowie die Verbundenheit mit Mitgliedern dieser Organisation.

Andererseits ist ein Ziel der Fusion, dass die Verbundenheit mit der alten Organisation abnimmt und die mit der neuen Organisation zunimmt. Empirisch konnte in einer Reihe von experimentellen Studien (van Leeuwen, van Knippenberg und Ellemers, 2003) sowie Felduntersuchungen (Boen, Vanbeselaere, Hollants & Feys, 2005; Terry, Carey & Callan, 2001) gezeigt werden, dass in verschiedenen Phasen einer Fusion, die Identifikation mit der alten Organisation deutlich höher ist, als die mit der neuen, fusionierten Organisation. Dies ist ein Indiz für das anhaltende Festhalten an der alten Organisation und den Widerstand sich auf die neue einzulassen.

Zum Verhältnis von Prä- und Postfusionsidentifikation, das heißt der Identifikation mit der ehemaligen Organisation (Präfusionsidentifikation) sowie mit der neuen, fusionierten Organisation (Postfusionsidentifikation), ist in der sozialpsychologischen Fusionsliteratur der Ansatz von van Knippenberg und van Leeuwen (2001) populär geworden. In ihren Arbeiten, die sich sowohl auf experimentelle Arbeiten wie auch Felduntersuchungen stützen, konnten sie zeigen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen alter und neuer Identifikation gibt, d.h. je mehr sich eine Person mit ihrer alten Organisation identifiziert, desto mehr identifiziert sie sich später mit der neuen. Das scheint in Bezug auf die vorherige Argumentation zunächst kontraintuitiv. Basierend auf Annahmen des SIA und Arbeiten von Rousseau (1998) argumentieren die Autoren, dass Mitglieder (vor allem der dominanten Organisation) eine Kontinuität ihrer alten Organisation in der neuen wahrnehmen (Identitätskontinuität). Die Autoren (van Leeuwen, van Knippenberg, & Ellemers, 2003) konnten zeigen, dass diejenigen Mitglieder einer Organisation, die sich hoch mit der Präfusionsgruppe identifizierten auch hoch mit der neuen, fusionierten Organisation verbunden fühlten. Statistisch gesehen wurde ein positiver Zusammenhang zwischen Prä- und Postfusionsidentifikation gefunden.

Im Sinne der SIA ist eine Fusion ein Rekategorisierungsprozess, bei dem zwei Gruppen eine neue Gruppe bzw. Kategorie bilden. Das heißt, dass Teile beider alten Organisationen in die neue mit eingehen. Vor allem ein dominanter Fusionspartner kann auch nach der Fusion Teile seiner alten Organisation, seien es Werte und Normen oder bestimmte Abläufe, erkennen und damit eine Kontinuität. Diese wahrgenommene Kontinuität ermöglicht, dass die Identifikation mit der alten Organisation auch (partiell) Identifikation mit der neuen gestattet. Wird hingegen die neue Organisation als völlig neu und anders wahrgenommen (meist vom dominierten Fusionspartner), sollte ein solcher positiver Zusammenhang, wie oben beschrieben, nicht auftreten (vgl. van Knippenberg, van Knippenberg, Monden & de Lima, 2002). Im Kontext einer realen Fusion ist eine Kontinuitätswahrnehmung nur teilweise Ziel einer erfolgreichen Fusion und vor allem für den dominierten Fusionspartner schwierig zu erlangen (van Dick, Ullrich & Tissington, 2006).

### **Vorhersagen**

Aus dem Bisherigen leiten ich folgende Annahmen ab: Zunächst wird Widerstand erwartet, sich mit der neuen Organisation zu identifizieren. Dieses sollte sich empirisch in einem niedrigen Wert von Postfusionsidentifikation widerspiegeln und in einem deutlich höheren Wert von Präfusionsidentifikation. Darüber hinaus wird erwartet, dass es trotz deutlicher Mittelwertsunterschiede einen positiven statistischen Zusammenhang zwischen der Identifikation mit der alten und neuen Organisation gibt, der aber nur für den dominanten Fusionspartner gelten sollte. Von entscheidender Bedeutung ist dann die Frage, ob dieser Zusammenhang über einen längeren Zeitraum konstant bleibt. Im empirischen Teil dieses

Beitrags werden ich die Entwicklung beider Identifikationen im Zeitverlauf anschauen und die Konstanz des Verhältnisses der beiden Konstrukte untersuchen.

Die leitende Forschungsfrage ist, wie sich organisationalen Identifikation während eines Fusionsprozesses verändert. Neben den bereits erwähnten Zusammenhängen werden zwei weitere Konstrukte eingeführt, die für die Entwicklung und Vorhersage von organisationaler Identifikation von Bedeutung sind: *wahrgenommene Fairness* und *emotionale Reaktion*.

Fairness oder Gerechtigkeit ist ein wichtiger Aspekt im Fusionsprozess (Citera & Stuhlmacher, 2001). MitarbeiterInnen möchten, dass ihre Forderungen und Bedürfnisse ernst genommen werden und in die Fusion eingehen. Die Frage ist, ob und wie Ressourcen gerecht verteilt werden (wer in welchem Gebäude bleibt, wie viel des Firmennamens oder -logos in ein neues einget) und ob beide Fusionspartner im Prozess der Verhandlungen die gleichen Rechte haben. *Wahrgenommene Fairness* im Fusionsprozess beinhaltet zwei unterschiedliche Aspekte von Gerechtigkeit, die in der Sozialpsychologie unterschieden werden. Zum einen geht es um die gerechte Verteilung von Ressourcen, was mit distributiver Gerechtigkeit beschrieben wird. Der zweite Aspekt wird prozedurale Gerechtigkeit genannt und beinhaltet, ob der Ablauf oder der Prozess gerecht erscheint. Die bisherige sozialpsychologische Fusionsforschung hat Fairness als wichtigen Prädiktor für organisationale Identifikation herausgearbeitet (Amiot et al., 2007; Lipponen, Olkonen & Moinlanen, 2004). Theoretisch basieren diese Ergebnisse auf einem Modell von Tyler und Blader (2003). Sie beschäftigen sich mit der Frage, wie sich das Verhältnis zwischen Mitgliedern innerhalb von Gruppen entwickelt.

