

# Hilft Kommunikation immer? Einfluss der Unternehmenskommunikation auf die Unsicherheit und das Commitment der Mitarbeiter bei Change Management Prozessen

Petia GENKOVA<sup>1</sup>, Christine GEHR<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Hochschule Osnabrück  
Caprivistr. 30 A, 49076 Osnabrück*

<sup>2</sup> *Philosophische Fakultät, Universität Passau  
Innstr. 40, 94032 Passau*

**Kurzfassung:** In der Studie wird der Einfluss von Mergerkommunikation untersucht. Im Vergleich zu Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung beurteilen Führungskräfte die zeitgerechte Einbindung, die Einbeziehung durch die Geschäftsleitung und den Informationsstand als wichtiger. Die Kommunikationsbeurteilung sagt die Unsicherheit der Mitarbeiter voraus.

**Schlüsselwörter:** Merger & Acquisitions, Hierarchie, Kommunikationskultur, Commitment

## 1. Theoretischer Hintergrund

Ein Überblick über die bestehende Forschungsliteratur zeigt, dass für den Erfolg eines Mergers die sogenannten „weichen“ Faktoren von großer Bedeutung sind. Obwohl die Mergerkommunikation ein weicher Faktor ist, sind empirische Studien über das Thema nach wie vor selten (Cornett-DeVito & Friedman 1995).

Da Merger positive und negative Implikationen für die Mitarbeiter mit sich bringen können, liegt es auf der Hand, dass auch die Gefühlswelt der Mitarbeiter ambivalent sein kann, sich also sowohl durch positive als auch durch negative Reaktionen kennzeichnen lässt. Im Laufe eines Mergers finden nacheinander oder gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen vielfältige Ereignisse und Veränderungen statt. Diese werden vom Mitarbeiter einzeln bewertet, so dass positive und negative Emotionen abwechselnd auftreten oder auch gleichzeitig erlebt werden können (Kiefer & Eicken 2002). Dabei ist Unsicherheit laut Marks (1982), die am häufigsten mit Mergern assoziierte, stressbezogene Variable. Die Ungewissheit wird von Schweiger und DeNisi (1991) als stresserzeugender angesehen als die Veränderung an sich. Dies ist eine Beobachtung, die einen wertvollen Hinweis für die Gestaltung der Mergerkommunikation liefert. Im Rahmen des durch Ungewissheit induzierten Stresses tritt eine weitere Emotion sehr häufig zu Tage: das Gefühl des Kontrollverlusts (Marks 1982).

Neben den affektiven Reaktionen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter sowie deren Rückwirkung auf das Unternehmen spielt die Mergerkommunikation eine wichtige Rolle für die Einflussvariable. Praktiker und Wissenschaftler sind sich darin einig, dass die Kommunikation im Mergerfall ein sehr hilfreiches Instrument sein kann, um die Reaktionen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter zu Gunsten des Unternehmens und damit auch des Mergererfolgs zu beeinflussen (Schweiger & DeNisi 1991; Bastien 1987; Davy et al. 1989; Salecker 1995). Dieser Effekt- die Kommunikation, Einstellungs- und Verhaltensmuster dahingehend zu beeinflussen,

