

Teil A: Integration in und zwischen Unternehmen

1. Integrationsbegriff

Der Begriff der Integration wird in allen sozialwissenschaftlichen Disziplinen verwendet. Definitionen des Integrationsbegriffs finden sich aber vor allem in der soziologischen Literatur. Beispielsweise definiert Münch (1998) Integration als das Ausmaß und die Intensität der Verbindungen zwischen den konstitutiven Teilen einer sozialen Einheit. Soziale Einheiten können dabei sowohl Familien, Gangs, Verwaltungen, lokale Vereinigungen, Firmen, nationale und übernationale Gesellschaften und ähnliches sein. Die Definition von Giddens lautet (1979, S.76): „Integration can be defined as regularised ties, interchanges or reciprocity of practices between either actors or collectivities.“ Die Reziprozität von Praktiken meint dabei „regularised relations of relative autonomy and dependence between the parties concerned.“ Mit Integration einher geht also nach dieser Auffassung vor allem die Einrichtung sozialer Regeln.

Auch für Münch (1998) ist der Begriff der sozialen Integration eng an die Vorstellung einer normativen Ordnung geknüpft. Aus den gemeinsamen Regeln der Interaktion erwachsen den Akteuren Vorteile. Die Handlungen von Individuen sind integriert, wenn sie sich auf Normen verlassen können, die Handlungsspielräume so begrenzen, dass es nicht zu Beeinträchtigungen der Handlungsfreiheit anderer kommt. Ein Beispiel für eine normative Ordnung sind Marktbeziehungen, in denen die Akteure ein Minimum an gemeinsamen Regeln befolgen müssen, damit jeder Marktteilnehmer die Möglichkeit hat, einen Gewinn zu machen, ohne dass dies auf Kosten der anderen Akteure geschieht.

Integration kann auch negative Implikationen haben. Integration auf nationaler Ebene kann einher gehen mit Desintegration nach Außen und Homogenisierung nach Innen. Im schlechteren Fall bedeutet Homogenisierung, dass marginalen Kulturen eine dominante Kultur aufgezwungen wird oder dass eine Zentralregion periphere Regionen beherrscht, indem sie dort ihre Sprache, ihr Rechtssystem und ihre Verwaltung durchsetzt (Münch, 1998). Mit der Einebnung der kulturellen Vielfalt, so eine bekannte These, verringert sich das gesellschaftliche Innovationspotential und die Fähigkeit zum Wandel. Auch die betriebliche Integration kann als Prozess im Spannungsfeld von Abhängigkeit und Autonomie, von Differenzierung und Homogenisierung verstanden werden.

Neben der „sozialen Integration“ ist in der Literatur auch von systemischer Integration die Rede.⁷ So besteht laut Münch (1998) die Globalisierung im Wesentlichen in der systemischen Integration von Ökonomien. Diese ökonomische Integration schreite rapide fort, während sich die soziale Integration, mit ihren impliziten Ansprüchen an soziale Normen, Gerechtigkeitsvorstellungen und Solidarität, in der Regel nur bis an die Grenzen von Nationalstaaten auswirkt. Giddens (1984, S.28) definiert „social integration“ als „reciprocity between actors in contexts of co-presence“ und „system integration“ als „reciprocity between actors or collectivities across extended time-space.“ Giddens unterscheidet demnach zwischen Integration, die auf der Ebene von Face-to-Face-Begegnungen stattfindet und Integration zwischen zeitlich oder räumlich getrennten Akteuren. Systemische Integration sei bei der Bildung funktionsspezifischer Systeme wie Wirtschaft, Politik, Recht, Bildung, Kunst oder Religion zu beobachten. Diese Systeme erlauben es, unterschiedliche Interessen unabhängig von Zeit, Raum und Personen zu koordinieren.⁸ Unternehmen und andere Organisationen spielen dabei heute eine so herausragende Rolle, dass auch von Organisationsgesellschaft die Rede ist (Perrow, 1986). Giddens geht davon aus, dass Integration auf Systemebene nicht ohne soziale Integration auskommt, dass aber Systemintegration nicht nur aus sozialer, also direkter Interaktion und Integration besteht: „The mechanism of system integration certainly presuppose those of social integration, but such mechanisms are also distinct in some key respects from those involved in relations of co-presence.“ Einerseits hat die systemische Integration die soziale Integration zur Voraussetzung, andererseits geht sie in ihrer Reichweite über diese hinaus und ist unabhängiger von individuellen Akteuren.

Im Allgemeinen wird in der Soziologie systemische und soziale Integration eher auf der Makroebene behandelt. Die Unterscheidung von systemischer und sozialer Integration wird in der Literatur zu Unternehmenszusammenschlüssen und Unternehmensakquisitionen aber auch für die Untersuchung von Mikro- und Mesoebene genutzt. Hier wird der Begriff der systemischen Integration als Schöpfung von Koordinationsstrukturen, und der Begriff der sozialen Integration als Anpassung normativ geprägter Verhaltensmuster verstanden.

Bevor auf zwischenbetriebliche und internationale Integration eingegangen wird, soll der Gebrauch des Integrationsbegriffs im Kontext der Unternehmung dargestellt werden.

⁷ Die Unterscheidung von sozialer und systemischer Integration geht zurück auf Lockwood (1964).

⁸ Ferner verweist die Giddensche Definition auf Unterschiede von Integration auf kollektiver und individueller Ebene und auf die eher methodologische Unterscheidung von Makro- und Mikroperspektive, auf die hier aber nicht weiter eingegangen werden soll.

1.1. Integration als Voraussetzung betrieblichen Handelns

Der Satz von John Child (1984): "It is in fact something of a wonder that organizations hold together at all.", macht deutlich, dass die Integration von Akteuren in Betrieben keineswegs als eine selbstverständliche Tatsache zu verstehen ist. Im Hinblick auf die zentrifugalen Kräfte, die in Firmen auf einzelne Mitarbeiter, auf Gruppen oder Abteilungen wirken, ist die intraorganisationale Integration von wesentlicher Bedeutung. Mit der Größe von Organisationen nimmt zwangsläufig die Zahl von Untergruppierungen mit eigenen Identitäten zu, die intern stark, aber gruppenübergreifend um so geringer integriert sind. Dieses Spannungsverhältnis zwischen Differenzierung und Integration ist seit dem Standardwerk von Lawrence und Lorsch (1967) zu einem wichtigen Parameter des Organisationsdesigns geworden.⁹ Integration definieren Lawrence und Lorsch als: „the quality of the state of collaboration that exists among departments that are required to achieve unity of effort by the demands of the environment” (ebd., S.11).

Lawrence und Lorsch stellten bei ihren empirischen Untersuchungen in den sechziger Jahren fest, dass zwar die Differenzierungen von Organisationseinheiten und Abteilungen in Unternehmen vehement vorangetrieben wird, dass aber die Integrationserfordernisse kaum angemessen berücksichtigt werden. An der theoretischen Diskussion kritisierten Lawrence und Lorsch die fehlende Aufmerksamkeit für die Konsequenzen einer immer weiter gehenden Arbeitsteilung, denn aus der Trennung von Arbeitsbereichen ergeben sich unterschiedliche Interessen, Arbeitsweisen und Identitäten bei den Akteuren. Mit der Differenzierung des Arbeitsprozesses entstehen neue Schnittstellen, die die Wahrscheinlichkeit von Effizienzverlust und Koordinationsproblemen erhöhen und gezielte Integrationsmaßnahmen erforderlich machen.

Ein Beispiel, das in diesem Zusammenhang oft genannt wird, ist die mangelnde Integration von F&E-Abteilungen im Unternehmen. In größeren Unternehmen sind viele Disziplinen und Fachabteilungen, vom Marketing bis zur Fertigung, an den Prozessen der Produktentwicklung beteiligt, wodurch sich die Abstimmung erheblich erschwert. Die schwierige Verständigung von F&E- und Marketing/Vertriebsabteilungen, mit ihren unterschiedlichen Interessen, Perspektiven und Verhaltensweisen ist ein häufig beschriebenes Problemfeld der intra-organisationalen Integration (z..B. Steinmann/Schreyögg, 1993, S.395). Während in F&E-Abteilungen zumeist ein Interesse an längerfristigen, nicht selten technologie- und kostenintensiven Entwicklungsprojekten besteht, sind Marketingmanager

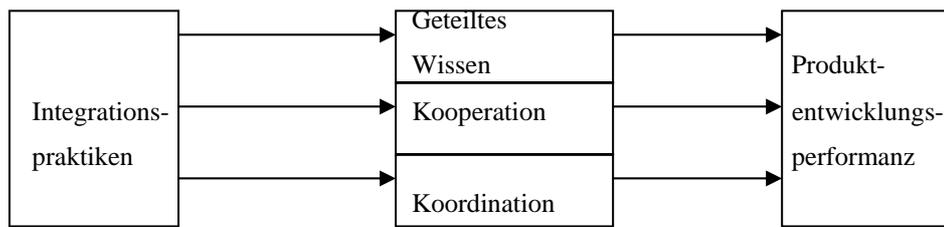
⁹ In ‚Organization and Environment‘ (1967) formulieren Lawrence und Lorsch auf der Basis des Begriffspaars Integration und Differenzierung ihren einflussreichen Kontingenzansatz, der von einer engen Beziehung zwischen Umweltbedingungen und Organisationsdesign ausgeht.

eher daran interessiert, kurzfristig neue Produkte anbieten zu können, die möglichst auch noch einen Preisvorteil haben sollen. Obwohl dieses Beispiel eine Vereinfachung der in Wirklichkeit oft komplexeren Interessenlagen ist, gibt es doch einen Eindruck der antagonistischen Kräfte, mit denen ein intraorganisationales Integrationsmanagement umgehen muss.

1.2. Integration und Performanz

Zahlreiche Anhaltspunkte für die Bedeutung von Prozessintegration finden sich zudem in der empirischen Forschung zur Produktentwicklung in unterschiedlichen Branchen wie der Automobilindustrie (Lippert/Jürgens/Drüke, 1995; Clark/Fujimoto, 1991), der Mainframecomputerindustrie (Iansiti/Clark, 1994) und der pharmazeutischen Industrie (Henderson, 1994). Die Überblicksstudien von Brown/Eisenhardt (1995) und Eisenhardt/Tabrizi (1995) zeigen, dass ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Performanz von Produktentwicklungsprozessen, ausgedrückt als Geschwindigkeit und Produktivität, und der Integration der beteiligten Akteure besteht (ebd., S.346). Die betrachteten Untersuchungen stimmen vor allem darin überein, dass intensive Kommunikation zwischen den beteiligten Experten notwendig ist, um ein neues Produkt zu entwickeln. Auch sogenannte „Gatekeeper“ und „Boundary Spanners“ sowie eine multifunktionale Teamorganisation nutzen der Integration von Abteilungen und Disziplinen und wirken positiv auf die Performanz. Mangelnde Kommunikation dagegen sei oftmals die Ursache für den Misserfolg von Entwicklungsprojekten (Hoopes/Postrel, 1999, S. 840). Auch bei internationalen Produktentwicklungsprozessen ist die Integration der verschiedenen Funktionen von zentraler Bedeutung, wobei durch die geographische Trennung größere Schwierigkeiten damit verbunden sind (Hedlund/Ridderstrale, 1995).

Trotz der recht eindeutig belegten Wirkung von Integration auf die Performanz der Produktentwicklung, versäumen die genannten Untersuchungen jedoch, eine Erklärung für den Zusammenhang von Integration und Prozesseffizienz und Entwicklungsgeschwindigkeit zu geben. Hoopes und Postrel (1999) thematisieren diesen Mangel der empirischen Literatur und versuchen, die Wirkung von Integration auf die Prozesseffizienz genauer zu bestimmen. Sie gehen davon aus, dass durch Integration vor allem drei komplementäre Aspekte von Organisationen betroffen sind: Die Entstehung und Nutzung gemeinsamen Wissens, die Koordination der produktiven Aktivitäten der Organisationsmitglieder und die Kooperationsfähigkeit oder Kooperationsneigung der Organisationsmitglieder. Diese drei zentralen Organisationsaspekte werden durch Integrationspraktiken beeinflusst und wirken sich dann auf die Prozessperformanz aus.