Wie schon der vorgestellte Ansatz von van Knippenberg und Kollegen, basiert das *group engagement* Modell auf Annahmen des SIA. Tyler und Blader (2001) formulieren, dass das Engagement von Menschen in und für eine Gruppe durch das Feedback beeinflusst wird, das sie für ihr Engagement erhalten. Angelehnt ist diese Idee an die These des SIA, dass eine fundamentale Motivation menschlichen Handelns ein positives Selbstkonzept ist, das sich auch über Gruppenmitgliedschaften definiert. Weiter argumentieren Tyler und Blader, dass ein wichtiger Aspekt auf Grund dessen man den Wert einer Identität mit der Gruppe bewertet, die Wahrnehmung von Gerechtigkeit oder Fairness ist. Der Eindruck fairen Handelns gibt einem Individuum das Gefühl, innerhalb der Gruppe respektvoll behandelt zu werden, und dass diese Gruppe „gut“ mit ihren Mitgliedern umgeht. Im Kontext einer Fusion bedeutet dies, dass Mitglieder einer Fusionspartei, die das Gefühl haben, dass auch ihr Engagement und Einbringen wichtig für die Fusion sei, sich eher als Teil dieser Gruppe sehen. Sie identifizieren sich mit der fusionierten Organisation. *Wahrgenommene Fairness* im Fusionsprozess dient damit der Vorhersage von organisationaler Identifikation. Die Annahme ist, dass die Mitglieder höhere Werte von Postfusionsidentifikation haben, wenn



sie den Fusionsprozess als gerecht wahrnehmen. Eine sich anschließende Frage ist, ob sich dieser Zusammenhang von wahrgenommener Fairness und Postfusionsidentifikation über den Zeitverlauf der Untersuchung verändert?

Als dritte Variable wird die Rolle *emotionaler Reaktionen* während einer Fusion untersucht sowie deren Vorhersagekraft für Postfusionsidentifikation. Intuitiv können wir uns vorstellen, dass es sich dabei um negative Emotionen, wie Ärger, Angst, Wut und Unsicherheit handelt. Im Lexikon des Change Managements (Berner, 2006) lautet die zu Post-Merger Integrations- „Managing Mergers means managing fears“, was sehr illustrativ verdeutlicht, dass vom Fusionsprozess vor allem Unsicherheit und Angst ausgelöst werden. Die negativen emotionalen Reaktionen auf organisationalen Wandel, besonders in Fusionssituationen, sind ein entscheidender Faktor bei der Frage, ob eine Fusion zum Erfolg führt (Fugate, et al., 2002; Kiefer, 2005). Einige Studien haben gezeigt, dass negative Reaktionen die Realisierung des Fusionsvorhabens behindern und Widerstand fördern (Kiefer, 2005).

Welche Rolle spielen diese emotionalen Reaktionen für die Identifikation mit der neuen Organisation? Ähnlich wie im Ansatz von Tyler und Blader (2003) wird davon ausgegangen, dass emotionale Reaktionen eine wichtige Funktion für die Formation von Gruppen und die Wahrnehmung der fusionierten Organisation haben. Wenn die Fusion vor allem mit negativen Emotionen verknüpft ist, wird die neue Organisation negativ bewertet und Mitglieder der alten Organisation weigern sich, die neue Organisation als wünschenswerte und positive Kategorie zu betrachten, mit der man sich verbunden fühlt. Im Sinne des SIA dient die Kategorisierung als Mitglied der neuen Organisation nicht dem Streben nach einem positiven Selbstkonzept und Mitglieder werden sich kaum mit ihr identifizieren. Für diese Studie bedeutet dies, dass eine negative Beziehung zwischen negativen Emotionen und organisationaler Identifikation vorhersagt wird.

Es werden also drei Prädiktoren für organisationale Identifikation: Präfusionsidentifikation, wahrgenommene Fairness und negative emotionale Reaktionen betrachtet. Es wird außerdem angenommen, dass Präfusionsidentifikation nur eine positive Rolle bei der Vorhersage für Mitglieder des dominanten Fusionspartners spielt. Des Weiteren betrachten ich die Entwicklung der abhängigen Variablen, Postfusionsidentifikation und der unabhängigen, d.h. der erklärenden Variable, über die Zeit. Dabei wird die Veränderungen der Mittelwerte sowie auch des Verhältnisses zwischen den Variablen über den Zeitverlauf innerhalb des Fusionsprozesses untersucht.

## ***Methode und Resultate***

### Veränderung im Fusionsprozess

Bevor im Weiteren auf die durchgeführte Studie und die Hauptergebnisse eingegangen wird, soll gesondert auf die Bedeutung des Aspektes der zeitlichen

Veränderung sowie der konzeptionellen und methodischen Möglichkeiten der vorliegenden längsschnittlichen Untersuchung eingegangen. Lange Zeit wurde in der (sozial-)psychologischen Forschung wie auch in der Fusionsforschung kaum auf den Aspekt der systematischen Veränderung und der Relevanz von Längsschnittdaten eingegangen. Zwar schließen viele der veröffentlichten Beiträge zur Fusionsforschung in der Diskussion mit dem Ruf Längsschnittdaten (beispielsweise van Dick, et al. (2006): „Longitudinal studies are of course needed to prove this assumed structure.“ [S. 77]) ohne dann aber explizit auf diesen Aspekt zu fokussieren (als Ausnahme Amiot et al., 2007). Der Aspekt der Betrachtung ist aus mindestens drei Gründen zentral und wichtig. Erstens ist der Gegenstand an sich ein Veränderungsprozess, der auch als solcher betrachtet werden sollte. Fusionen sind keine singulären Ereignisse, sondern ein Prozess, der sich über Monate und Jahre erstrecken kann (Citera & Rentsch, 1993). Deshalb sollte man auch diesen Prozess beachten und die Veränderungen, die dort geschehen, beobachten und analysieren. Zweitens geben Querschnittsdaten, methodisch gesehen, keinen Aufschluss über die Richtung von kausalen Effekten oder systematischen Veränderungen (Taris, 2000). Dies führt dazu, dass in den wenigsten Studien (die nicht experimentell sind) eine Aussage über die Richtung von Effekten gemacht werden kann. Drittens ist festzuhalten, dass es auch aus theoretischer Sicht bedeutsam ist, sich mit Veränderungen von Kontextbedingungen auseinanderzusetzen. Die meisten Arbeiten in der Sozialpsychologie behandeln die Beziehungen zwischen Variablen als relativ stabil und statisch; dies gilt auch für Arbeiten im Bereich des Ansatzes der sozialen Identität. Allerdings schreibt Tajfel (1982), dass kontextuelle und zeitliche Veränderungen einen Einfluss auf Identifikationsprozesse haben und zu berücksichtigen seien. Er verstand soziale Kategorien als dynamisch und sich beständig verändernd, was auch zu einer variablen Identifikation führen sollte. Dieser Aspekt des SIA fand kaum Beachtung in der Forschung (Condor, 1996) und wird erst jetzt langsam aufgegriffen. Dies ist auch dem Umstand geschuldet, dass erst in den letzten Jahren adäquate Auswertungsmethoden entwickelt wurden, die sich komplexen Veränderungsprozessen auch methodisch annehmen können. Moderne Techniken der Datenanalyse wie Hierarchisch Lineare Modelle (Bryk & Raudenbush, 2002) machen es heute auch Nicht-Statistikern möglich, Zeit und Veränderung in statistischen Modellen zu formulieren (Singer & Willet, 2003).