dass die negativen Folgen für das Unternehmen abgemildert werden und dadurch optimale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration geschaffen werden- wird von Salecker und Müller-Stewens (1991) auch als *Persuasionsfunktion* der Kommunikation bezeichnet. Der positive Effekt der Mergerkommunikation auf die Mitarbeiter wird vor allem durch drei Aspekte der Kommunikation hervorgerufen: Erstens kann die Mergerkommunikation dazu beitragen, die mit dem Merger verbundene allgegenwärtige Unsicherheit und Angst abzubauen (Schweiger & DeNisi 1991). Die zweite wichtige Aufgabe der Mergerkommunikation ist das Erwartungsmanagement (Gerpott 1995). Drittens kann Kommunikation die Bereitschaft des Unternehmens ausdrücken, Mitarbeiterinteressen im Mergerprozess ernst zu nehmen und zu berücksichtigen (Gerpott 1995). Das Auftreten negativer Mitarbeiterreaktionen und Verhaltensweisen kann im Mergerfall nicht vollständig unterbunden werden. Alle drei beschriebenen Funktionen der Mergerkommunikation können jedoch dazu beitragen, deren starken Anstieg zu Gunsten des Unternehmens abzufedern und im günstigsten Fall langfristig wieder auf das Level vor dem Merger herabzusenken (Schweiger & DeNisi 1991). Wenn die Kommunikation gelingt, kann sie auch positive Emotionen wie Akzeptanz, Freude an der Veränderung oder gar Engagement für den Merger und somit aktives Mitgestalten an der Integration hervorrufen (Mohr & Fritsch 1998). Der abmildernde Effekt der Kommunikation auf Mitarbeiterreaktionen und Verhaltensweisen kann also als belegt angesehen werden. Es darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass *falsche* Kommunikation die beschriebenen negativen Mitarbeiterreaktionen und Verhaltensweisen auch verstärken kann und so die Rückwirkungen auf das Unternehmen noch verschlimmert. Nach Meinung Bastiens (1987) übersteigt dieser Einfluss sogar denjenigen der Veränderung an sich. Daher wird deutlich, dass die Konzentration auf *gute* Mergerkommunikation schon allein aus ökonomischen Beweggründen erfolgen muss. Jedoch wurde kaum erforscht und somit ermittelt, was eine *gute* bzw. *richtige* oder eine *falsche* Unternehmenskommunikation bei Change Managementprozessen ausmacht.

Im Gegensatz zu vielen anderen Einflussfaktoren, denen ebenfalls eine große Rolle für den Mergererfolg zugerechnet wird, hat die Kommunikation zudem einen entscheidenden Vorteil: Sie ist ein direkt beeinflussbares Instrument der Unternehmensleitung (Schott 2007) und somit ein idealer Ansatzpunkt für eine gezielte Steuerung. Damit die Kommunikation jedoch ihre positive Wirkung auf die Mitarbeiter und einen damit verbundenen Mergererfolg voll entfalten kann, muss bei deren Ausgestaltung auf vieles geachtet werden. Aufgrund der vielfältigen Blickwinkel auf Kommunikation existiert keine einheitliche und von allen Wissenschaftsdisziplinen gleichermaßen anerkannte Definition (Salecker 1995). Für die vorliegende Untersuchung wird folgende Definition zugrunde gelegt: Kommunikation ist der „*Prozess der Übertragung von Informationen*“ (Salecker 1995). Gerpott (1995) identifizierte vier häufig genannte vermeintliche Probleme, die als Barrieren gegen eine effektive Mergerkommunikation wirken könnten: Fehlendes Wissen der Sender über Veränderungen, Kommunikation negativer Nachrichten, Flexibilitätsverlust durch frühzeitige Informationen und Situationsunterschiede.

## **2. Fragestellung, Methoden und Stichprobenbeschreibung**

Deshalb soll in der vorliegenden Untersuchung der Fragestellung nachgegangen werden, ob die Kommunikation tatsächlich ein geeignetes Instrument sein könnte,

um positiv auf die Mitarbeiter einzuwirken und damit zum Erfolg des Mergers beizutragen. Dabei ist zu beachten, dass aufgrund der Einzigartigkeit jedes Mergers keine detaillierte Handlungsanweisung in Form eines Kommunikationskonzeptes gegeben werden kann. Stattdessen sollen wesentliche Gestaltungskriterien identifiziert werden (Wittwer 1995). Es soll die Frage beantwortet werden, ob sich der postulierte Zusammenhang zwischen Kommunikation und den beiden Mitarbeiterreaktionen Unsicherheit und Commitment auch im untersuchten Unternehmen nachweisen lässt. Demzufolge soll überprüft werden, ob effektive Mergerkommunikation das Unsicherheitsempfinden der Mitarbeiter abmildert und deren Commitment zum neuen Unternehmen erhöht. Es werden ein negativer Zusammenhang zwischen der Kommunikation und der Unsicherheit und ein positiver Zusammenhang zwischen der Kommunikation und dem Commitment vermutet. Es werden daher folgende Hypothesen aufgestellt:

*Hypothese 1:* Es bestehen signifikante Unterschiede in der Bewertung der Kommunikation in Abhängigkeit von der Hierarchieebene. Führungskräfte bewerten a) die Kommunikationskultur in ihren drei Dimensionen signifikant positiver, b) die Kommunikation und Einbeziehung durch die Geschäftsleitung signifikant höher und c) ihren Informationsstand signifikant höher als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung.

*Hypothese 2:* Eine positive Wahrnehmung der Kommunikationskultur in ihren drei Dimensionen, eine positiv wahrgenommene Einbindung durch die Geschäftsleitung und ein subjektiv eingeschätzter Informationsstand vermindern die Unsicherheit.

In der vorliegenden Untersuchung diente der Fragebogen von Welte (2003) als Grundlage zur Erfassung der Mergerkommunikation. Die Instrumente zur Kommunikation und Information wurden weitestgehend unverändert übernommen. Hierbei wird die Kommunikationskultur in den drei Dimensionen Aufrichtigkeit, gemeinsame Sprache und Einbindung gemessen (Welte 2003). Die einzelnen Kommunikationskanäle wurden mit Hilfe einer Faktorenanalyse in drei Gruppen zusammengefasst (Management, Interne Medien, Flurfunk), aus denen die Mitarbeiter wichtige Informationen erhielten. Die Informationskanäle wurden an die im Merger- Tochterunternehmen 1 und 2 vorkommenden Quellen angepasst und auch die Gruppierung der einzelnen Kanäle wurde modifiziert. Für den Bereich Kommunikation und Information wurden neben dem Fragebogen von Welte (2003) noch zwei Skalen von Bachman (1993) ergänzt. Hierbei handelt es sich um die Skalen Einbeziehung durch die Geschäftsleitung und Kommunikation durch die Geschäftsleitung, da diese aufgrund der bereits geschilderten hervorgehobenen Bedeutung des Top-Managements in der Mergerkommunikation weitere interessante Ergebnisse erwarten ließen.

Für die Grundgesamtheit wurden folgende Kriterien festgelegt: In die Grundgesamtheit gelangten ausschließlich Mitarbeiter des Mutterunternehmens, die den abgefragten Zusammenschluss in voller Länge erlebt hatten und zu mindest theoretisch Zugang zu den gleichen Informationsquellen gehabt hätten. Alle Mitarbeiter von Tochtergesellschaften der beiden sich zusammenschließenden Unternehmen wurden nicht berücksichtigt, da diese Mitarbeiter nicht zu allen Kommunikationskanälen der Muttergesellschaft umfassenden Zugang hatten. 489 Personen erfüllten diese Kriterien und wurden in die Grundgesamtheit aufgenommen. Die Rücklaufquote betrug 62.1 %. Von den 149 in die Auswertung aufgenommenen Personen konnten 73 Personen dem Tochterunternehmen 1 und 76 Personen dem Tochterunternehmen 2 zugeordnet werden. Vier Versuchspersonen gaben ihr Ursprungsunternehmen nicht an. Von 145 Personen,

die ihre Mitarbeitergruppeangaben, gaben 23 Teilnehmer an, eine Führungsaufgabe inne zu haben. Von den 122 Mitarbeitern ohne Führungsaufgabe waren 81 Angestellte und 41 gewerbliche Mitarbeiter.

### 3. Ergebnisse und Diskussion

Mithilfe der ersten Hypothese sollte analysiert werden, ob sich signifikante Unterschiede in der Beurteilung der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung nachweisen lassen. Bei einem Vergleich der beiden Hierarchieebenen tritt folgendes Messproblem auf: Die Gruppe der Mitarbeiter ohne Führungsfunktion ( $N = 122$ ) ist deutlich größer als die Gruppe der Führungskräfte ( $N = 23$ ). Diese ist mit nur 23 Versuchspersonen streng gesehen zu klein, um fundierte und statistisch generalisierbare Ergebnisse zu erzielen. Da diese Arbeit einen praxisorientierten Ansatz verfolgt, wird dennoch eine Auswertung vorgenommen. Zu beachten ist aber, dass die folgenden Aussagen nicht generalisierbar sind, sondern immer nur eine Tendenz angeben können.