[Abb. nach Hoopes/Postrel (1999)]

Hoopes und Postrel geben dabei kein Urteil über die jeweilige Bedeutung der drei durch die Integration beeinflussten Faktoren ab. Je nach theoretischer Perspektive kann ihnen ein unterschiedliches Gewicht für den Erfolg von Organisationen beigemessen werden. So wird das Problem der Kooperation in der Regel von Transaktions- und Principal-Agent-Ansätzen thematisiert, mit dem Ziel, optimale Anreiz- und Governancestrukturen für die Handlungen der Akteure zu finden. Dagegen besteht das Problem aus einer koordinationsorientierten Sichtweise eher darin, die jeweils optimale Nutzung der Ressourcen, bei einer begrenzten Informationsverarbeitungskapazität der Akteure, zu finden. Die Lösung des Koordinationsproblems liegt dann in einem optimierten Prozessmanagement (Crowston, 1997). Wichtig für die Unterscheidung von Integration und Koordination ist hier, dass Integration als eine der Koordination vorgelagerte Aufgabe verstanden wird. Integration ist im Sinne von Hoopes und Postrel (1999) eine Voraussetzung von effektiver Koordination, ein den Koordinationsaktivitäten und ihren Mechanismen notwendig vorausgehender Prozess.¹⁰

Während somit die Rolle von Koordination und Kommunikation für die Performanz durch verschiedene Theorien bereits umfassend erörtert ist, wird die Bedeutung des geteilten Wissens erst in noch unverbundenen Ansätzen durchdacht und erforscht. Hoopes und Postrel (ebd.) begründen die Bedeutung des geteilten Wissens empirisch und ex-negativo. Wo es nach ihren Untersuchungsergebnissen bei der Entwicklung von Software an geteiltem Wissen der Akteure fehlt, ist die Wahrscheinlichkeit von Entwicklungsfehlern hoch.

¹⁰ In der betriebswirtschaftlichen Literatur fehlt eine eindeutige Unterscheidung von Koordination und Integration. So verwendet Staehle (1994, S.528f.) die Begriffe Koordination und Integration wechselweise und definiert Koordination als „Abstimmung und Harmonisierung von Handlungen der Organisationsmitglieder sowie die Ausrichtung arbeitsteilig gebildeter Stellen, beides in Hinblick und Richtung auf die Ziele und Zwecke der Organisation“. Auch die „Konformitätssicherung“ in Organisationen sei in dieser Hinsicht eine Koordinationsaufgabe, die allerdings besser mit dem Begriff der sozialen Kontrolle bezeichnet sei. Auch im Lehrbuch von Steinmann und Schreyögg findet sich im Kapitel zur organisatorischen Integration (1993, S.394f.) keine Unterscheidung von Koordination und Integration. Hier wird jedoch Integration und nicht Koordination als Überbegriff für die drei zentralen Abstimmungsmechanismen der Organisation, nämlich Hierarchie, Programme und Selbstabstimmung, verwendet.

Für die Zusammenarbeit zwischen international verteilten Standorten dürfte die Bedeutung des geteilten Wissens eher noch größer sein, da die direkte Kommunikation eingeschränkt ist. Geteiltes Wissen wird deshalb im Folgenden als zentraler Aspekt der Integration behandelt.

2. Integration aus wissensbasierter Perspektive

Die Vertreter wissensbasierter Perspektiven entwickeln ihre Begründungen für die Existenz von Unternehmen oft in bewusster Abgrenzung und als Alternative zum Transaktionskostenansatz. Es bietet sich deshalb an, die besonderen Merkmale wissensbasierter Ansätze zunächst in einem Vergleich mit dem Transaktionskostenansatz zu beschreiben.

Die Transaktionskostentheorie sieht Firmen als effiziente Vertragsinstrumente, durch die Transaktionskosten gespart werden können. Es ist dabei vor allem die Kontrollmöglichkeit der Hierarchie, die den Unterschied zum Markt ausmacht. Die Notwendigkeit hierarchischer Kontrolle wird mit der Annahme opportunistischen Verhaltens begründet. In wissensbasierten Ansätzen wird die Opportunismusannahme als überflüssig (Kogut/Zander, 1992) oder gar als Ursache einer fehlgeleiteten Managementpraxis kritisiert, die Firmen und Akteure eher schadet als nützt (Goshal/Moran, 1996). Allerdings unterstellt der Transaktionskostenansatz Opportunismus nicht als allgemeines Verhaltensmotiv. Er argumentiert vielmehr, dass es hohe Kosten verursachen würde, vereinzelt opportunistisch handelnde Akteure zu identifizieren (Williamson/Ouchi, 1981). Umgekehrt ist es für den wissensbasierten Ansatz schwieriger zu begründen, warum die Interessen der Akteure immer mit den Interessen der Firma übereinstimmen sollten und Opportunismus deshalb auszuschließen sei (Weeks/Galunic, 2003). Allein durch die Ablehnung der Opportunismusannahme gewinnt der wissensbasierte Ansatz somit noch kein überzeugendes Profil.

Kritisiert wird am Transaktionskostenansatz auch seine funktionalistische Argumentation, die er allerdings mit einem Teil der wissensbasierten Ansätze teilt. Trotz der Annahme begrenzter Rationalität geht die Transaktionskostentheorie davon aus, dass durch Wettbewerbsselektion mittelfristig immer eine optimale Transaktionskostensparnis bei den Firmen eintritt (Williamson/Ouchi, 1981). Unerklärt bleibt, wie bei begrenzter Rationalität der Akteure, die Mechanismen der Transaktionskostensparnis immer erkannt und entsprechend umgesetzt werden können. Wichtige Faktoren wie Macht und kognitive Prozesse bleiben ausgeblendet (Weeks/Galunic, 2003). Doch auch der wissensbasierte Ansatz argumentiert

funktionalistisch, wenn er die Existenz der Firma mit der Fähigkeit der effizienten Wissensintegration begründet und daraus die Möglichkeit von Wettbewerbsvorteilen ableitet. Ungeklärt bleibt wie die Akteure a priori die Effizienzvorteile bei der Wissensintegration kennen sollen.

Wenn aber das Opportunismusrisiko nicht ausgeschlossen werden kann und eine funktionalistische Logik auch vielen wissensbasierten Ansätzen anhaftet, muss der „Mehrwert“ dieser Ansätze vor allem in der durch den Wissensbegriff bestimmten Sichtweise auf Unternehmen liegen.

2.1. Information und soziales Wissen

Um die Konturen eines originären wissensbasierten Ansatzes herauszuarbeiten, muss der Wissensbegriff selbst analysiert werden. Die Begriffe Wissen und Information werden in der ökonomischen Literatur oft synonym gebraucht. Organisationsökonomische Theorien wie die Theorie der Teamproduktion (Alchian/Demsetz, 1972), die Principal-Agency Theorie (Jensen/Mekling, 1976) und die Transaktionskostentheorie verweisen alle auf die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität von Personen. In kognitionsorientierten Ansätzen werden Manager auch als „information workers“ (McCall/Kaplan, 1985) bezeichnet, deren Tätigkeit vor allem darin besteht, Informationen über Marktchancen und interne und externe Schwierigkeiten zu sammeln, zu verarbeiten und weiterzugeben. Untersuchungsgegenstand kognitiver Ansätze in der Betriebswirtschaftslehre ist überwiegend das Top Management und seine, durch mehr oder weniger eingeschränkte Information zu Stande gekommenen, strategischen Entscheidungen.

Ähnlich wird im Diskurs zum „Wissensmanagement“ der Begriff des Wissens als Information verstanden. Als Information hat Wissen hier den Charakter einer zwar flüchtigen, aber mit entsprechenden Instrumenten gut organisierbaren Ressource. Fransman (1994) definiert in diesem Sinn Information als auf Weltzustände und die Änderung der Weltzustände bezogene Daten. Er schlägt aber vor, das Informationsverarbeitungsparadigma in einen weiteren Kontext zu stellen und den Wissensbegriff ins Zentrum einer Theorie der Unternehmung zu rücken. Wissen sei eben nicht nur verarbeitete Information, sondern sei im Gegensatz zur Information prinzipiell offen und trage die Möglichkeit der Weiterentwicklung in sich. Eher als mit dem Begriff der Information, kann ein Bezug zwischen dem Wissensbegriff und der sozialen Dimension von Organisation hergestellt werden.

In der Literatur existieren eine Vielzahl von Wissenstypologien, die Wissen nach unterschiedlichen Kriterien klassifizieren und damit zumeist den jeweiligen Gebrauch des Wissensbegriffs definieren. Als besonders Einflussreich für die Management- und

Organisationsforschung hat sich die auf Polanyi (1962) zurückgehende Unterscheidung von explizitem („explicit“) und implizitem („tacit“) Wissen erwiesen. In die Wirtschaftswissenschaften eingeführt wurde dieses Begriffspaar vor allem durch die evolutionäre Theorie der Firma von Nelson und Winter (1982). Spender (1996) verbindet die Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen mit den Dimensionen des individuellen und kollektiven Wissens. Es ergeben sich vier idealtypische Wissensarten:

	Individuell	Sozial
Explizit	Bewusst	Objektiviert
Implizit	Automatisch	Kollektiv

In der Argumentation von Spender verweisen die unterschiedlichen Wissensarten auf unterschiedliche Theorien der Unternehmung. Aus individuellem Wissen können sich Pareto-Renten ergeben, deren Erwirtschaftung vornehmlich durch Kontrollproblematiken, wie sie die Agency-Ansätze thematisieren, gekennzeichnet ist. Die überindividuellen, hier als sozial bezeichneten, Wissensformen sind expliziter und öffentlicher Natur oder sie sind in den Routinen einer Unternehmung als implizites Wissen eingebettet. Ansätze des organisationalen Lernens, wie der von Nonaka und Takeuchi (1995), interessieren sich für die Möglichkeiten der Transformation von individuellem zu kollektivem Wissen. Der evolutionäre Ansatz von Nelson und Winter (1982) beruht auf der Annahme, dass sich implizites, soziales Wissen in firmenspezifischen Routinen manifestiert.

Konzepte von kollektivem oder sozialem Wissen sind in den Sozialwissenschaften nicht unumstritten. Allerdings gibt es in der Soziologie eine bereits an Durkheim (1895) anknüpfende theoretische Ausrichtung, die auf dem Konzept des „kollektiven Gedächtnis“ aufbaut. Ein „collective memory“ existiert nach dieser Sichtweise unabhängig vom individuellen Wissen und Bewusstsein. So vertreten die Durkheim-Schüler Halbwachs (1950) und Fleck (1979) die Auffassung, dass Gruppen über ein Wissen verfügen, das die individuellen kognitiven Möglichkeiten der Mitglieder überschreitet. Fleck (ebd. S. 38) argumentiert: „cognition is not an individual process of any theoretical ‘particular consciousness.’ Rather, it is the result of a social activity, since the existing stock of knowledge exceeds the range available to any one individual.”

Auch in der Sozialpsychologie wurde mit dem Begriff des „transactive memory“ (Wegner, 1986; Wegener et al., 1991) ein ähnliches Konzept entwickelt. Mit dem Begriff Transactive Memory wird erklärt, dass sich in engen sozialen Beziehungen eine Arbeitsteilung oder Spezialisierung im Hinblick auf die Wissensspeicherung und Wissensverarbeitung entwickeln kann. Jedes Gruppenmitglied ist dann „Spezialist“ in bestimmten Bereichen. Damit die Gruppe das jeweilige Spezialwissen effektiv nutzen kann, reicht es aus, dass die Mitglieder gegenseitig ihre jeweiligen „Spezialisierungen“ kennen.

Die Konzepte „Collective Memory“ und „Transactive Memory“ finden ihren Wiederhall in wissensbasierten Ansätzen der Unternehmung, die die Bedeutung des kollektiven Wissens in den Vordergrund rücken. Dahinter steht die Annahme, dass Organisationen in der Lage sind, geteilte Verhaltensnormen, Sprachen und Interpretationsmuster zu entwickeln, die der Integration und Nutzung des individuellen Wissens der Organisationsmitglieder dienen.

2.2. Soziales Wissen als Wesen der Unternehmung

In den wissensbasierten Ansätzen, die überwiegend von amerikanischen Autoren entwickelt wurden, nimmt das Konzept des „shared knowledge“ eine zentrale Stellung ein, wobei jeweils unterschiedliche Begriffe dafür verwendet werden. So diskutieren Kogut und Zander (1992, 1993, 1996) die Rolle der Firma als Ort der Entstehung von „sozialem und prozessuellem Wissen“ für die Koordination der Wertschöpfung. Weick und Roberts (1993) benutzen den Begriff des „Collective Mind“, um das effiziente Zusammenwirken von Personen in Firmen zu erklären. Grant (1996) führt im Zusammenhang mit der Koordination von individuellem Wissen den Begriff des „Common Knowledge“ ein. Von Krogh/Roos (1995) schließlich entwickeln einen wissenstheoretischen Ansatz der Organisationsanalyse, die sie insbesondere zur Untersuchung der Unternehmensglobalisierung nutzen (Roos et al., 1995). Gemeinsam ist diesen Ansätzen, dass sie die normativen und kognitiven Aspekte einer gemeinsamen Wissensbasis von Organisationen hervorheben. Wie im folgenden deutlich wird, unterscheiden sie sich hauptsächlich hinsichtlich ihrer Begrifflichkeiten, weniger jedoch im Hinblick auf ihre Proposition.