Hierarchisch lineare Modelle für Längsschnittdaten oder *Multilevel Model of Change* bzw. *Individual Growth Models* formuliert (Singer & Willet, 2003) betrachten systematische Veränderungen unter zwei Gesichtspunkten. Erstens wird analysiert, wie sich die Individuen innerhalb der Organisationen verändern, d.h. es wird untersucht, wie sich die Identifikation der StudienteilnehmerInnen über die Zeit in Abhängigkeit von anderen Prädiktoren verändert. Zweitens kann geschaut werden, ob es bestimmte Veränderungen auch zwischen

den Gruppen gibt, d.h. also zwischen z.B. Angehörigen der FH oder Uni. Die Besonderheit dieses Ansatzes ist, dass berücksichtigt wird, dass Längsschnittdaten eine hierarchische Struktur haben. Was eine hierarchische Struktur von Daten bedeutet, kann man sich gut vorstellen, wenn man sich SchülerInnen innerhalb von Schulklassen vorstellt. Schulleistungen, die man als WissenschaftlerIn messen möchte, sind bei SchülerInnen einer Klasse nicht vollständig unabhängig voneinander. Sie sind z.B. abhängig davon, ob SchülerInnen einer Klasse den gleichen Lehrer haben. Es ist deshalb davon auszugehen, dass sich SchülerInnen einer Klasse im Mittel in ihrer Leistung mehr ähneln als SchülerInnen aus unterschiedlichen Klassen. SchülerInnen sind in Klassen „geschachtelt“. Hierarchische Modelle berücksichtigen in ihrer Schätzung, z.B. von Indikatoren für Schulleistung, diese Schachtelung. Betrachten wir Längsschnittdaten, fällt auf, dass auch diese geschachtelt sind. Jede Person in unserem Datensatz wurde dreimal befragt, diese drei Messungen sind daher nicht unabhängig voneinander und sind innerhalb einer Person geschachtelt. Herkömmliche Auswertungsmethoden wie Varianzanalysen und Regressionsanalysen berücksichtigen diese Schachtelung nicht. Liegt eine hierarchische Struktur der Daten vor, so sind z.B. multiple Regressionen (sonst ein übliches Auswertungsverfahren) nur unter besonderen Voraussetzungen möglich und varianzanalytische Verfahren stoßen an ihre Grenze, sobald neben den einfachen Mittelwertsveränderungen auch Kovariaten betrachtet werden sollen (Little, Schnabel & Baumert, 2000; Raudenbush & Bryk, 2002; Singer & Willet, 2003). Im vorliegenden Beitrag wurde dieser Aspekt längsschnittlicher Daten durch die Benutzung der *Multilevel Models of Change* berücksichtigt.

#### Feldsituation und Datenerhebung

Die Felduntersuchung wurde im Kontext einer Fusion zweier Hochschulen durchgeführt (zur Besonderheit von Fusionen im Hochschulbereich sh. Harman und Meek, 2003). Dabei fusionierten im Rahmen einer Entscheidung der Landesregierung eine Universität (Uni, als dominanter Fusionspartner) und eine Fachhochschule (FH, als dominanter Fusionspartner)<sup>2</sup>. Erste Verhandlungen zur Fusion starteten im September 2003 und der offizielle Termin der Fusion war der 1. Januar 2005. Vorher wurde von der Landesregierung ein Fusionsgesetz verabschiedet, das den juristischen Rahmen der Fusion bildet. Im April 2005 wurden erstmals Studierende der Wirtschaftsfachbereiche der FH und Uni von der Autorin mit Hilfe eines Fragebogens zum Fusionsprozess befragt. Wirtschaftsstudierende wurden ausgewählt, weil tatsächlich beide Fachbereiche zu einem

<sup>2</sup> Hinweise auf die Dominanz im Fusionsprozess lieferte z.B. die Größe der beiden Organisationen: Die beteiligte Universität war größer (ca. 7000 Studierende) als die FH (ca. 4000 Studierende). Außerdem wurde nach der Fusion der Name der vorherigen Universität beibehalten. Des Weiteren wurden TeilnehmerInnen der Studie nach der Wahrnehmung der Dominanz gefragt. Dabei zeigt sich, dass sowohl Angehörige der Uni (M=5.66, SD, 1.13) wie auch der FH (M=5.14, SD=1.08) davon ausgingen, dass die Universität den dominanteren Fusionspartner darstellt ( $t(154)=2.90$ ,  $p<.05$ ; gemessen wurde auf einer bipolaren Skala von 1-7, wobei (1) Dominanz der FH und (7) Dominanz der Uni bedeutet).

verschmelzen sollten<sup>3</sup>. Vor der Fusion lagen die FH und Uni an unterschiedlichen Orten in der Stadt und Wirtschaftsstudierende hatten völlig getrennten Unterricht.

Zum ersten Messzeitpunkt waren die Wirtschaftsfachbereiche noch nicht vereint und Studierende hatten alle Veranstaltungen usw. im Rahmen ihrer ehemaligen Hochschule. Kurz nach dem ersten Messzeitpunkt im April 2005, wurden Informationsveranstaltungen für die Wirtschaftsstudierenden durchgeführt, die über zukünftige Veränderungen berichteten. Der zweite Messzeitpunkt fand im Oktober 2005, d.h. kurz nach Beginn des Semesters, statt. Zum gleichen Zeitpunkt wurde die neue Fakultätsstruktur, die die endgültige Zusammenlegung der Wirtschaftsfachbereiche beinhaltet, eingeführt und im Frühjahr 2006 implementiert. Ab Oktober 2005 wurden außerdem Semestertermine und vorlesungsfreie Zeiten der FH und Uni synchronisiert. Zu diesem Zeitpunkt wurden erstmals neue Studierende als Studierende der fusionierten Universität angenommen. Die letzte Datenerhebung fand im April 2006 statt. Zu diesem Zeitpunkt war die neue Fakultätsstruktur implementiert, ein neuer Präsident, der die beiden ehemaligen Präsidenten ersetzt, benannt und die juristischen und formellen Aspekte der Fusion waren weitestgehend abgeschlossen.

TeilnehmerInnen und Messinstrument

Insgesamt nahmen 703 Studierende der FH und der Uni über drei Messzeitpunkte an der Befragung teil. Für die vorliegende Analyse werden jedoch nur diejenigen TeilnehmerInnen berücksichtigt, die an allen drei Messzeitpunkten den Fragebogen ausgefüllt haben. Dies sind insgesamt 157 Studierende, wobei 79 der TeilnehmerInnen Studierende der ehemaligen FH sind und 78 der ehemaligen Uni. Im Vergleich zur Anzahl der TeilnehmerInnen zu Messzeitpunkt 1 (T1, N=466) entspricht dies einer Antwortrate von 33%. Von den TeilnehmerInnen waren 78 männlich und 79 weiblich, im Durchschnitt betrug das Alter der TeilnehmerInnen 24.5 Jahre<sup>4</sup>.

Allen TeilnehmerInnen wurden zu drei Messzeitpunkten (T1, T2, T3) identische Fragebögen vorgelegt. Darin enthalten waren Aussagen, die die psychologischen Konstrukte abbildeten. Die TeilnehmerInnen wurden gebeten auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 7 (völlig) anzugeben, ob sie den vorgegeben Aussagen zustimmen oder sie ablehnen.