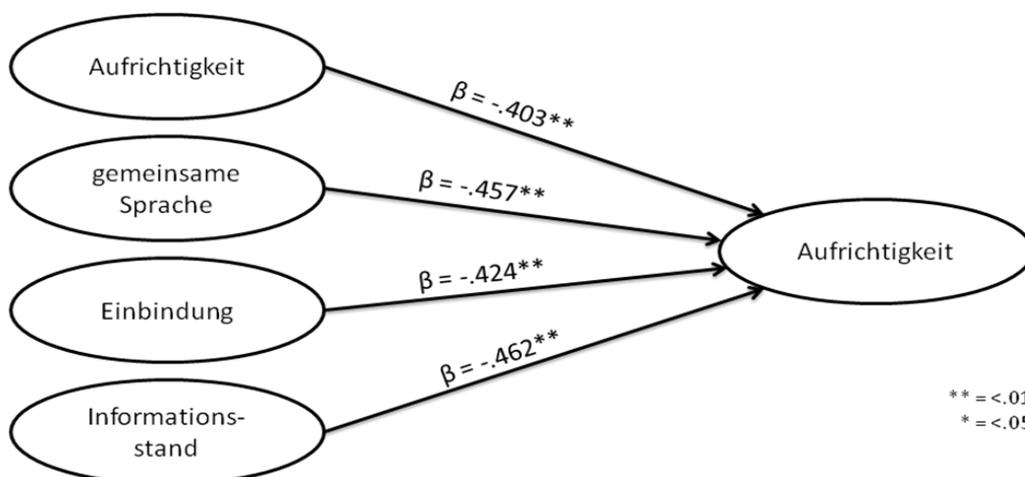
Nur ein Teil der angenommenen Unterschiede zwischen den beiden Hierarchieebenen bestätigt sich tatsächlich. Bereits bei Teilhypothese 1 a ergibt sich ein gemischtes Bild. Die Dimension Einbindung wird von den Führungskräften mit einem Mittelwert von  $MW = 3.42$  ( $SD = .982$ ) als signifikant positiver ( $T_{(142)} = 2.207$ ,  $p < .05$ ) wahrgenommen als von den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung ( $MW = 2.94$ ,  $SD = .951$ ).

Bezüglich des Aspekts der gemeinsamen Sprache und der Aufrichtigkeit unterschieden sich die beiden Hierarchieebenen nicht. Die Hypothese 1 a hat sich daher nur teilweise bestätigt. Führungskräfte bewerten die zeitgerechte Einbindung in die Prozesse als signifikant besser als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Auch Teilhypothese 1 b, die von einer signifikant höheren Beurteilung der Kommunikation und Einbeziehung durch die Geschäftsleitung durch die Führungskräfte ausgeht, kann nicht umfassend bestätigt werden. In Bezug auf die Einbeziehung der Geschäftsleitung erweist sich der ermittelte Mittelwertunterschied mit  $p = < .05$  ( $T_{(140)} = 2.542$ ) als hoch signifikant (Führungskraft:  $MW = 3.57$ ,  $SD = .926$  // Mitarbeiter:  $MW = 2.95$ ,  $SD = 1.058$ ). Die Kommunikation durch die Geschäftsleitung wird jedoch nicht signifikant unterschiedlich wahrgenommen. Es kann daher festgestellt werden, dass in dieser Untersuchung die Führungskräfte die Einbeziehung durch die Geschäftsleitung- nicht jedoch deren Kommunikation- signifikant positiver wahrnehmen als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Die Frage einer signifikant unterschiedlichen Beurteilung des Informationsstandes in den Hierarchieebenen lässt sich dagegen positiv beantworten: Führungskräfte nehmen ihren subjektiven Informationsstand mit einem Mittelwert von  $3.76$  ( $SD = .950$ )- wie erwartet- signifikant höher wahr ( $T_{(139)} = 2.209$ ,  $p = < .05$ ) als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung ( $MW = 3.27$ ,  $SD = .953$ ). Diese Teilhypothese (1 c) ließ sich also bestätigen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Hypothese 1 nur in manchen Teilaspekten bestätigen lässt: Führungskräfte beurteilen ihre zeitgerechte Einbindung, die aktive Einbeziehung durch die Geschäftsleitung und ihren Informationsstand signifikant höher als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Die gemeinsame Sprache wird tendenziell positiver beurteilt. In allen anderen Aspekten konnte kein signifikanter Unterschied nachgewiesen werden. Die Nähe zur Geschäftsleitung scheint sich also zumindest in den untersuchten Unternehmen nicht