Das Koordinationsproblem, das durch Arbeitsteilung und zunehmende Spezialisierung auftritt, wird nach der Auffassung von Kogut und Zander (1996, 1992) vor allem durch die Bildung sozialen Wissens gelöst. Sie sehen das Wesen der Firma in der Ermöglichung von Kommunikation und Koordination, im Gegensatz zur Kontrolle durch Hierarchien. Die Firma ist eine „social community specializing in the speed and efficiency in the creation and transfer of knowledge“ (ebd., 1992). Das Wesen der Firma bestimmt sich hier aus dem „sozialen

Wissen' der Organisationsmitglieder, in das die spezifischen Kompetenzen und die Prinzipien der Arbeitsorganisation eingebettet sind. Das bedeutet, dass Firmen eine Art Gemeinschaftssinn und Identität erzeugen, die die Kommunikation sowie Koordinations- und Lernprozesse in der Firma strukturiert. Identität fördert die Koordination, Kommunikation und Lernen in Organisationen, indem sie Organisationszugehörigkeit mit einem normativen Wert ausstattet (Kogut/Zander, 1996). Die Verbesserung der Koordination erklären die Autoren auch mit dem Begriff des „procedural knowledge“, das sich durch wiederholte Interaktionen herausbildet und in Routinen manifestiert. Kommunikation und Diskurs tragen dazu bei, dass sich die Organisationsmitglieder auf der Grundlage geteilter Kategorien über die Interpretationen der Wirklichkeit einigen. Eine gemeinsame Identität fördert die Fähigkeit, diesen Diskurs zu führen und sie wird gleichzeitig durch ihn geformt.

Auch Lernen basiert nach dieser Perspektive auf der langfristigen Teilhabe an einem Organisationskontext und damit auf der Identifikation mit einer Gruppe. Kogut/Zander (1996) begründen dies unter anderem mit psychologischen Untersuchungen, die zeigen, dass Lernen durch Identifikation mit Vorbildern oder Rollenmodelle effektiver ist, als Lernen über Anreize oder Konditionierungsversuche.

Darüber hinaus ziehen Kogut und Zander auch Rückschlüsse auf den Verlauf und die Bestimmung von Unternehmensgrenzen. Die Grenzen der Unternehmung liegen dort, wo es qualitative Änderungen im sozialen Wissen der Akteure gibt, denn wenn Normen und Identitäten nicht mehr übereinstimmen, werde die Koordination von Aktivitäten immer schwieriger. Das 'Außen' der Firma beginnt deshalb dort, wo es keine geteilten Normen oder Verhaltensnormen der Akteure mehr gibt.

Schon früh bezieht sich Karl Weick (1979) auf den Begriff des gemeinsamen Wissens, unter dem er die kognitiven Muster und Schemata, Metaphern, Analogien und Geschichten, die als Hilfsmittel bei der Verständigung und Integration unterschiedlicher individueller Erfahrungen und Vorstellungen dienen können, zusammenfasst. Weick und Roberts (1993) entwickeln daraus das Konzept des „Collective Mind“, mit dem sie die Funktionsfähigkeit komplexer Organisationen erklären. Der „Collective Mind“ drückt sich in der besonderen Weise aus, in der die Organisationsmitglieder ihre Handlungen aufeinander beziehen. Am Beispiel der Zusammenarbeit auf einem Flugzeugträger erläutern Weick und Roberts (ebd.), wie individuelles Handeln und kollektives Bewusstsein sich gegenseitig konstituieren. Einzelne Personen „entwerfen“ ihre individuellen Handlungen, indem sie sich auf einen angestrebten Zustand des kollektiven Handlungssystems beziehen. In einer Situation gemeinsamen Handelns trägt eine individuelle Handlung zur Entwicklung eines „Collective

Mind“ bei, wenn sich diese Handlung auf die vorgestellten Erwartungen oder Anforderungen anderer involvierter Personen bezieht. Das impliziert, dass das ‚kollektive Bewusstsein‘ einer Organisation einen dynamischen Charakter hat. Konstituiert durch die individuellen Handlungen Einzelner, wird es in seiner Ganzheit von niemandem ‚gewusst‘. Teile davon sind aber allen aus ihrer jeweiligen Perspektive bekannt. Das kollektive Bewusstsein bei Weick, ist ein emergentes und verteiltes System.

Ein pragmatischer, im Kontext des strategischen Managements entwickelter, Wissensansatz findet sich bei Grant (1996a, 1996b). Auch er sieht die Unternehmung als eine Institution, die vor allem die Voraussetzungen zur Koordination spezialisierten Wissens schafft. Die Effizienz der Koordination von Spezialisten hängt von deren „common knowledge“ ab. Dieses gemeinsame Wissen sei deshalb so wichtig, weil es den Individuen erst erlaube, ihr individuelles und spezialisiertes Wissen zu kombinieren und funktionsbedingte Wissensbarrieren zu überwinden. Das bedeutet, dass die Organisationsmitglieder eine Vorstellung von den Fertigkeiten ihrer jeweiligen Kollegen haben. Die Kombinationsmöglichkeiten individueller Wissensbestände verbessern sich, je größer die gemeinsamen Wissensanteile sind. Die Übereinstimmung sollte aber nicht zu groß sein, denn dann macht eine Kombination individuellen Wissens keinen Sinn mehr. Voraussetzung für ein gemeinsames Wissen ist eine gemeinsame natürliche Sprache, aber auch symbolische Formen oder künstliche Sprachen wie Computersprachen, können zum gemeinsamen Wissensbestand beitragen.

Auch Weeks und Galunic (2003) verfolgen einen wissensbasierten Ansatz. Sie schlagen aber vor, statt von einem wissensbasierten von einem kulturbasierten Ansatz zu sprechen. Sie versuchen damit die Einschränkung des Wissensbegriffs, wie im schon angesprochenen Gebrauch durch ökonomische und instrumentelle Ansätze des Wissensmanagements, zu vermeiden. Der Begriff der Kultur beinhaltet verschiedene Aspekte wie Sprache, Symbole, Codes, Normen und Verhaltensweisen, die zu einer gemeinsamen Identität beitragen und nur eingeschränkt der Verfügbarkeit durch das Management unterliegen. Weeks und Galunic (ebd.) gehen allerdings nicht davon aus, dass es sich bei Firmen um kulturell homogene Gebilde handelt. Die Kultur einer Organisation werde kaum jemals von allen Akteuren in gleichem Maße geteilt werden. Sie sprechen deshalb, im Rückgriff auf biologische Konzepte, von Organisationspopulationen, in denen unterschiedliche Spielarten einer dominanten Kultur vorkommen können, die sich zwar ähneln, aber kaum gänzlich homogen sind.

Roos et al. (1995) lenken das Augenmerk auf eine spezifische Eigenschaft des Wissens in Organisationen, nämlich seine Ausprägung in einer bestimmten Sprache.¹¹ In ihrer Sichtweise können Firmen als Sprachsysteme verstanden werden. Organisationen entwickeln eigene Sprachtraditionen, die durch den Sprachgebrauch ständig weiterentwickelt werden. Begriffe und Wörter erhalten dabei ihre Bedeutung durch ihren Gebrauch, repräsentieren also keine Wirklichkeit unabhängig von ihrem Gebrauch.¹² Die Regeln des Gebrauchs von Sprache werden durch den jeweiligen sozialen Kontext einer Organisation festgelegt.

Globalisierungsprozesse bieten besondere Gelegenheiten, Veränderungen in den „Sprachspielen“ (Wittgenstein, 1984) von Organisationen zu beobachten. Roos et al. (1995, S.401) gehen von drei möglichen Veränderungen aus: Bekannte Wörter erhalten neue Bedeutungen, neue Begriffe werden für bekannte Sachverhalte erfunden oder neue Begriffe werden für neue Sachverhalte geprägt. Manager werden während des Internationalisierungsprozesses immer wieder auf neuartige Probleme stoßen, die Anlass zur Bedeutungsverschiebung, zu verändertem Gebrauch und zur Begriffsinnovation sind. Internationale Kooperationen bieten darüber hinaus Gelegenheit, die eigene „Sprachtradition“ im Kontrast zum Sprachgebrauch der „Anderen“ zu verstehen. Ob dabei dann auch neue, gemeinsame Sprachregeln gefunden werden können, hängt vom Verlauf des Integrationsprozesses ab.

2.3. Wissen, Praxis und Organisationsgrenzen

Gemeinsam ist den oben beschriebenen wissensbasierten Ansätzen, dass sie die Firma als Ort der Entstehung von sozialem Wissen sehen. Das soziale oder kollektive Wissen ermöglicht die Bezugnahme auf einen normativ strukturierten und semantisch belegten Handlungskontext, der einen Koordinationsvorteil gegenüber dem Markt mit isolierten Akteuren bietet. Begründet wird dies unter anderem mit kongruenter

¹¹ Ein grundlegender wissenssoziologischer Ansatz, der Institutionen als Wissens- und Sprachsysteme behandelt, wurde von Berger/Luckmann (1969) formuliert. Berger und Luckmann gehen davon aus, dass „die Integration einer institutionellen Ordnung nur auf der Grundlage des „Wissens“, das ihre Mitglieder über sie haben, verstanden werden kann“, und dass „die Analyse dieses „Wissens“ für die Analyse der betreffenden institutionellen Ordnung entscheidend ist.“(ebd., S.69). Dabei handele es sich in der Regel um vorthoretisches Wissen, also Normen, Glauben, Mythen, auch „Rezeptwissen“, das zur Legitimation einer Ordnung herangezogen wird. „Es ist das Wissen, das im Verlauf der Sozialisation erworben wird und dem Bewusstsein des Einzelnen die Internalisierung der vergegenständlichten Strukturen der sozialen Welt vermittelt“ (ebd., S.70). Diese soziale Welt wird in erster Linie durch die Sprache objektiviert und internalisiert, d.h. die gesellschaftliche Wirklichkeit ist geprägt durch die Logik der Sprache. Wissen über die Gesellschaft ist dann das Erfassen der objektivierten gesellschaftlichen Wirklichkeit und das Produzieren dieser Wirklichkeit durch die Sprache.

¹² Roos et al. (1995) übernehmen hier wesentliche Annahmen von Wittgensteins Sprachphilosophie.

Wirklichkeitsinterpretation oder „sensemaking“ (Weick, 1995) sowie Vertrauen und Motivation bei den Organisationsmitgliedern (Kogut/Zander, 1992).¹³

Für die Integration bei zwischenbetrieblichen Beziehungen ergeben sich verschiedene Implikationen aus dieser Sichtweise. So ist anzunehmen, dass kooperierende Unternehmen über ein Mindestmaß an geteiltem, sozialen Wissen verfügen müssen. Gleichzeitig sind bestehende Unternehmensgrenzen, kulturelle Unterschiede und räumliche Distanzen erhebliche Hindernisse für die soziale Integration. Es muss deshalb davon ausgegangen werden, dass bei zwischenbetrieblichen Beziehungen nicht die gleiche Qualität an Integration möglich ist, wie im intraorganisationalen Fall. Andererseits sind Unternehmen auch im Hinblick auf das soziale Wissen nicht unbedingt einheitliche Gebilde.

Eine Schwäche der wissensbasierten Ansätze liegt darin, dass sie die Organisation weitestgehend als „Black Box“ behandeln. Das schon bei Lawrence und Lorsch angesprochene Problem der internen Differenzierung wird mit den Konzepten kollektiven und identitätsstiftenden Wissens nur scheinbar aufgehoben, denn es wird kaum thematisiert, dass innerhalb von Unternehmungen verschiedene Gruppen und ‚Suborganisationen‘ existieren können, deren kollektives Wissen sich unterscheidet.