*Prä- und Postfusionsidentifikation* wurde mit jeweils vier Items gemessen, bei denen nur der Name der ehemaligen wie fusionierten Organisation ausgetauscht wurde (angelehnt an Doosje, Ellemers & Spears, 1995) und beinhalte z.B. Aussagen wie diese: „Ich sehe mich

---

<sup>3</sup> Aus organisationalen Gründen war es der Autorin nicht möglich, MitarbeiterInnen und wissenschaftliches Personal der Organisationen zu befragen. Aus anderen Fusionsstudien weiß man aber, dass der psychologische Vertrag, den Studierende mit ihrer Universität haben, ähnlich dem ist, den MitarbeiterInnen mit ihrer Organisation haben (Citera & Stuhlmacher, 2001), so dass es adäquat erscheint, die Ergebnisse im Gesamtkontext von Fusionen zu betrachten und nicht nur als Sonderfall von Hochschulstudierenden.

<sup>4</sup> Die Überprüfung der Mittelwerte über die Zeit ergab, dass es keine systematischen Unterschiede aufgrund von Geschlecht oder Alter sowohl innerhalb als auch zwischen den Gruppen gab, so dass dieser Aspekt in den weiteren Analysen nicht berücksichtigt wird.

als Mitglied der Organisation [X].“ Drei Items wurden benutzt, um *wahrgenommene Fairness* zu messen (Giessner et al., 2006). Dieses beinhalteten z.B.: „Ich finde es fair, wie die Studierenden [von Organisation X] im Fusionsprozess abschneiden.“ Fünf Items beschrieben *negative emotionale Reaktionen* aufgrund des Fusionsprozesses (Terry & Callan, 1999; z.B. „Die Hochschulfusion verunsichert mich“). Die Items wurden zu Skalen zusammengefasst und haben eine ausreichende Reliabilität. Damit entsprechen sie testtheoretischen Kriterien (sh. Tabelle 1, Anhang)

## Ergebnisse

Im Rahmen dieses Beitrags ist eine erschöpfende Darstellung des Designs, der Prozedur, der TeilnehmerInnen und Drop-out Analysen nicht möglich (sh. dazu Gleibs, Mummendey & Noack, 2007). Hier wurden daher nur kurz die Feldsituation, Datenerhebung und Teilnehmer sowie das Messinstrument beschrieben, bevor Kernresultate zusammenfassend dargestellt werden.

Im ersten Analyseschritt wird untersucht, ob sich Prä- und Postfusionsidentifikation, wahrgenommene Fairness und negative Reaktionen im Mittelwert über die Zeit verändern und ob es Unterschiede zwischen den TeilnehmerInnen der FH bzw. Uni gibt. Dazu wurden Varianzanalysen mit einem Messwiederholungsfaktor durchgeführt. Alle Ergebnisse dieser Analysen mit Testwerten finden sich im Anhang (Tabelle 2) und werden im folgenden näher beschrieben.

In Abbildung 1 ist zu erkennen, dass sowohl für die FH- als auch für Uni-Studierende die Postfusionsidentifikation geringer ist als die Präfusionsidentifikation. Der Wert für Postfusionsidentifikation liegt für Uni-Studierende im mittleren Bereich (nahe des Skalenmittelpunktes). FH-Studierende haben eine deutlich geringere Postfusionsidentifikation (unter dem Skalenmittelpunkt). Alle TeilnehmerInnen fühlen sich auch im Fusionsprozess eng verbunden mit der ehemaligen Hochschule, der Mittelwert liegt deutlich über dem Skalenmittelpunkt. Über die Zeit nimmt für alle TeilnehmerInnen die Identifikation mit der alten Hochschule von T1 zu T2 zu, um dann zwischen T2 und T3 konstant zu bleiben. Parallel dazu nimmt die Identifikation mit der fusionierten Organisation von T1 zu T2 ab, um dann leicht wieder zuzunehmen. Wie erwartet sehen sich Studierende beider ehemaliger Hochschulen auch ein Jahr nach der Fusion noch als Teil der FH bzw. alten Uni. Andersherum sehen sie sich zum gleichen Zeitpunkt kaum als Mitglied einer neuen, fusionierten Hochschule.

Beide involvierten Gruppen schätzen die *wahrgenommene Fairness* eher gering ein. Der Mittelwert der FH-Studierenden liegt auch hier über alle Messzeitpunkte hinweg deutlich unter dem der Uni-Studierenden (sh. Abbildung 2). Alle Teilnehmer haben das Gefühl, im Fusionsprozess nicht fair behandelt zu werden, wobei dieser Effekt stärker ist für Mitglieder der dominierten Gruppe. Wie schon bei Identifikation verändert sich die wahrgenommene

Fairness über die Zeit. Zwischen T1 und T2 verringert sich die Wahrnehmung von Fairness leicht, bleibt dann aber weitestgehend konstant.

Als letztes betrachten wir die *emotionalen Reaktionen* auf den Fusionsprozess (sh. Abbildung 3). Angehörige der FH und der Uni unterscheiden sich nicht in ihrer emotionalen Reaktion. Negative Reaktionen bewegen sich für beide Gruppen in einem mittleren Bereich, d.h. um den Skalenmittelpunkt herum, höhere Werte entsprechen einer höheren negativen Reaktion. Allerdings gibt es auch hier Veränderungen über die Zeit. Zwischen T1 und T2 steigen die negativen Gefühle aufgrund des Fusionsprozesses und bleiben zwischen T2 und T3 konstant.