so umfassend und deutlich auf die Wahrnehmung der Kommunikation auszuwirken, wie angenommen.

In der Hypothese 2 wurde ein negativer Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung einzelner Kommunikationsdimensionen und dem Unsicherheitsempfinden als exemplarische Mitarbeiterreaktion postuliert. Wie angenommen, werden durchgängig negative lineare Zusammenhänge errechnet, die sich alle als hoch signifikant erweisen. Auch in der Grundgesamtheit gilt also, dass ein Mitarbeiter sich umso weniger unsicher fühlt, je positiver er z. B. die Kommunikationskultur empfindet. In der Stichprobe erweisen sich diese Zusammenhänge als unterschiedlich stark. Alle drei Dimensionen der Kommunikationskultur sagen die Unsicherheit voraus (Aufrichtigkeit:  $\beta = -.403^{**}$ , gemeinsame Sprache:  $\beta = -.457^{**}$ , Einbindung:  $\beta = -.424^{**}$ ). Ebenfalls ein mittelstarker Zusammenhang wird zwischen dem Informationsstand und der Unsicherheit ausgewiesen ( $\beta = -.462^{**}$ ). Die Kommunikation durch die Geschäftsführung und die Einbeziehung durch die Geschäftsleitung sagen dagegen nur schwach die Unsicherheit voraus. Infolgedessen kann die zweite Hypothese als bestätigt angesehen werden (s. Abbildung 1).



**Abbildung 1:** Dimensionen der Kommunikationskultur (Ergebnisse der Hypothese 2)

Somit lässt sich festhalten, dass sich die Unterschiedshypothese nur in Teilaspekten, nicht jedoch in ihrer Gesamtheit bestätigt hat. In Bezug auf die Zusammenhangshypothese zeigt sich ein anderes Bild. In der vorliegenden Untersuchung hat sich also der angenommene Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der Kommunikation bzw. der Einbeziehung durch das Top-Management und der Kommunikationskultur bestätigt. Ebenfalls konnte ein Zusammenhang von verschiedenen Kommunikationsdimensionen und dem subjektiven Informationsstand in der betrachteten Grundgesamtheit nachgewiesen werden. Außerdem haben sich die vermuteten Zusammenhänge zwischen Kommunikation und Mitarbeiterreaktionen in der vorliegenden Untersuchung anhand der Variablen Unsicherheit und Commitment als signifikant erwiesen.

Eine Problematik besteht darin, dass ausschließlich Mitarbeiter befragt wurden, die zum Befragungszeitpunkt noch bei dem Mutterunternehmen beschäftigt waren. Laut der Theorie der kognitiven Dissonanz von Festinger (1957) streben Menschen grundsätzlich nach Konsistenz zwischen ihren Einstellungen, Meinungen und Verhaltensweisen. In Bezug auf die Informationsaufnahme und -verarbeitung kann dies darin resultieren, dass bevorzugt Informationen wahrgenommen werden, die

eine getroffene Entscheidung über eine Einstellung, Meinung oder Verhaltensweise als richtig erscheinen lassen. Informationen, die diese Entscheidung in Frage stellen würden, werden dagegen ausgeblendet, um eine kognitive Dissonanz zu vermeiden. In der vorliegenden Untersuchung könnte dies dazu geführt haben, dass die Wahrnehmung der Kommunikation positiv verzerrt wurde, um das Bleiben in der Organisation zu rechtfertigen.