Das von Lave und Wenger (1991) entwickelte Konzept der „communities of practice“ verwenden Brown und Duguid (1991, 2001), um die Existenz von Wissensbarrieren innerhalb von Unternehmungen sowie den, oft ungewollten, Wissensfluss zwischen Unternehmungen zu erklären. Sie relativieren die Bedeutung der Unternehmenskultur als homogenisierendem Einfluss auf die Mitarbeiter. Statt dessen sehen sie die primäre Quelle für soziales Wissen in der konkreten (Arbeits-) Praxis der Organisationsmitglieder: „The identity and knowledge that people acquire when joining an organization, then, while they might appear to be those of an organization as a whole, are more likely to be those of the particular practice through which the individual joins the organization“. (Brown/Duguid, 2001, S.201). Das bedeutet auch, dass die gemeinsame Praxis ein bindendes Element zwischen den Technikern einer Firma ist, nicht aber zwischen den Technikern und dem Management. Die Organisationskultur, die allen Mitarbeitern eine gemeinsame Identität geben soll, ist demgegenüber ein schwächeres Bindeglied.

Die soziale Dimension des praxisbasierten Wissens hat nach diesem Ansatz Implikationen für die Koordination von individuellem Wissen zwischen Organisationen und

¹³ Dieser Vorteil gegenüber der Marktlösung bedeutet allerdings nicht, dass durch die Firma immer die optimale Koordinationslösung gefunden wird. Der Grund für den Fortbestand von Firmen liegt auch darin, dass sich langlebige und wandelbare Identitäten und kulturelle Muster bilden, die funktionale, dis-funktionale und indifferente Elemente enthalten können.

innerhalb von Organisationen. Personen, die dieselbe Praxis ausüben, verfügen auch über ein gemeinsames Know-how und können sich über dieses Know-how verständigen. Das bedeutet, dass Wissen dort übertragen werden kann, wo es eine gemeinsame Praxis gibt.

Brown und Duguid (2001) erklären so, warum Wissen innerhalb von Unternehmungen oft nicht geteilt wird, während es zwischen Unternehmungen, mehr oder weniger gewollt, durchaus zu Wissensaustausch kommen kann. Sie beziehen sich auch auf den Begriff der „epistemic cultures“ von Knorr Cetina (1999), die damit beschreibt, wie sich Wissenschaftler aufgrund ihrer fachlichen Gemeinsamkeiten weltweit verstehen und austauschen können, ohne sich persönlich zu kennen. Brown/Duguid schlagen deshalb vor, statt von einer gemeinsamen Kultur, von „networks of practice“ zu sprechen, da das Wissen einer Firma nicht nur innerhalb der Unternehmensgrenzen zu finden ist. Damit wird ein weiterer Unterschied zum wissensbasierten Ansatz deutlich. Autoren wie Kogut/Zander (1992) gehen zwar auch von einem geteilten „prozeduralen“, also praxis- und verhaltensrelevanten, Wissen aus. Dieses Wissen entsteht nach ihrer Auffassung aber nur innerhalb der Unternehmensgrenzen und erhält dort seinen normativen Kontext, der die Koordination von Praxis und Wissen über diese Grenzen hinaus schwierig macht.

Brown/Duguid weisen darauf hin, dass Organisationsmitglieder oft in einem Spannungsfeld der Loyalität zwischen ihrer vertikal integrierten Organisation und ihrem horizontalen, grenzüberschreitenden „Praxisnetzwerk“ stehen (ebd., S.207). Die Organisationsgrenzen behalten ihre Bedeutung im Bezug auf die hierarchische Kontrolle, verlieren sie aber gegenüber den praxisbasierten Gemeinsamkeiten von Berufsgruppen und markieren daher nicht mehr den Ort der optimalen Verständigungs- und Koordinationsmöglichkeit.

Diese praxisorientierte Kritik der wissensbasierten Ansätze soll in den konzeptionellen Vorstellungen zum Integrationsprozess zwischen international verteilten Organisationen berücksichtigt werden. Geht es um die Integration von disziplinär ähnlich ausgerichteten Unternehmensbereichen, beispielsweise die Softwareentwicklung, ist möglicherweise mit weniger Integrationsschwierigkeiten zu rechnen, als dies die wissensbasierten Ansätze mit ihrem intraorganisationalen Fokus erwarten lassen. Andererseits kann mit dem Ansatz nicht nur der Wissensfluss in „networks of practice“, also die Globalisierung von Wissen erklärt werden. Ebenso kann von einer Lokalisierung von Praxis und Wissen ausgegangen werden, wie Brown/Duguid (S.3203) dies an Hand der Diskussion des „community of practice“-Begriffs feststellen: „Any but the smallest organization should probably be regarded as a community of communities of practice.“ Demnach ist möglicherweise schon das in einem

Raum zusammen arbeitende Softwareentwicklungsteam als eine „community of practice“ zu verstehen, die sich in ihrer gemeinsamen Wissensbasis von dem Team im Nebenraum unterscheidet. Damit wird deutlich, dass bei einer empirischen Betrachtung die Abgrenzung einer „community of practice“ Schwierigkeiten bereiten wird, da mit diesem Ansatz sowohl die Tendenz zur Lokalisierung von praxisrelevantem Wissen als auch zu dessen globaler Verbreitung festgestellt werden kann.

Für den Integrationsprozess relevant ist vor allem die Einbettung des Wissens in den jeweiligen „communities of practice“. Das Konzept der „embeddedness“ von Wissen übernehmen Brown/Duguid von Granovetter (1985) und Giddens (1990). Lokalisierung ist dann gleichbedeutend mit einer spezifischen Einbettung von Praxis. Je unterschiedlicher die „embedding conditions“ von „communities of practice“ sind, desto schwieriger wird die Kommunikation und Koordination zwischen diesen ausfallen. Integration beinhaltet dann vor allem die Angleichung der „embedding conditions“. Aus der Praxisperspektive müsste dagegen die Ausübung der gleichen Praxis bereits ähnliche „embedding conditions“ hervorbringen. Wenn aber die jeweilige Praxis die „embedding conditions“ und das Wissen bestimmt, werden die Möglichkeiten von Integration, die nicht mit einer Anpassung der Praktiken verbunden ist, sehr begrenzt sein.

2.4. Auswirkungen des Fehlens einer gemeinsamen Wissensbasis

Während die Bedeutung von Integration durch die wissensbasierten Ansätze begründet werden kann, gibt es nur wenige Erkenntnisse über die Implikationen eines mangelnden sozialen Wissens, die über die allgemeinen Performanzaussagen der oben zitierten Studien zum F&E-Prozess hinausgehen. Eine Ausnahme ist die Untersuchung von Hoopes/Postrel (1999), in der versucht wird, die Kosten mangelnder Wissensintegration in der Produktentwicklung einer Softwarefirma zu bestimmen. Die Autoren können zeigen, wie sich durch mangelndes geteiltes Wissen, Fehler in der Softwareentwicklung ergeben haben.

Bereitet die Wissensintegration schon bei intraorganisationalen Projekten Schwierigkeiten, so kann davon ausgegangen werden, dass diese bei interorganisational und international verteilten Projekten noch größer sind. Erkenntnisse über diese Zusammenhänge sind allerdings rar. Einige Anhaltspunkte gibt es in der Gruppen- und Kommunikationsforschung. So stellt Cramton (2001) fest, dass kategoriale und personale Zuschreibungen als Substitut von „mutual knowledge“ ein wichtiges Problem dislozierter Kooperationen sind. Bei geographischer Trennung der Teams und der Teammitglieder werden eher kategoriale Zuschreibungen von Eigenschaften über das gemeinsame Wissen der Kooperationspartner vorgenommen, als wenn eine persönlicher und direkter Austausch

möglich ist. Berufsstatus oder Organisationszugehörigkeit können zwar Anhaltspunkte für solche Kategorisierungen sein, doch fehlten diese oft in internationalen und interorganisationalen Projekten. Die Gefahr besteht dann, dass aus den spärlichen Informationen über die Partner, einige wenige Anhaltspunkte zu positiven oder negativen Kategorisierungen führen.

Cramton (2001) nimmt an, dass unter den Schwierigkeiten des Informationsaustausches in virtuellen Teams sowohl Entscheidungsprozesse als auch die Produktivität leiden. Die Interaktionsbedingungen seien nicht günstig, um eine gemeinsame, soziale Identität entstehen zu lassen. Dies wirke sich nachteilig auf die Kommunikation und in der Folge auch auf die Interpretation von Kommunikationsschwierigkeiten aus. Kommunikationsprobleme werden im allgemeinen entweder situativen oder personalen Ursachen zugeschrieben. Wird der situative Kontext als Ursache gesehen, kann immerhin versucht werden, die Kommunikationsbedingungen zu verbessern. Personale Zuschreibungen dagegen führen zu einer Abwertung des Anderen oder der anderen Gruppe, und verschlechtern damit die Kooperationsbedingungen. Dies geschieht um so eher, als die Mitglieder einer Partnerorganisation keine gemeinsame Identität teilen (Lea/Spears, 1992).

2.5. 'Boundary Spanner' und 'Boundary Objects' als Integrationsinstrumente

Sowohl in der Diskussion um die Integration von F&E-Prozessen (s.o.), in der Netzwerkforschung (vgl. Ortmann/Sydow, 1999) als auch im praxisorientierten Wissensansatz von Brown/Duguid (2001) wird auf die Bedeutung von sogenannten „Boundary Spanners“ und „Boundary Objects“ für die Integration von Wissen über Abteilungs- und Organisationsgrenzen, hingewiesen.

Das Konzept des Boundary Object entstammt der Wissenssoziologie von Star und Griesemer (1989) und wird mittlerweile auch in den Managementwissenschaften genutzt. Insbesondere für globale Projektorganisationen, mit ihren international verteilten Arbeitsgruppen, sind solche „Grenzobjekte“ ein Ersatz für die direkte Kommunikation und Interaktion (Sapsed/Salter, 2004). Sapsed und Salter (ebd., S.1518) definieren Boundary Objects als „artefacts of practice that are agreed and shared between communities.“ Zu diesen Artefakten gehören Dokumente, Softwaretools, Prozesse, Terminpläne u.ä., denen Vermittlungsfunktionen zwischen Gruppen und Organisationen zukommen können, wie Star/Griesemer (1989, S.412) deutlich machen: „Each social world has partial jurisdiction over the resources represented by that object, and mismatches caused by the overlap become problems of negotiation.“ Eine einseitige Änderung von Prozessen, oder anderen Boundary

Objects, würde die Vereinbarung zwischen den beteiligten Organisationen beeinträchtigen und erfordert deshalb eine Verhandlungslösung und eine neue Anpassung des Boundary Objects. Von Brown/Duguid (2001, S. 209) wird die dynamische Abstimmung über Boundary Objects auch als Alternative zur konventionellen Koordination über Routinen gesehen: „The most important relationship between quasi-autonomous communities within a dynamically structured firm must be one of negotiation - negotiation that allows change, on the one hand, to occur locally and, on the other, to affect global strategic change if necessary. The idea of intercommunal negotiation...is profoundly different from conventional organizational coordination and capable of creating dynamism in the organizational structure adequately responsive to the dynamism within creative communities.”

Eine Eigenschaft von Boundary Objects ist somit, dass in einem interorganisationalen Netzwerk, lokale Entwicklungen über sie signalisiert und „zur Sprache gebracht“ werden können. So kann das Boundary Object eine Alternative zur hierarchischen Koordination sein.

Allerdings existieren bereits Untersuchungen zu Projektmanagementtools als Boundary Objects, die auf die eingeschränkte Wirksamkeit dieser Tools bei geographisch verteilten Teams hinweisen. Sapsed und Salter (2004) haben festgestellt, dass internetbasierte Managementtools den direkten Kontakt als Integrationsmechanismus nicht ersetzen können. Die ausländischen Standorte seien gegenüber den Zentralen im Nachteil, da sie auf die Nutzung der Tools durch beide Seiten angewiesen sind. Werden die Tools aber von der Zentrale nicht in gleicher Weise verwendet, werden die dezentralen Standorte im Bezug auf strategische und operative Prozesse marginalisiert. Die Funktion von Boundary Objects ist darauf angewiesen, dass sie von allen beteiligten „Communities“ in gleicher Weise gebraucht werden.

Der „Boundary Spanner“ ist im Grunde ein personalisiertes Boundary Object. Der Ursprung dieses Konzeptes lässt sich nicht genau festlegen. Unter den Klassikern der soziologischen Literatur hat sich schon Georg Simmel (1989) mit dem Phänomen der Überschneidung sozialer Sphären beschäftigt. Für Simmel ist ein Merkmal des modernen individualisierten Menschen, dass er sich in ganz unterschiedlichen Gesellschaftskreisen bewegt und dabei verschiedenen, und zum Teil widersprüchlichen, Anforderungen gerecht werden muss.