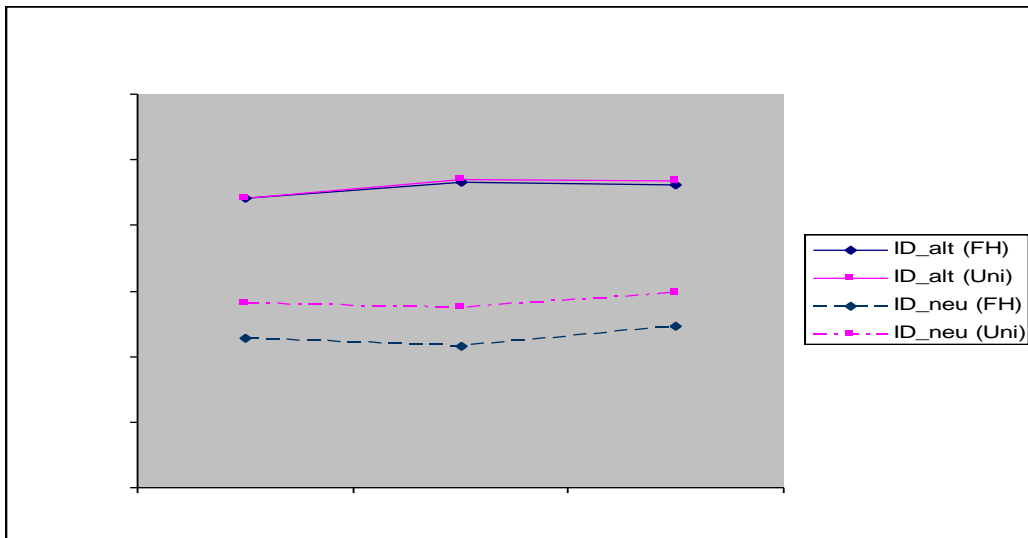


Abbildung 1 Entwicklung von Identifikation über die Zeit

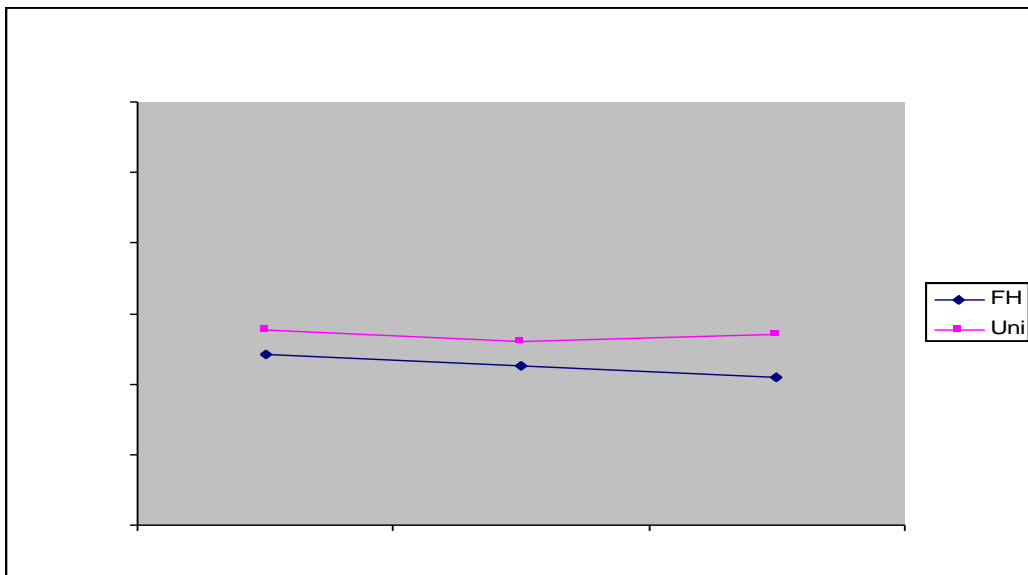


Abbildung 2 Entwicklung von wahrgenommener Fairness über die Zeit

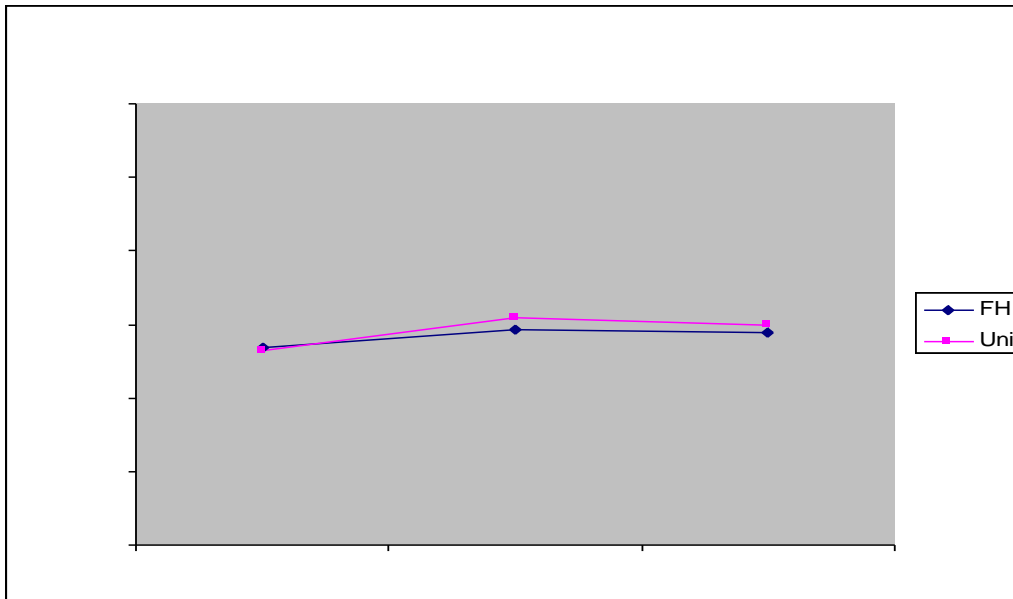


Abbildung 3 Entwicklung von emotionalen Reaktionen über die Zeit

Wie hängen jetzt diese Variablen zusammen? Beeinträchtigen die (geringe) wahrgenommene Fairness und die negative emotionale Reaktion die (geringe) organisationale Identifikation? Welchen Einfluss hat die Zeit auf den Identifikationsprozess und die damit verknüpften Variablen?

In Tabelle 3 (sh. Anhang) sind alle gerechneten Modelle zusammengefasst. In den Modellen A bis D wurde zunächst der Effekt von *Zeit* und der Einfluss der Präfusionsorganisation (FH oder Uni) untersucht. Wie schon in den Varianzanalysen gezeigt und in den Abbildungen zu sehen, entwickelt sich Identifikation mit der neuen Organisation nur langsam über die Zeit; diese Veränderung über die Zeit ist außerdem nicht linear (stetiger Anstieg), sondern quadratisch, was bedeutet, dass die Identifikation von T1 zu T2 abnimmt und dann wieder zunimmt. Obwohl sich TeilnehmerInnen beider Organisationen im Mittelwert unterscheiden, ist die Richtung der Veränderung von Identifikation gleich. In den Modellen F und G wurde analysiert, wie gut Präfusionsidentifikation, wahrgenommene Fairness und negative emotionale Reaktionen die Entwicklung von Postfusionsidentifikation vorhersagen. Wie erwartet finden wir einen negativen Zusammenhang zwischen negativer emotionaler Reaktion und Identifikation. Das heißt, je mehr negative Gefühle (aufgrund der Fusion) TeilnehmerInnen empfinden, desto weniger identifizieren sie sich mit der neuen Organisation. Dieser Effekt bleibt konstant über alle drei Messzeitpunkte (es gibt also keine Interaktion mit *Zeit*). Dies bedeutet, dass die negativen Emotionen zu allen Messzeitpunkten die gleiche Rolle bei der Vorhersage von Identifikation spielen. Auch wahrgenommene Fairness hat einen starken Effekt auf die Entwicklung der Identifikation und bleibt stabil über die Zeit. Je stärker TeilnehmerInnen die Wahrnehmung haben, dass ihre alte Organisation im Fusionsprozess fair behandelt wurde, desto eher sind sie bereit, sich mit der neuen Organisation zu identifizieren. Präfusionsidentifikation als Prädiktor hat nur einen Effekt für

TeilnehmerInnen der Uni, nicht aber für diejenigen der FH (sh. Modell F). In Modell G haben wir diese Beziehung noch einmal spezifiziert und untersucht, wie sich der Einfluss von Präfusionsidentifikation auf Postfusionsidentifikation über die verschiedenen Messzeitpunkte entwickelt. In der Tat finden wir einen signifikanten Effekt von Zeit und Identifikation, der in Abbildung 4 dargestellt ist. Hier ist zu erkennen, dass es zu T1 (rote Linie) einen deutlichen linearen Zusammenhang zwischen Prä- und Postfusionsidentifikation gibt. Je mehr sich TeilnehmerInnen mit der alten Hochschule identifizieren, desto mehr identifizieren sie sich mit der neuen. Dieses Ergebnis entspricht sozialpsychologischen Überlegungen, dass die neue Organisation als eine Kontinuität der alten wahrgenommen wird. Dieser Effekt „verschwindet“ allerdings im Verlauf des Fusionsprozesses und Präfusionsidentifikation hat keinen Vorhersagewert für Postfusionsidentifikation zu T2 und T3. Die Beziehung zwischen den Variablen ist also nicht, wie zunächst angenommen, stabil, sondern scheint abhängig zu sein vom Kontext und Prozess der Fusion.