Die Mergerkommunikation wurde als ein geeignetes und direkt steuerbares Instrument identifiziert, um diese Mitarbeiterreaktionen und Verhaltensweisen im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen. Zudem wurden grundsätzliche Gestaltungsempfehlungen abgeleitet, die bei Beachtung die Effektivität der Kommunikation im Mergerfall steigern können. Die Befunde zur Mergerkommunikation sowie der festgestellte Zusammenhang zwischen Kommunikation, Mitarbeiterreaktionen und Verhaltensweisen wurden anschließend im empirischen Teil auszugsweise überprüft. Vor allem der postulierte Zusammenhang zwischen Mergerkommunikation und Mitarbeiterreaktionen hat sich für die betrachtete Grundgesamtheit anhand der Beispiele Unsicherheit und Commitment bestätigt.

#### 4. Literaturverzeichnis

- Bachman, B. A. (1993) An intergroup model of organizational mergers. Ann Arbor: UMI.
- Bastien, D. T. (1987) Common Patterns of Behavior and Communication in Corporate Mergers and Acquisitions. *Human Resource Management*, 26, 17-33.
- Cornett-DeVito, M. M. & Friedman, P. G. (1995) Communication processes and merger success. An exploratory study of four financial institution mergers. *Management Communication Quarterly*, 9, 46-77.
- Davy, J. A., Kinicki, A. & Scheck, C. & Kilroy, J. (1989) Acquisitions make employees worry. Companies ease the pain through effective communication. *Personnel Administrator*, 34, 84-90.
- Gerpott, T. J. (1995). Mitarbeiterorientierte Informationspolitik bei der Integration von Akquisitionen. Ein vernachlässigter Erfolgsfaktor externer Wachstumsstrategien von Pharma-Unternehmen. In M. Lonsert, K.-J. Preuß & E. Kucher (Hrsg.), *Handbuch Pharma-Management* (S. 875-898). Wiesbaden: Gabler.
- Kiefer, T. & Eicken, S. (2002) Das emotionale Erleben einer Großfusion: Eine explorative Studie. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 27-32.
- Marks, M. L. (1982) Merging Human Resources. A Review of Current Research. *Mergers & Acquisitions*, 2, 38-44.
- Mohr, N. & Fritsch, R. (1998) Zielgerichtete Kommunikation – Schlüsselfaktor erfolgreichen Veränderungsmanagements. *Organisationsentwicklung*, 17, 66-73.
- Salecker, J. (1995) Der Kommunikationsauftrag von Unternehmen bei Mergers & Acquisitions. Problemdiskussionen und Gestaltungsoptionen der Kommunikation bei Unternehmensübernahmen (Bern: Paul Haupt). Duisburg: Universität.
- Salecker, J. & Müller-Stewens, G. (1991) Kommunikation – Schlüsselkompetenz im Akquisitionsprozeß. *Absatzwirtschaft*, 10, 104-113.
- Schott, U. (2007) Einstellungsänderung bei Fusionen. Ein integratives Modell zur Wirkung von Information und Kommunikation. Saarbrücken: VDM.
- Schweiger, D. M. & Denisi, A. S. (1991) Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Welte, J. (2003) Wer nicht sagt, der nicht gewinnt. Eine Fallstudie zum Zusammenhang zwischen Kommunikation, Commitment und Engagement in einem deutsch-amerikanischen Merger (München: Herbert Utz). München: Universität.
- Wittwer, A. (1995) Innerbetriebliche Kommunikation als strategisches Instrument zur Mitarbeiterintegration bei Unternehmenszusammenschlüssen. Eine Untersuchung integrationshemmender und integrationsfördernder Faktoren (München: tuduv). München: Universität.