Die Figur des Boundary Spanner in der Managementliteratur lässt sich zwar nicht direkt auf Simmels Überlegungen zurückführen, weist aber doch eine gewisse Ähnlichkeit mit diesen auf. Auf die Bedeutung von Boundary Spanners wird vor allem in der F&E-Literatur und in der Netzwerkforschung (Ortmann/Sydow, 1999) hingewiesen. Teilweise werden sie

auch Beziehungspromotoren genannt und können als solche auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen angesiedelt sein und verschiedene Positionen in den Organisationen bekleiden. Sie stehen als Vermittler zwischen zwei Organisationen und als „Grenzgänger“ und Übersetzer fördern sie den Informations- und Wissenstransfer. Die Schwierigkeiten, die sich aus so einer Position ergeben können benennen Sydow und Windeler (1997, S.480): „Boundary Spanners may be positioned on different hierarchical levels and may be confronted with potentially conflicting rules and resources which could impede these activities.“ Der Boundary Spanner kann zur Integration beitragen, läuft aber auch Gefahr, „zwischen den Stühlen zu sitzen.“

Brown/Duguid (2001) sind optimistischer in ihrer Einschätzung. Nach ihrer Auffassung entwickeln sich Mitarbeiter bei Abteilungswechseln quasi automatisch zu Boundary Spanners: „Career changes of one sort or another will often take people out of one community and into another, leaving them with an understanding of both. Such people are then in a position to become translators or boundary spanners between the two. These connections often make the informal networks within a firm, like those without, much more important for spreading practice than the formal ones to which so much time and attention is given.“

2.6. Wissensbasierte Ansätze und Macht

In den wissensbasierten Ansätzen wird die Rolle von Macht, Kontrolle und Hierarchie in Organisationen eher vernachlässigt. Das mag zum Teil dem Bemühen um Abgrenzung gegenüber den Agency- und Transaktionskostenansätzen geschuldet sein, in denen Integration die Einordnung in eine hierarchische Kontrollstruktur bedeutet. Andererseits findet Integration nicht in einem machtfreien Raum statt. Gerade der normative Gehalt des sozialen Wissens beinhaltet auch Facetten von Macht und Kontrolle. Es handelt sich dabei nur um andere Machtmechanismen, als die in der Hierarchie eindeutig identifizierbaren. Neuere Begriffe aus der Inter-Organisationsforschung wie „Governmentality“ (Clegg et al., 2002), weisen darauf hin, dass Kontrollmechanismen von Akteuren verinnerlicht werden, also Bestandteil des kollektiven Wissens sind und nicht mehr in einer Organisationshierarchie durchgesetzt werden müssen.

Auch der „communities of practice“-Ansatz von Brown/Duguid thematisiert den Machtaspekt nicht, zumal der zentrale Begriff der „community“ kaum Assoziationen mit Kontrolle und Macht weckt (vgl. auch Lindhuist, 2005). Die dem Ansatz zugrunde liegenden Untersuchungen von Ziman (1967), Strauss (1984) oder Knorr Cetina (1999) beziehen sich

oftmals auf akademische Communities, in denen Macht wahrscheinlich auch nicht das signifikante Merkmal der sozialen Beziehungen ist.

Für den speziellen Fall von Softwareunternehmen gibt es mittlerweile Studien, die sich mit unterschiedlichen Ansätzen dem Machtaspekt, in diesen nur scheinbar von flachen und flexiblen Projektstrukturen und „kreativem Chaos“ gekennzeichneten Organisationen, widmen. Aus einer Labour-process Perspektive zeigt Barrett (2001), dass durch strukturierte Programmiermethoden und Programmiersprachen direkte Kontrolle, aber auch indirekte Kontrolle über eine „strategy of responsible autonomy“ ausgeübt werden kann. Die Tendenzen zu einer fordistischen Softwareproduktion hat Cusumano schon 1992 festgestellt.

In der auf empirischen Untersuchungen basierenden Literatur zu internationalen Kooperationen, wird Macht nur in einzelnen Fällen im Zusammenhang mit multinationalen Unternehmungen im allgemeinen (Goodall/Roberts, 2003) und mit internationaler Softwareentwicklung im besonderen (Nicholson/Sahay, 2001), thematisiert. Goodall/Roberts (2003) sehen Macht vor allem im Verhältnis von Zentrum und Peripherie multinationaler Organisationen. Sie stellen fest, dass die Verantwortung, kontextuelles Wissen zwischen Zentrale und ausländischen Niederlassungen aufzubauen, vor allem bei den Niederlassungen liegt. Manager an den internationalen Standorten müssen ihre jeweiligen Operationsbedingungen dem Zentrum verständlich machen und sie müssen sich um das „Herrschaftswissen“ des Zentrums bemühen. Die Macht des Zentrums beruht auf der Möglichkeit, lokales Wissen zu einer globalen Strategie zu synthetisieren, von der die lokalen Einheiten wiederum abhängig sind. Sie stehen unter dem ständigen Druck sicherzustellen, dass ihre Tätigkeit im globalen Netzwerk angemessen repräsentiert und interpretiert wird. Die Aufgabe der Integration liegt demnach bei den peripheren Standorten.

Nicholson/Sahay (2001) beschreiben, wie Informationstechnologie internationale Softwareentwicklungskooperationen ermöglicht und gleichzeitig die Grundlage für neue Formen von Kontrolle darstellt. Sie beziehen sich dabei auf die Giddensche Strukturierungstheorie und deren Machtbegriff. In ihrem Beispielsfall zeigen sie, wie die Übertragung tayloristisch-fordistischer Entwicklungsmethoden von einem Kooperationspartner zum anderen, hier von einer indischen zu einer britischen Firma, zu erhöhter Prozesstransparenz und vereinfachten Disziplinierungsmöglichkeiten durch das Management führt.

3. Integrationsmanagement bei M&As und Allianzen

Nachdem mit den wissensbasierten Ansätzen ein spezifisches Verständnis von Integration skizziert wurde, soll nun die praxis- und managementorientierte Literatur zur inter-organisationalen Integration befragt werden. Vor allem die M&A-Forschung bietet hierzu einige Anhaltspunkte. In der M&A-Literatur wird das Integrationsmanagement schon lange als zentraler „Erfolgsfaktor“ bei Unternehmenszusammenschlüssen gesehen. In der Allianz- und Netzwerkforschung finden sich dagegen Integrationskonzepte, die weniger Rezeptwissen vermitteln wollen und eher das Spannungsverhältnis zwischen Integration und Differenzierung sowie Kooperation und Wettbewerb betonen.

3.1. Die M&A Perspektive: Integration durch Sozialisation

In der Literatur zu Akquisitionen und Unternehmenszusammenschlüssen nimmt der Integrationsbegriff eine wichtige Stellung ein. Der Grundton der Untersuchungen lautet, dass ohne entsprechendes Integrationsmanagement, das Erfolgspotential von M&A's gar nicht oder nur unvollständig realisiert werden kann.¹⁴ Entsprechend umfangreich ist mittlerweile die größtenteils präskriptive Literatur, die sich mit der Integrationsgestaltung aus der Sicht des Managements befasst. Aus wissenschaftlicher Sicht sind die normativen Aussagen der meisten Arbeiten allerdings eher unbefriedigend (Gerpott, 1993).¹⁵ Im folgenden sollen deshalb nicht die Ratschläge aus der Literatur zusammengefasst werden, sondern das Integrationsverständnis der M&A-Literatur skizziert und die Verbindungen zu einer wissensbasierten Integrationsperspektive hervorgehoben werden.

Die Ziele von Akquisitionen lassen sich nach Gerpott (1993) unter zwei Oberziele subsumieren: a) Steigerung des ökonomischen Wertes der beiden beteiligten Unternehmen für deren Eigentümer und b) die Erreichung persönlicher Ziele der Unternehmensleitung des Erwerbers wie Einkommen, Prestige, Macht etc.. Relevanz für den Integrationsprozess hat das Oberziel der Wertsteigerung, wenn es nicht nur an die Steigerung des Börsenwertes geknüpft wird, sondern durch tatsächliche Veränderungen in den beteiligten Unternehmen, vor allem dem Transfer von Ressourcen, erreicht werden soll.

Das Akquisitionsziel der Wertsteigerung kann in erster Linie durch den Transfer von Ressourcen und Fähigkeiten erreicht werden. Der Ressourcentransfer wird damit zum Kern

¹⁴ Achmeyer/Daniell (1988, S.37): "In the excitement of making the deal, acquirers often ignore the difficulties of integrating the operations and people of their new constituents to obtain maximum value from the purchases."

¹⁵ Gerpott (1993) nennt in einer Fußnote (S.131) 84 Quellen mit präskriptivem Charakter und kritisiert die unzulängliche Spezifikation von Erfolgskriterien, das fehlende empirische Fundament, ein unbefriedigende inhaltliche Tiefe, eine unzureichende relative Positionierung, die unzulängliche situative Relativierung und die fehlende Widerspruchsfreiheit.

des Integrationsprozesses. Ansätze, die Integration bei Akquisitionen über den Ressourcentransfer erklären, finden sich bei Haspeslagh/Jemison (1992) und in deren Folge bei Gerpott, (1993), Hase (1996), Hakanson (1995) und anderen. In dieser fähigkeitsorientierten Betrachtungsweise werden Ressourcen im Sinne von Penrose (1959) als Potential verstanden, mit dem Firmen bestimmte Leistungen erstellen können. Es wird unterschieden in materielle (Anlagen, Gebäude, etc.) und immaterielle Ressourcen (F&E-Fähigkeiten, Markenimage u.ä.). Immaterielle Ressourcen werden auch oft als Know-how, Kompetenzen oder Fähigkeiten bezeichnet (Teece et al., 1997). Unterschieden wird in der M&A-Literatur auch zwischen funktionsbezogenen Fähigkeiten und General-Management-Fähigkeiten (Gerpott, 1993).

Integrationsrelevante Wertschöpfungspotentiale wie Leistungszentralisierung, Leistungserweiterung und Managementverbesserung, sind jeweils an den Transfer materieller Ressourcen, funktionaler Fähigkeiten oder allgemeiner Management-Fähigkeiten gebunden (Gerpott, ebd.). Beim Transfer materieller Ressourcen werden Produktionsanlagen, Vorräte oder andere Betriebsmittel übertragen oder gemeinsam genützt, meist um Skalen- und Größenvorteile zu erzielen (Haspeslagh/Jemison, 1992).

Der Transfer materieller Ressourcen garantiert allerdings noch keinen gesteigerten Nutzen: „Die wertsteigernde Nutzung transferierter materieller Ressourcen setzt häufig ein Verständnis von technischen, organisationalen und marktlichen Zusammenhängen voraus, in die die übertragenen Ressourcen eingebettet werden sollen. Je größer die Kontextunterschiede zwischen beiden Akquisitionspartnern sind, desto größer ist die Notwendigkeit, ergänzende immaterielle Fähigkeitstransfers sicherzustellen, um Wertsteigerungspotentiale zu erschließen“ (ebd., S.89). Die Notwendigkeit einer ergänzenden Fähigkeitsübertragung zum materiellen Ressourcentransfer nimmt unter anderem zu, wenn zwischen den Akquisitionspartnern die Grundstrategien unterschiedlich sind oder der technologische Spezialisierungs- und Komplexitätsgrad der materiellen Ressourcen hoch ist (ebd., S.91).