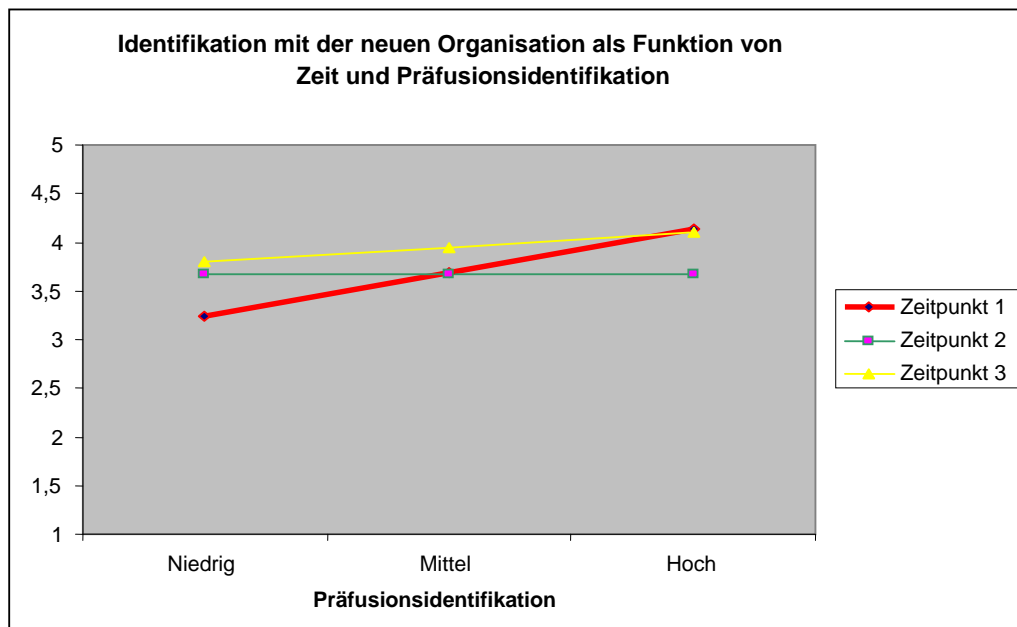


Abbildung 4 Verhältnis von Identifikation mit der alten und neuen Organisation über die Zeit

## Diskussion

Dieser Beitrag geht der Frage nach, wie sich organisationale Identifikation im Verlauf einer Fusion entwickelt und welche Faktoren Identifikation mit einer neuen Organisation begünstigen. In der vorliegenden Studie entwickelt sich Identifikation mit einer neuen, fusionierten Organisation nur langsam und hängt von der wahrgenommenen Fairness (wie z.B. Mitglieder der ehemaligen Gruppe im Fusionsprozess behandelt wurden) und von negativen emotionalen Reaktionen ab. Je weniger negativ die Fusion empfunden wird und je gerechter der Prozess von den Beteiligten wahrgenommenen wird, desto eher sind organisationale Mitglieder bereit, sich als Teil der neuen Organisation zu sehen. Im Fusionsprozess halten Mitglieder der Organisation noch lange an ihrer alten



Präfusionsorganisation fest. Außerdem nehmen die organisationalen Mitglieder der dominanten Organisation nur zu Beginn der Erhebung eine Kontinuität zwischen alter und neuer Identifikation wahr. Dieses Ergebnis entspricht nicht der theoretischen Annahmen aus der Sozialpsychologie (van Knippenberg & van Leeuwen, 2001) wie sie im Theorieteil dargestellt wurden. Im vorliegenden Beispiel nimmt die wahrgenommene Kontinuität zum zweiten Messzeitpunkt ab. Zur gleichen Zeit nehmen negative emotionale Reaktionen zu und Gerechtigkeitswahrnehmungen ab. Gehen wir zurück zu der eigentlichen Fusion, sehen wir, dass die eigentlichen Veränderungen für die StudienteilnehmerInnen erst zu diesem Zeitpunkt (zwischen T1 und T2) stattfinden. Obwohl die offizielle Fusion schon vor 4-9 Monaten durchgeführt wurde, können gerade zu diesem Zeitpunkt psychologische Prozesse beobachtet werden, die ein Hindernis bei der Akzeptanz der neuen Organisation darstellen. Die TeilnehmerInnen dieser Studie haben Bedenken, sich mit der neuen Organisation zu identifizieren. Auch zu T3 haben sich diese Aspekte noch nicht „beruhigt“ und eine stabile Verbundenheit mit der neuen Organisation ist auch über ein Jahr nach der Fusion noch nicht zu beobachten.

Was bedeuten diese Ergebnisse für die sozialpsychologische Forschung? Einige Ergebnisse der Fusionsforschung konnten auch im längsschnittlichen Design repliziert werden, trotz des studentischen Samples und der Besonderheit einer Hochschulfusion (die gleichzeitig wichtigste Einschränkung des Beitrags). Dies deutet auf die Robustheit und Validität der Ergebnisse hin und auf den wichtigen Beitrag der sozialpsychologischen Ansätze für Fusionen. Andererseits ist es theoretisch von Bedeutung, dass besonders für den Zusammenhang von Identifikation mit der alten und neuen Universität gezeigt werden konnte, dass diese Beziehung über die Zeit variiert. Das liefert erste empirische Hinweise darüber, dass kontextuelle Veränderungen einen Einfluss auf Identifikationsprozesse haben, wie theoretisch von Tajfel (1982) angenommen wurde. Weitere Forschung sollte sich explizit mit diesen Fragen beschäftigen, um eine dynamische Theorie über Identifikationsprozesse weiterzuentwickeln und konkrete Vorhersagen machen zu können, unter welchen Umständen sich Identifikation wie entwickelt.