Der Transfer funktionaler Fähigkeiten¹⁶ im Integrationsprozess setzt in der Regel Lehr- und Lernprozesse voraus, deren Länge vor allem von der Komplexität der zu übertragenden Fähigkeit abhängt. Das einschlägige Beispiel ist die Übernahme eines Unternehmens zu dem Zweck der Verbesserung der eigenen Produktentwicklung (Hase, 1996, S.100). Klar spezifizierbare fachliche Wissens- und Fähigkeitskomplexe lassen sich relativ einfach durch

¹⁶ Gerpott (1993, S.90) definiert funktionsbezogene Fähigkeiten als „für bestimmte Verrichtungszentren (z.B. F&E, Vertrieb) eines Unternehmens relevantes fachliches Wissen, funktionsrelevante fachliche Fertigkeiten sowie die Fähigkeiten, diese Qualifikationen zur Erreichung von Unternehmenszielen wirksam einzusetzen oder einsetzen zu lassen (funktionsspezifische Managementfähigkeiten).“

Personalentwicklungsmaßnahmen, wie Schulungsveranstaltungen, Fernkurse, Seminare usw., übertragen und sind zugleich am Markt, in der Gestalt neuer Mitarbeiter oder Trainingskapazitäten, leichter beschaffbar als komplexe, kaum abgrenzbare systemische Fähigkeiten (Gerpott, 1993, S.93). Die Übertragung sogenannter systemischer Fähigkeiten dagegen erfordert ein komplexes „...learning to understand the context in which these skills are embedded and learning to replicate that context or to adjust for differences“ (Haspelslagh/Jemison, 1991, S.111). Je mehr systemische Fähigkeiten übertragen werden sollen, desto länger wird demnach der Integrationsprozess dauern und umso mehr spezielle Personalentwicklungsmaßnahmen wie beispielsweise Projektgruppen, Versetzung von Mitarbeitern und Förderung informeller Kontakte, werden notwendig. Aus der angesprochenen Einbettung der systemischen Fähigkeiten ergibt sich auch ihre strategische Bedeutung im Wettbewerb, denn sie sind schwierig zu imitieren und erbringen in der Regel einen großen Kundennutzen.¹⁷

Als dritte Möglichkeit der Wertschöpfung bei Akquisitionen wird der Transfer von allgemeinen Managementfähigkeiten angesehen. Unter allgemeinen Managementfähigkeiten wird das bei den obersten Führungskräften eines Unternehmens vorhandene funktionsübergreifende Wissen und die Fähigkeiten seiner Anwendung zur Maximierung des Gesamterfolges verstanden (Gerpott, 1993, S.96). Bei Hase (1996) findet sich noch die Differenzierung von Managementfähigkeiten nach a) Know-how der Manager im Sinne von Fachwissen und Erfahrungen; b) Organisatorisches Know-how in Bezug auf aufbau- bzw. ablauforganisatorische Fähigkeiten und c) Strategisches Know-how hinsichtlich der Verteilung knapper Ressourcen auf die Geschäftsfelder eines Unternehmens sowie die Fähigkeit, unterschiedliche strategische Schwerpunkte in einem entstehenden, wachsenden oder schrumpfenden Markt zu setzen. Ebenso wie bei den funktionalen Fähigkeiten ergibt sich hier das Problem der Übertragbarkeit, denn allgemeine Managementfähigkeiten sind eingebettet in spezifische Führungssituationen (Gerpott, 1993). Als eine Voraussetzung für die Übertragbarkeit von Managementfähigkeiten im Integrationsprozess gilt deshalb ein Mindestmaß an strategischer Ähnlichkeit von Akquisiteur und Zielunternehmen.¹⁸ Die

¹⁷ Der Kernkompetenzansatz von Prahalad/Hamel (1990) ist wichtigster Bezugspunkt für diese Argumentation mit komplexen Fähigkeitskombinationen als Ziel von M&As. Die Argumentation ähnelt hier zwar dem ressourcenbasierten und auch dem verwandten relationalen Ansatz (Dyer/Singh, 1998), doch sind die vier Fähigkeitsmerkmale Anwendungsbreite, Verfügbarkeit bei den beiden Akquisitionspartnern, Verfügbarkeit am Markt und Bedeutung für die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen nicht deckungsgleich mit den vier Ressourceneigenschaften des ressourcenbasierten Ansatzes (z.B. bei Barney, 1991).

¹⁸ Das recht vage Konzept der strategischen Ähnlichkeit kann annäherungsweise mit den Merkmalen Strategieformulierung, Ressourcenallokation, Zielvorgabe, Führung und Motivation konkretisiert werden (Grant, 1988, S.640), obwohl auch damit die Realisierungschancen des Transfers allgemeiner Managementfähigkeiten natürlich nicht sicher abgeschätzt werden können.

Charakterisierung von allgemeinen Managementfähigkeiten als „Bündel komplexer Wissensmuster und Verhaltensweisen“ (Gerpott, 1993, S.100) deutet darauf hin, dass ihr wirksamer Transfer in der Regel auf längerfristig angelegte Lernprozesse angewiesen ist. Die Übertragungsmechanismen ähneln denen, die auch bei der Übertragung funktionaler Fähigkeiten einsetzbar sind: „...the managers of one firm (typically the acquired firm) are influenced...through subtle coaching, direct involvement, or impositions of systems“ (Haspeslagh/Jemison, 1991, S.109).¹⁹

Deutlich wird, dass in der zitierten Literatur ein ausgeprägtes Bewusstsein für die sozialen und kognitiven Rahmenbedingungen des Ressourcentransfers vorhanden ist. Besonders immaterielle Fähigkeiten, wie beispielsweise Managementfähigkeiten, seien eingebettet in einen spezifischen sozialen Wissenskontext. Unter diesen Bedingungen muss mit den Fähigkeiten auch der Wissenskontext übertragen werden.

3.1.1. Internationaler Transfer und „Ein- und Entbettung“ von Fähigkeiten

Die soziale und organisationale Einbettung ist auch das Leitmotiv unter dem Lam (1997) und Kostova (1999) den Ressourcentransfer in multinationalen Unternehmungen betrachten. Kostova (1999) untersucht den internationalen Transfer von organisationalen Praktiken, wobei sie betont, dass Praktiken nicht nur aus Know-how bestehen, sondern dass sie ebenso auf Normen und Bedeutungen basieren. Durch die Annahme der „Wertimpregnierung“ von Organisationspraktiken, grenzt Kostova (ebd. S.310) ihren Ansatz bewusst von anderen Untersuchungen internationalen Wissenstransfers ab (z.B. Goshal/Bartlett, 1988). Der Erfolg der Übertragung von Organisationspraktiken hängt nach ihrer Ansicht, von der Kompatibilität des sozialen, organisationalen und relationalen Kontextes ab. Den sozialen Kontext definiert Kostova als das nationalspezifische Muster aus Regulation und kognitiven und normativen Mustern (ebd. S.313). Der organisationale Kontext besteht aus Organisationskultur und der Offenheit für Änderungen und Lernprozesse. Der relationale Kontext schließlich verweist auf das Vertrauen, das zwischen den am Transfer beteiligten Organisationseinheiten besteht, und darauf, wie weit eine gemeinsame Identität besteht. Die Thesen von Kostova lassen sich in der generellen Aussage zusammenfassen, dass der Übertragungserfolg mit zunehmender Übereinstimmung der drei genannten Kontextdimensionen wahrscheinlicher wird.

Ähnlich argumentiert auch Lam (1997), die den Transfer von Wissen nach internationalen Unternehmenszusammenschlüssen untersucht. Die soziale Einbettung des

¹⁹ Unter Systemen werden hier insbesondere Planungs- und Anreizsysteme (Hase, 1996, S.102) oder auch Steuerungssysteme (Gerpott, 1993, S.101) verstanden.

Wissens ist nach ihrer Auffassung vor allem von nationalspezifischen Merkmalen geprägt.²⁰ In welcher Form Wissen in Unternehmen genutzt wird, eher implizit oder explizit, und wie es organisiert wird, individuell oder in Teams, unterscheidet sich zwischen Nationen und Kulturkreisen. Zu große Unterschiede in der Organisation von Wissen verhindern den Austausch von Wissen und erschweren die Zusammenarbeit.

Die Übertragung von Ressourcen ist demnach nur sinnvoll, wenn entsprechendes komplementäres soziales Wissen beim Empfänger entwickelt werden kann. Hierin scheint die eigentliche Integrationsaufgabe zu liegen, die nicht mit dem Transfer von Ressourcen und Know-how identisch ist. Die schlechte Übertragbarkeit sozialen Wissens ist deshalb eine oft unterschätzte Ursache für den Misserfolg vieler Akquisitionen.

3.1.2. Integrationskosten und Mitarbeiterperspektive in der M&A-Forschung

Die dominierende betriebswirtschaftliche Sicht von M&As ist vor allem bestrebt, einen quantitativ messbaren Eindruck der durch Akquisitionen entstehenden Kosten zu gewinnen. Dabei handelt es sich zum einen um quantifizierbare Kosten des Ressourcentransfers, die durch Entlassungen, Sozialpläne, Versetzungen, Trainingsprogramme, Anpassungen von EDV-Systemen und ähnlichen Maßnahmen entstehen. Daneben gibt es aber monetär kaum quantifizierbare „Komplexitätskosten“ wie Koordinationskosten, Kompromisskosten und Kontrollkosten (Gerpott, 1993, S.104). Gerpott kritisiert, dass in der engen betriebswirtschaftlichen Sichtweise die Ressourcentransferkosten als überwiegend sachlogisch bedingt dargestellt werden. Die Mitarbeiter des Zielunternehmens und des Erwerbers würden nur als „passive Produktionsfaktoren“ betrachtet.

Ein kleinerer Teil der M&A-Literatur befasst sich, beeinflusst von verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen, mit den Schwierigkeiten und Kosten der Integration nicht nur aus der Managementperspektive sondern auch aus Sicht der Mitarbeiter (z.B. Buono Bowditch, 1989). Der Einbeziehung der Mitarbeiter und des Mitarbeiterwissens als integrationsrelevante Faktoren, wird hier zunächst durch die Unterscheidung von Integrationsebenen Rechnung getragen. Gerpott (1993, S.117) nennt drei „integrationsrelevante Interaktionen“, die sich auf die Veränderung der Nutzung materieller Ressourcen, die Veränderung unterstützender Systeme und die Veränderung von Werthaltungen, Überzeugungen und Identifikationsmuster der Mitarbeiter beziehen. Die

²⁰ Theoretische Bezugspunkte sind hier der „societal effect“ (Maurice et al., 1980), Neo-Kontingenz-Ansätze (Sorge, 1994) und „National Business-Systems“-Ansätze (Whitley, 1990).

Einteilung in drei Integrationsfelder diene vor allem dem analytischen Verständnis, denn empirisch seien sie nur schwer zu trennen.

Birkinshaw et al. (2000, S.398) unterscheiden zwischen „human integration“ und „task integration“. Die „human integration“ bezieht sich auf die Veränderungen, die bei M&A's für das betroffene Personal entstehen, und damit auch auf die normativen und kulturellen Aspekte der Integration. Die „task integration“-Perspektive konzentriert sich dagegen vor allem auf die Synergien der Ressourcen, den Ressourcentransfer und den strategischen und strukturellen Kontext. Die Autoren merken an, dass bei vielen Akquisitionen die Bedeutung der „human integration“ unterschätzt werde und erhoffte Synergieeffekte deshalb ausblieben.

Auch Wittwer (1995) unterscheidet zwischen der normativ-sozialen Ebene und der funktionalen Ebene der Integration. Sie benützt dafür die Begriffe der normativen Sozialintegration und der funktionalen Systemintegration. Bei der normativen Sozialintegration steht die „Evolution von Sinnzusammenhängen und Kultur im Vordergrund“. Bei der funktionalen Systemintegration „erfolgt Integration vor allem durch formalisierte, versachlichte Steuerungsmedien, wie z.B. Rang- und Kompetenzanordnungen oder Ablaufregelungen“ (ebd., S.7). Wittwer vertritt die Auffassung, dass Systemsteuerung im Sinne funktionaler Integration und Kulturentwicklung im Sinne normativer Integration bei der Integration von Firmen gleichwertig nebeneinander stehen sollten. Sie begründet dies damit, dass bei der Entwicklung und Veränderung sozialer Systeme, die Mitarbeiter und ihre Beziehungen die wesentlichen systemtragenden Elemente sind und somit die wesentlichen Faktoren des Integrationsprozesses. Die Integration der Mitarbeiter, und die Entwicklung entsprechender Maßnahmen, sei für das Ziel einer effizienten Durchführung von Unternehmenszusammenschlüssen unbedingt erforderlich (ebd. S.13).

Gerpott (1993, S.106) analysiert die Mitarbeitersicht gar unter Bezugnahme auf Erkenntnisse der Stresstheorie und der psychologischen Forschung. Aus stresstheoretischer Sicht stellen Akquisitionen Stressoren dar, da sie bei den betroffenen Mitarbeitern zu Spannungs- und Ungleichgewichtszuständen führen können. Die über ein problemlos zu bewältigendes Normalmaß hinausgehenden Anpassungsanforderungen an die Mitarbeiter, wirken sich negativ auf die Produktivität und das Verhalten aus.

Akquisitionen führen zu direkten und indirekten Änderungen des Status Quo in Unternehmen. Zu den direkten Veränderungen gehören Maßnahmen wie Entlassungen und Personalabbau einhergehend mit Leistungszentralisierung, Versetzungen von Mitarbeitern sowie modifizierte Organisationsstrukturen und Unterstellungsverhältnisse. Während die direkten Änderung oft in einem überschaubaren Rahmen bleiben, können sich die indirekten

Veränderungen auf subtilere Weise auf eine größere Zahl der Mitarbeiter auswirken. Zu den indirekten Veränderungen werden beispielsweise die Nichtbeachtung von Normen und Verhaltensstandards, die Veränderung von Entscheidungsregeln und die Belastung von interpersonalen Beziehungen gerechnet (ebd., S.107).

Konkret werden sechs wesentliche Unsicherheitsbereiche von Mitarbeitern nach Akquisitionen genannt: Arbeitsverhältnis, Arbeitsort, fachliche Anforderungen, Entgelt/Sozialleistungen, Karriereentwicklung und interpersonale Beziehungen im Arbeitsumfeld. Die Reaktion und Anpassung der Mitarbeiter kann aus stresstheoretischer Sicht in psychologischen und verhaltensorientierten Variablen beschrieben werden. Zu den psychologischen Variablen zählen Arbeitszufriedenheit, Identifikation mit dem Unternehmen, Misstrauen gegenüber dem Management, persönliche Situationskontrolle, Spannungsempfinden und Risikobereitschaft. Zu den verhaltensorientierten Variablen werden gezählt, die Suche nach persönlich relevanten Informationen, die Weitergabe sachlich relevanter Information an andere Mitarbeiter, der Arbeitseinsatz, die Arbeitsleistung/Produktivität, der Absentismus und die Fluktuation. Es wird angenommen, dass sich ohne Managementinterventionen negative Ausprägungen der Variablen ergeben, dass also beispielsweise die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsleistung abnehmen und der Absentismus zunimmt (ebd., S.110). Derartige Reaktionen sind aber aus Unternehmenssicht als nur schwer identifizierbare „hidden costs“ zu betrachten, bzw. als Widerstand der Mitarbeiter, der zu unvorhergesehenen Kosten, Verzögerungen und Instabilität im Akquisitionsprozess führt.

Als unerlässliches Instrument der Unternehmensintegration wird in der Literatur die Kommunikation angesehen. Die akquisitionsbezogene Kommunikation gilt als Instrument, mit dem das Management den Akkulturationsstress bei den Mitarbeitern reduzieren kann (Gerpott, 1994, S.141 ff.). Kommunikation zwischen den Mitarbeitern ist die Grundlage der sozialen Konstruktion von Identität und Kultur und somit ein Instrument der Mitarbeiterintegration: „Durch Kommunikation werden also Struktur, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster der Systemmitglieder, und damit des gesamten Systems, beeinflusst und angeglichen. In der Bildung gemeinsamer Systemcodes liegt eine integrierende Wirkung des Kommunikationsprozesses.“ (Wittwer, 1995, S.35).

Neben diesen eher generell-konzeptionellen Überlegungen finden sich in der M&A-Literatur natürlich eine ganze Reihe von konkreteren Gestaltungsempfehlungen, die vor allem im Bereich des Personalmanagements angesiedelt sind. Ansatzpunkte für eine kulturbewusste Integrationsgestaltung werden beispielsweise bei der Besetzung von Schlüsselpositionen, der

Angleichung der Anreizsysteme und der Personalrekrutierung und -entwicklung gesehen (Hase, 1996, S.173).

Vor allem zwei Aspekte zwischenbetrieblicher Integration der M&A-Forschung sind festzuhalten. Zum einen wird dem sogenannten „kontextuellen Wissen“, als Voraussetzung für den Transfer von materiellen und immateriellen Ressourcen einige Bedeutung beigemessen und der wissensbasierte Ansatz indirekt bestätigt. Zweitens wird die Mitarbeitersicht thematisiert. Beide Aspekte hängen zusammen, da sich das „kontextuelle Wissen“ bei den Mitarbeitern konstituiert und deshalb von deren Motivation und Interessen abhängig ist. Die Analyse von Integrationsprozessen sollte sich deshalb nicht nur auf die Aussagen von Managern stützen, sondern auch die Erfahrungen der Mitarbeiter, also hier insbesondere der Softwareentwickler, mit einbeziehen.

3.2. Integration bei Allianzen und interorganisationalen Netzwerken

Die Bedeutung von strategischen Allianzen und zwischenbetrieblichen Kooperationen hat über die vergangene Dekade zugenommen (Mowery, 1988; Badaracco, 1991; Gulati, 1998). Akquisitionen sind für viele Unternehmungen aufgrund des notwendigen Kapitals keine Optionen, um zusätzliche Ressourcen und Fähigkeiten zu integrieren. Dagegen erscheint eine Kooperation mit einer anderen Firma weniger Kosten zu verursachen und ein geringeres Misserfolgsrisiko mit sich zu bringen. Anders als bei Übernahmen und Zusammenschlüssen, steht bei Allianzen und Netzwerken seltener der Transfer von Ressourcen im Mittelpunkt, sondern eher deren Kombination zu beidseitigem Nutzen.

In der Literatur sind die Motive, die zur Allianzbildung führen, ein extensiv behandeltes Thema. Es werden vor allem der leichtere Zugang zu neuen Märkten, die Steigerung der Produktionseffizienz, die Verkürzung von Entwicklungszeiten und der Zugang zu neuen Technologien genannt (Hagedoorn, 1993). Die Gestaltung von Integration als Teil von interorganisationalen Beziehungen findet dagegen weniger Beachtung.

Sydow und Windeler (1994, S.4) stellen fest, dass das Management interorganisationaler Beziehungen Gemeinsamkeiten mit dem Management von dezentralen Unternehmensorganisationen wie Profit-Center-Organisationen hat. Das betreffe vor allem das Problem der organisatorischen und personellen Integration. Ob jedoch das Instrumentarium des Managements einzelner Organisationen sich einfach auf das Management interorganisationaler Beziehungen übertragen lässt sei fraglich, zumal in interorganisationalen Beziehungen das Element des Wettbewerbs eine stärkere Rolle spielt und – vor allem – hierarchische Anweisung nicht greift. Sydow und Windeler (ebd., S.6) weisen in diesem Zusammenhang auch auf die Spannungsverhältnisse bei der Gestaltung

interorganisationaler Beziehungen hin. Das Verhältnis von Integration und Differenzierung, von Kooperation und Wettbewerb, Autonomie und Abhängigkeit sowie Vertrauen und Kontrolle muss berücksichtigt werden.

Unter den vier basalen Funktionen des interorganisationalen Managements²¹, die Sydow und Windeler identifizieren, sind hinsichtlich des Integrationsmanagements besonders die Funktionen der Regulation von Aktivitäten und der Allokation von Ressourcen relevant. Darunter fällt unter anderem die Einrichtung eines überbetrieblichen Projektmanagements, die Festlegung der Abstimmungs- und Konfliktlösungsprozeduren und die Verteilung von Aufgaben, Wissen und Technik. Integration bei Allianzen wird eher als ein Verhandlungsprozess zwischen den Partnern gesehen, bei dem immer wieder neue Kompromisse und Konfigurationen der Zusammenarbeit gefunden werden müssen.

4. Integrationshindernisse: Geographische und kulturelle Distanz

Neben der Unternehmensgrenze sind insbesondere geographische und kulturelle Distanz Integrationshindernisse, die eine Herausforderung für internationale Kooperationen darstellen. Anhaltspunkte über die Funktionsbedingungen verteilt arbeitender und heterogener Organisationseinheiten finden sich in der Literatur zum interkulturellen Management aber auch in der Kommunikationsforschung und der Forschung zu Gruppenverhalten und Teamarbeit.

4.1. IT als Ersatz für direkten Kontakt?

Für dislozierte Kooperationen ist die Informationstechnologie als Kommunikationsmedium von zentraler Bedeutung. Neuere Untersuchungen kommen aber zu dem Schluss, dass trotz der Nutzung von IT, der oft zitierte „Death of Distance“ (Cairncross, 1997) nicht eingetreten sei. Das gemeinsame Wissen, das in Firmen durch direkte Interaktion entsteht, muss in virtuellen Organisationen durch indirekte, mediale Interaktion geschaffen werden. Viele Autoren sind jedoch skeptisch, ob IT-basierte Kommunikation in virtuellen Teams den direkten Kontakt und die Face-to-face-Kommunikation, ersetzen kann (Hameri/Nihtilä, 1997; McDonough III et al., 2001). Laborstudien zeigen, dass computergestützte Kommunikation unvollständiger ist als Face-to-face-Kommunikation, dass virtuelle Gruppendiskussionen über elektronische Medien inhaltliche Verzerrung aufweisen

²¹ Die vier basalen Funktionen des interorganisationalen Managements sind: 1. Selektion geeigneter Interaktionspartner. 2. Regulation der Aktivitäten wie der Beziehungen zwischen den Organisationen. 3. Allokation der Ressourcen zwischen den Organisationen. 4. Ökonomische Evaluation der interorganisationalen Beziehung (Sydow/Windeler, 1994, S.4).

und dass computergestützte Kommunikation langsamer verläuft als face-to-face-Kommunikation (Straus, 1997; Hollingshead, 1996). Die Studien gehen zwar davon aus, dass Kommunikationstechnologien wie E-Mail, Telefon- und Videokonferenzen oder Groupware, die Arbeit von virtuellen Teams erst ermöglichen. Andererseits wird ebenso deutlich, dass auch mit den neuen Informationsmedien viele Aspekte der sozialen Integration nicht gänzlich gelöst werden können. So dienen viele IT-Systeme der bloßen Informationsverteilung, ohne dass dadurch die Zusammenarbeit verbessert würde (Hameri/Nihtilä, 1997). Auch ist der Gehalt vieler Informationen, die per E-Mail verbreitet werden, nur dann richtig zu interpretieren, wenn das entsprechende kontextuelle oder kollektive Wissen vorhanden ist. Andererseits wird auch beobachtet, dass über E-Mail nur Information von geringem Wert ausgetauscht werden (Goodall/Roberts, 2003). Das bedeutet, dass die Nutzung von IT durch entsprechende Managementmaßnahmen unterstützt werden muss. Dazu gehört die Moderation von elektronischer Kommunikation und die Sicherung der Zugangsmöglichkeiten zu den Kommunikationsmedien für alle Beteiligten (McDonough III et al., 2001). Elektronische Kommunikationsmedien sind somit zwar eine Voraussetzung für internationale Projekte, sie können aber nur einen begrenzten Beitrag zur Lösung der Integrationsprobleme leisten.

4.2. Kulturelle Distanz

Die Unternehmenskultur, verstanden als gemeinsam getragene Werte, Normen und Grundeinstellungen der Mitarbeiter, gilt neben Organisationsstrukturen und Managementsystemen als ein wichtiger Aspekt der zwischenbetrieblichen Integration (Hase, 1996, S.151). Kulturelle Unterschiede und deren Folgen für Kooperation und Integration werden vor allem in der Literatur zu internationalen Akquisitionen und Zusammenschlüssen extensiv behandelt. Akkulturativer Stress wird mit verringerter Einsatzbereitschaft und Kooperationsneigung der Mitarbeiter des erworbenen Unternehmens, mit erhöhter Personalfuktuation bei den dortigen Führungskräften und mit niedrigerem finanziellem Erfolg in Verbindung gebracht (Very et al, 1996, S.59; Birkinshaw et al., 2000, S.398).

Der Begriff der Akkulturation stammt aus der anthropologischen Forschung und bezeichnet „changes induced in (two cultural) systems as a result of the diffusion of cultural elements in both directions“ (Berry, 1980, S.215)²². Nahavandi/Malekzadeh (1988) haben den Akkulturationsbegriff in die M&A-Forschung eingeführt. Sie unterscheiden die vier Akkulturationsmodi Integration, Assimilation, Separation und Dekulturation. Integration ist

²² Berry (ebd.) definiert Akkulturation als „changes induced in (two cultural) systems as a result of the diffusion of cultural elements in both directions“. Der Prozess der Akkulturation findet auf individueller Ebene und Gruppenebene statt und wird in die drei Phasen Kontakt, Konflikt und Anpassung unterteilt.

hier also nur eine Möglichkeit der Akkulturation, die den Fall bezeichnet, in dem das akquirierte Unternehmen in die Organisationsstruktur des akquirierenden Unternehmens eingegliedert wird, aber dennoch seine Kultur, Identität und auch Autonomie behält. Ein Austausch von kulturellen Elementen kann stattfinden, aber keine Seite versucht die andere zu dominieren (Nahavandi/Malekzadeh, 1988, S.82). Bei der Assimilation gibt das akquirierte Unternehmen seine eigene kulturelle Identität auf und passt sich sowohl strukturell als auch kulturell dem akquirierenden Unternehmen an. Die Separation bezeichnet den Fall in dem das akquirierte Unternehmen versucht, eine eigene Identität und Struktur zu bewahren und die Übernahme von Management- und Technologiesystemen des Erwerbers ablehnt. Im Fall der Dekulturation ist das akquirierte Unternehmen sowohl mit der eigenen Kultur und Identität unzufrieden, als auch nicht bereit, strukturelle und kulturelle Elemente des Erwerbers zu übernehmen. Die Folge sind „collective and individual confusion,..., feelings of alienation, loss of identity, and what has been termed acculturative stress“ (Berry, ebd., S.69).