Was heißt das praktisch? Wie in der Studie von Ernst & Young (2006) dargestellt, ist ein Aspekt, der Fusionen zum Scheitern bringt, dass MitarbeiterInnen oder Mitglieder der Organisationen (psychologisch) Widerstand leisten. Ähnliches legt auch dieser Beitrag nahe. Wenn sich MitarbeiterInnen im Verlauf eines Fusionsprozesses nicht gerecht behandelt fühlen und negative emotionale Reaktionen nicht aufgefangen werden, dann bleibt die Verbundenheit mit der neuen Organisation und mit anderen organisationalen Mitgliedern aus. Dies kann dazu führen, dass man sich für diese Organisation nicht engagiert, sie am liebsten verlassen würde und, dass man kein Interesse hat, mit den anderen Organisationsmitgliedern zu kooperieren. Dies kann direkten Einfluss auf die „Produktivität“

haben und den Gewinn eines Unternehmens gefährden und damit den Unternehmenswert senken.

Wichtiger aber ist, dass in solchen Situationen die Fusion aus „menschlicher“ Sicht scheitert. Fusionsbeteiligte beider ehemaligen Organisation sind weiterhin Opponenten und statt Kooperation herrscht Konflikt. Beteiligte der Fusion sollten die Möglichkeit haben, ihre Vorstellungen und negative emotionale Reaktionen zu artikulieren, um den Folgen, die hier dargestellt wurden, entgegen zu wirken. Eine Fusion ist in der Tat ein Prozess, der nicht mit dem Tag der offiziellen Fusion endet und Probleme, Widerstände und Ängste treten während des gesamten Veränderungsprozesses auf (Buono & Bowditch, 1989; Seo & Hill, 2005). Der Mensch sollte deshalb in allen Integrationsphasen Mittelpunkt des Fusionsprozesses sein. Beispielsweise könnten die Betroffenen frühzeitig Informationen über bevorstehende Änderungen erhalten sowie die Möglichkeit sich einzubringen. Außerdem sollten sie in die Entscheidungsfindung über die konkreten Veränderungen einbezogen werden. Gründe und Notwendigkeiten der Fusion sollten aufgezeigt und unnötige Veränderungen vermieden werden. Alte Strukturen sollten nicht über Nacht verschwinden und durch neue ersetzt werden, sondern behutsam implementiert werden. Bedrohung durch Neuerungen sollten so minimiert werden. Wichtig ist es, die Ängste, Bedenken und Nöte der beteiligten Menschen ernst zunehmen. Nur wenn man sich auch in der neuen Organisation akzeptiert fühlt, ist man bereit, sich für sie zu engagieren und sich als Teil von ihr zu fühlen. Statt ein unsicheres „Wer werden wir“, wie im Titel dieses Beitrags, zu artikulieren, sollte früh klar sein, „Wer wir bereits sind“. Ein Idee, um diese Vorschläge tatsächliche umzusetzen ist, in einem Fusionsprozess ein Personalmanagement-Team zu implementieren, das sich vor allem um die Belange und Interessen der organisationalen Mitglieder bzw. MitarbeiterInnen kümmert. Fusionen von unterschiedlichen Organisationen benötigen also Interventionen, die Mitglieder beider Gruppen ansprechend sind und die Probleme in unterschiedlichen Phasen der Fusion berücksichtigen.

Amiot, C., Terry, D., Jimmieson, N. L., & Callan, V. J. (2006): A longitudinal Investigation of Stress and Coping Processes During an Organizational Merger: Implications for Job Satisfaction and Organizational Identification. *Journal of Management*, 32, 552-574.

Amiot, C., Terry, D., & Callan, V. J. (2007): Status, Fairness, and Social Identification during an Intergroup Merger: A longitudinal Study. *British Journal of Social Psychology*, 46, 557-577.

Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989): Social identity theory and the organization Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

Bartels, J., Douwes, R., de Jong, M., & Pruyn, A. (2006): Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17, 49-67.

Berner, W. (2006): Lexikon des Change Managements. Retrieved September 29, 2006, from <http://www.umsetzungsberatung.de/pmi-post-merger-integration/index.php>

Boen, F., Vanbeselaere, N., Hollants, K., & Feys, J. (2005): Predictors of pupils' and teachers' identification with a merged school. *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 2577-2605.

Branscombe, N. R., Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (1999): The context and content of social identity threat. In: N. Ellemers, R. Spears, & B. Doosje (Eds.), *Social identity: Context, commitment, content* (pp. 35-58). Blackwell Science Ltd.

Brewer, M. B. & Brown, R. J. (1998): Intergroup relations. In: D.T.Gilbert & S. T. Fiske (Eds.), *Handbook of social psychology, Vol. 2 (4th ed.)* (pp. 554-594). McGraw-Hill.

Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations*. Jossey-Bass.

Cartwright, S. & Schoenberg, R. (2006): Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17, 1-5.

Citera, M. & Rentsch, J. R. (1993): Is there justice in organizational acquisitions? The role of distributive and procedural fairness in corporate acquisitions. In: R.Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 211-230). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Citera, M. & Stuhlmacher, A. F. (2001): A policy-modeling approach to examining fairness judgments in organizational acquisitions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, 309-327.

Condor, S. (1996): Social Identity and Time. In: W.P.Robinson (Ed.), *Social groups and identities. Developing the legacy of Henri Tajfel* (pp. 285-315). Oxford: Butterworth.

Doosje, B., Ellemers, N., & Spears, R. (1995): Perceived intragroup variability as a function of group status and identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31, 410-436.

Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., & Validzic, A. (1998): Intergroup bias: Status, differentiation, and a common in-group identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 109-120.

Ernst & Young (2006): Handel wider besseren Wissen. Warum viele Transaktionen scheitern, ohne es zu müssen. Retrieved September 29, 2006, from [http://www.ey.com/GLOBAL/content.nsf/Germany/Publikationen\\_-\\_Studien\\_-\\_2006](http://www.ey.com/GLOBAL/content.nsf/Germany/Publikationen_-_Studien_-_2006).

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (2002). Coping with an organizational merger over four stages. Coping with an organizational merger over four stages. *Personnel Psychology*, 55, 905-928.

Giessner, S. R., Viki, G. T., Otten, S., Terry, D. J., & Taeuber, S. (2006): The Challenge of Merging: Merger Patterns, Premerger Status, and Merger Support. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 339-352.

Gleibs, I., Mummendey, A., & Noack, P. (2007): Predictors of changes in post-merger identification throughout a merger process: A longitudinal study. Submitted for publication

Haslam, S. A., Postmes, T., & Ellemers, N. (2003): More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible. *British Journal of Management*, 14, 357-369.

Haunschild, P. R., Moreland, R. L., & Murrell, A. J. (1994): Sources of resistance to mergers between groups. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 1150-1178.

Hogan, E. A. & Overmyer-Day, L. (1994): The psychology of mergers and acquisitions. In: C.L.Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 1994, Vol. 9* (pp. 247-281). John Wiley & Sons.

Kiefer, T. (2005): Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875-897.

Klendauer, R., Frey, D., & Greitemeyer, T. (2006): Ein psychologisches Rahmenkonzept zur Analyse von Fusions- und Akquisitionsprozessen. *Psychologische Rundschau*, 57, 87-88.

Lipponen, J., Olkkonen, M.-E., & Moilanen, M. (2004): Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 391.

Little, T. D., Schnabel, K. U., & Baumert, J. (2000): *Modeling longitudinal and multilevel data: Practical issues, applied approaches, and specific examples*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Raudenbush, S. W. & Bryk, A. S. (2002): *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*. Thousand Oakes: Sage.

Riketta, M. (2005): Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.

Rousseau, D. M. (1998): Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-233.

Seo, M. G. & Hill, N. S. (2005): Understanding the Human Side of Merger and Acquisition: An Integrative Framework. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41, 422-443.

Singer, J. D. & Willet, J. B. (2003): *Applied Longitudinal Data Analysis. Modeling Change and Event Occurrence*. Oxford: Oxford University Press.

Tajfel, H. (1982): Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.

Tajfel, H. & Turner, J. C. (2004): The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In: J.T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Political psychology: Key readings* (pp. 276-293). Psychology Press.

Taris, W. T. (2000): *A Primer to Longitudinal Data Analysis*. London: Sage.

Terry, D. J. & Callan, V. J. (1998): In-group bias in response to an organizational merger. *Group Dynamics*, 2, 67-81.

Terry, D. J., Carey, C. J., & Callan, V. J. (2001): Employee adjustment to an organizational merger: An intergroup perspective. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 27, 267-280.

Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2003): The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349-361.

van Dick, R., Ullrich, J., & Tissington, P. A. (2006): Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, 17, 69-79.

van Knippenberg, D. & van Leeuwen, E. (2001): Organizational Identity After a Merger: Sense of Continuity as a Key to Postmerger Identification. In: M.A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (pp. 249-265). New York and Hove: Psychology Press.

van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L., & de Lima, F. (2002): Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41, 233-252.

van Leeuwen, E., van Knippenberg, D., & Ellemers, N. (2003): Continuing and changing group identities: The effects of merging on social identification and ingroup bias. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 29, 679-690.

Winkler-Kirsch, S. & Kaiser, A. (1999): Personalplanung als Erfolgsfaktoren von Fusionen. *Personal*, 51, 9-13.

## Anhang

**Tabelle 1 Reliabilitäten, Mittelwerte und Standardabweichung**

Skalen	Anzahl an Variable	Cronbach's Alpha	T 1 <i>M (SD)</i>	T 2 <i>M (SD)</i>	T 3 <i>M (SD)</i>
Präfusionsidentifikation	4	$\alpha_{T1}=.78$ $\alpha_{T2}=.73$ $\alpha_{T3}=.82$	5.43 (.92)	5.67 (.98)	5.64 (1.06)
Postfusionsidentifikation	4	$\alpha_{T1}=.92$ $\alpha_{T2}=.88$ $\alpha_{T3}=.91$	3.53 (1.44)	3.44 (1.44)	3.72 (1.41)
Wahrgenommene Fairness	3	$\alpha_{T1}=.70$ $\alpha_{T2}=.80$ $\alpha_{T3}=.87$	3.59 (.96)	3.43 (1.10)	3.40 (1.08)
Negative Emotionale Reaktion	5	$\alpha_{T1}=.85$ $\alpha_{T2}=.83$ $\alpha_{T3}=.80$	3.65 (1.29)	4.00 (1.34)	3.94 (1.33)

**Tabelle 2 Varianzanalyse mit Messwiederholung**

	T 1		T 2		T 3	
	Uni <i>M (SD)</i>	FH <i>M (SD)</i>	Uni <i>M (SD)</i>	FH <i>M (SD)</i>	Uni <i>M (SD)</i>	FH <i>M (SD)</i>
Präfusions-identifikation	5.41 <sup>b</sup> (0.86)	5.42 <sup>b</sup> (0.97)	5.69 <sup>b</sup> (0.87)	5.66 <sup>b</sup> (1.09)	5.67 (0.99)	5.61 (1.13)
Postfusions-identifikation	3.81 <sup>a</sup> (1.32)	3.27 <sup>a</sup> (1.52)	3.75 <sup>a b</sup> (1.36)	3.16 <sup>a b</sup> (1.33)	3.97 <sup>a b</sup> (1.41)	3.47 <sup>a b</sup> (1.38)
Wahrgenommene Fairness	3.77 <sup>a b</sup> (0.76)	3.42 <sup>a b</sup> (1.11)	3.61 <sup>a b</sup> (1.04)	3.25 <sup>a b</sup> (1.14)	3.71 <sup>a</sup> (1.09)	3.09 <sup>a</sup> (0.98)
Negative Emotionale Reaktion	3.64 <sup>b</sup> (1.20)	3.68 <sup>b</sup> (1.39)	4.09 <sup>b</sup> (1.28)	3.92 <sup>b</sup> (1.39)	3.99 (1.24)	3.88 (1.43)

Note. <sup>a</sup> signifikanter ( $p < .05$ ) Unterschied zwischen FH und Uni

<sup>b</sup> signifikanter ( $p < .05$ ) Unterschied zwischen Zeitpunkten

**Tabelle 3 Multilevel Model of Change**

	Parameter (S.E.)	Model A	Model B	Model C	Model D	Model E	Model F	Model G
<b>Fixed Effects</b>								
Intercept		3.56*** (0.09)	3.56*** (0.09)	3.44*** (0.10)	3.72*** (0.14)	3.75*** (0.15)	3.65*** (0.12)	3.68*** (0.12)
Organisation					-0.56*** (0.18)	-0.61*** (0.21)	-0.38** (0.15)	-0.42** (0.15)
Zeit			0.09 (0.05)	0.09 (0.05)	0.08 (0.06)	0.07 (0.09)	0.14* (0.05)	0.13* (0.05)
Zeit <sup>2</sup>				0.18** (0.08)	0.18** (0.08)	0.14* (0.10)	0.14+ (0.08)	0.14+ (0.08)
Zeit x Organisation						0.02 (0.11)		
Zeit <sup>2</sup> x Organisation								
Präfusionsidentifikation							0.26** (0.09)	0.06 (0.11)
Präfusionsid. x Organisation							-0.41* (0.18)	-0.18 (0.22)
Negative Emotionale Reaktion							-0.16** (0.06)	-0.16** (0.06)
Wahrgenommene Fairness							0.49*** (0.06)	0.48*** (0.06)
Präfusionsid x Zeit								-0.15+ (0.07)
Präfusionsid. x Zeit <sup>2</sup>								0.30** (0.12)
Präfusionsid. x Organisation x Zeit								0.20 (0.13)
Präfusionsid. x Organisation x Zeit <sup>2</sup>								-0.34 (0.23)
<b>Random Effects</b>								
In intercept		1.08	1.18	1.15	1.08	1.08	0.66	0.65
In Veränderung							0.08	0.09
Level-1 Fehler		0.92	0.73	0.71	0.71	0.71	0.74	0.73

Note: + p<.10, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Zeit wurde zentriert (T1=-1, T2=0; T3=1); Organisation ist Dummy kodiert (FH=1; Uni=0); alle weiteren Prädiktoren sind z-standadisiert