Akquirierende und akquirierte Unternehmen haben oftmals unterschiedliche Präferenzen hinsichtlich des Akkulturationsmodus. Nahavandi/Malekzadeh (1988, S.84) vertreten die These, dass für einen erfolgreichen Akkulturationsprozess mit geringem ‚Akkulturationsstress‘ bei den Mitarbeitern, die Einigung der beteiligten Unternehmen auf einen gemeinsamen Akkulturationsmodus von zentraler Bedeutung ist. Unabhängig von der Unterschiedlichkeit der Unternehmenskulturen, könnten bei einer Einigung hinsichtlich des Akkulturationsmodus die dis-funktionalen Folgen akkulturativer Stressoren vermieden werden.

Die meisten Autoren gehen allerdings davon aus, dass die Wahrscheinlichkeit für Akkulturationsstress mit der Unterschiedlichkeit der Kulturen von erwerbender und erworbener Firma steigt. Darüber hinaus wird angenommen, dass Akkulturationsstress in internationalen Zusammenschlüssen wahrscheinlicher ist als in nationalen, da neben den unterschiedlichen Unternehmenskulturen auch noch der Einfluss der jeweiligen nationalen Kultur berücksichtigt werden muss (Very et al., 1996, S.59). Es wird meist implizit angenommen, dass nationale Kulturunterschiede sich auf Unternehmen über eine Verbindung von individueller Sozialisation und institutioneller Form auswirken. Zahlreiche Studien scheinen auch zu belegen, dass nationale Unterschiede bei Strategie und Struktur, bei Verhaltensregeln und Organisationsprozessen existieren (Chandler, 1986; Schneider/DeMeyer, 1990; Sorge, 1994; Maurice et al., 1980; Mueller, 1994). Hinzuweisen

ist insbesondere auch auf Hofstede (1990)²³, dessen Untersuchungen zu nationalspezifischen Merkmalen das Feld des internationalen Managements nachhaltig geprägt haben. Der tatsächliche Einfluss von Nationalkulturen auf Organisationskulturen ist allerdings nur schwer von anderen Einflussfaktoren zu trennen und nach wie vor Gegenstand von kontroversen Debatten.

4.3. Heterogenität in Teams

Auch die Funktionsweise multinationaler Teams ist im Hinblick auf kulturelle Unterschiede untersucht worden. Dabei wurden Erkenntnisse aus der Gruppenforschung, der Organisationsdemographie und der Literatur zu kulturellen Unterschieden genutzt. Die Autoren gehen in der Regel davon aus, dass in internationalen Teams die Nationalität das wichtigste Merkmal der Teamheterogenität ist, da Nationalität die Kommunikations- und Interaktionsmuster beeinflusst und einen Metaeffekt auf individuelle Merkmale hat.

Eine Hypothese, die sich in diesem Zusammenhang herausgebildet hat lautet, dass moderate Heterogenität der Teamzusammensetzung zur Leistungssteigerung beitragen kann (Amabile, 1988). Diese Hypothese stützt sich auf die Annahme, dass heterogene Teams kreativere Lösungen hervorbringen, dass aber die Heterogenität nicht zu groß werden darf, um die Kommunikation nicht zu beeinträchtigen und das Konfliktpotential niedrig zu halten. Earley/Mosakowski (2000) stellen eine Gegenthese auf, in der sie behaupten, dass sowohl homogene als auch stark heterogene Teams leistungsfähiger sind, als moderat heterogene Teams. Die Leistungsfähigkeit heterogener Teams hängt nach ihrer Auffassung von deren Fähigkeit ab, sogenannte hybride Teamkulturen zu bilden. Andere Autoren verwenden den Begriff des „team-based mental model“ (Klimoski/Mohammed, 1994).

Die empirische Untersuchung bestätigt die obige Hypothese, wenn dem Zeitfaktor entsprechende Wirkungsmöglichkeiten gelassen werden. Heterogene Teams zeigen zunächst Kommunikationsprobleme, finden aber im Zeitablauf zu eigenen Regeln und Wegen der Zusammenarbeit. Bei nur moderat heterogenen Teams kommt es dagegen nicht zu einer Herausbildung einer gemeinsamen Teamidentität. Statt dessen ist die Bildung von Koalitionen zu beobachten, die sich voneinander abgrenzen wollen, statt die Zusammenarbeit zu verbessern.

²³ Hofstede und Kollegen haben hier vor allem eine überschaubare Einteilung von Nationalkulturen an Hand der vier Dimensionen Machtakzeptanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus (Kollektivismus), Maskulinität (Feminität), erarbeitet. Außerdem zeigen ihre Daten, dass persönliche Wertvorstellungen eher mit der Nationalität variieren als mit der Firma, während Organisationspraktiken eher mit der Firma als der Nation variieren. Die Systematik von Hofstede et al (ebd.) ist nicht unumstritten. Nelson/Gopalan (2003) beispielsweise kritisieren, dass die Auswahl zweier Länder eher zufällig getroffen wurde und dass zwar Kennzeichen für Nationalkulturen entwickelt aber nicht kulturelle Unterschiede von Organisationen verschiedener Nationalität untersucht wurden.

Die Bedeutung, die dem Merkmal der Nationalität für die Teamentwicklung beigemessen wird, sollte insgesamt mit Vorsicht betrachtet werden. Nicht zuletzt ist es auch hier den Anforderungen quantitativer Studien geschuldet, dass die komplexe Realität auf nur einen markanten Faktor reduziert wird.

4.4. Nationalkultur und ihr instrumenteller Gebrauch in zwischenbetrieblichen Beziehungen

Der Kulturbegriff, wie er von Hofstede und anderen Autoren, die sich auf dem Gebiet des interkulturellen Managements bewegen, benutzt wird, ist nicht unumstritten. Die Annahme, dass mit den vier Dimensionen Machtdistanz, Unsicherheitstoleranz, Individualismus-Kollektivismus und Maskulinität-Feminität, das Verhalten in Organisationen erklärt werden kann, wird von Tayeb (1994) als unzulässige Vereinfachung kritisiert. Hofstedes (1980, S.21) Definition von Kultur als „the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another“ ist exemplarisch für die Sichtweise eines großen Teils der interkulturellen Literatur, die davon ausgeht, dass Kultur einen kognitiven Faktor darstellt, der das Verhalten von Menschen unterschiedlicher Nationalität erklärt. Dabei wird übersehen, dass Personen und Organisationsmitglieder die Fähigkeit haben, eigene kulturelle Identitäten zu konstruieren und in ihrem Verhalten nicht nur von vorgegebenen Kulturmustern bestimmt werden (Ailon-Souday/Kunda, 2003, S.1074).

Nicht alle Autoren teilen deshalb das Verständnis von (National-)Kultur als quasi-natürlicher und unhintergebar Vorgabe in Verbindung mit der Annahme der Isomorphie von Nationalkultur und Organisationskultur. Nelson und Gopalan (2003, S.1118) nennen Faktoren, die den Einfluss von Nationalkultur auf Unternehmen relativieren. Zu diesen Faktoren zählt die Modernisierung, mit ihren Rationalisierungstendenzen unter dem aktuelleren Begriff der Globalisierung. Auch wenn ‚Varieties of capitalism‘ (Hall/Soskice, 2001), vor allem im Vergleich zwischen Asien, Europa und Nordamerika oder auch innerhalb Europas (Boyer, 1996) identifiziert werden können, so besteht doch allgemein kein Zweifel, dass die rationalisierende Kraft des modernen Kapitalismus ein vereinheitlichendes Gegengewicht zu den traditionelleren sozialen und ökonomischen Strukturen der meisten Länder darstellt. Auch das Phänomen der „reziproken Opposition“, ist ein Gegenbeispiel zum homogenisierenden Einfluss einer Nationalkultur (Nelson/Gopalan, ebd., S.1119).²⁴ Aus den

²⁴ Reziproke Opposition bezeichnet in der religionssoziologischen Literatur die Ablehnung der dominanten gesellschaftlichen Werte und Normen einer Gesellschaft durch eine religiöse Minderheit. Die oppositionelle Gruppe verwendet Symbole und Strukturen, die denen der dominanten Gruppe reziprok entgegengesetzt sind. Auf Unternehmen bezogen kann dies beispielsweise bedeuten, dass sich einzelne Firmen einer dominanten Managementideologie entziehen-ein Beispiel ist die Textilfirma Trigema in Baden-Württemberg, die sich dem Trend der Produktionsverlagerung im Textilsektor erfolgreich widersetzt-oder dass sich innerhalb von Firmen

Daten der Untersuchung von Nelson/Gopalan (ebd., S.1138) lässt sich ein Trend der globalen Konvergenz von Organisationskulturen ablesen, der durch die funktionalen Erfordernisse kapitalistischer Produktion bestimmt wird. Gleichzeitig stellen die Autoren aber auch lokale Divergenzen fest, so dass das Gesamtbild charakterisiert wird als „multiple convergences that result in local variations on common themes“ (ebd. S.1140). Nationale Ausprägungen von Organisationsmerkmalen verlieren demnach zunehmend an Bedeutung.

Einige empirische Untersuchungen zur Integration von Akquisitionen deuten ebenfalls darauf hin, dass sich ein eindeutiger Zusammenhang von Nationalkultur und Organisationskultur nicht herstellen lässt. Die von Very et al. (1996) zum Akkulturationsstress bei internationalen Akquisitionen erhobenen Daten zeigen, dass der Akkulturationsstress bei internationalen nicht höher als bei rein nationalen Übernahmen ist. Darüber hinaus stellen sie fest, dass die Bedeutung kultureller Unterschiede entscheidend von der subjektiven Wahrnehmung der Akteure bestimmt wird. So kann der akkultorative Stress trotz großer kultureller Unterschiede gering bleiben, wenn in der erworbenen Firma die Kultur des Erwerbers positiv eingeschätzt wird.

Es ist zu vermuten, dass der Integrationsprozess bei Zusammenschlüssen mit einem Ansatz, der nationale Identität als objektive kognitive Essenz darstellt, nicht befriedigend erklärt werden kann. In ihrer empirischen Untersuchung eines amerikanisch-israelischen Unternehmenszusammenschlusses beobachten Ailon-Souday/Kunda (ebd., S.1090) den Gebrauch von kultureller Identität als symbolischer Ressource, mit der sich der israelische Partner zum einen von der amerikanischen Erwerberfirma abzusetzen versucht, und zum anderen seinen Status im internationalen Kontext behalten und verbessern will, indem die Überlegenheit gewisser nationalspezifischer Merkmale betont wird. Nationale Identität wird hier zu einem Instrument, das von Organisationsmitgliedern bewusst eingesetzt wird. Ironischerweise ist es gerade der inzwischen weit verbreitete Diskurs des interkulturellen Managements, der Kultur zu einer machtvollen symbolischen Ressource gemacht hat.

Wenn Kultur als symbolischer Ressource eingesetzt werden kann, muss aber auch die objektivistische Zuschreibung von kulturellen Eigenschaften, z.B. Holländer sind individualistisch, auf der Grundlage von Befragungen wie bei Hofstede (1980, 1991), fragwürdig bleiben. Möglicherweise bevorzugen die Befragten eine bestimmte Selbsteinschätzung und reproduzieren dadurch nur Stereotypen. Das bedeutet aber auch, dass

Subkulturen bilden, die sich bewusst von der offiziellen Firmenkultur absetzen. Auch in Branchen oder organisationalen Feldern entstehen neue Normen, Wahrnehmungsmuster und Verhaltensstandards, die sich von nationalen Kulturausprägungen absetzen und unterscheiden.

sie selbst an der sozialen Konstruktion von Identität und Kultur beteiligt sind und nicht, dass eine kognitive kulturelle Essenz ihr Verhalten bestimmt.

Hinsichtlich des Integrationsprozesses bleibt festzuhalten, dass die Kulturdimension durch eine essentialistische und damit statische Sichtweise nicht hinreichend erfasst werden kann. Die mit der Internationalisierung einher gehenden komplexen sozialen und politischen Prozesse widersprechen der Vorstellung von kultureller Identität als einer objektiven, gleichbleibenden Größe. Allerdings mangelt es noch, so Ailon-Souday/Kunda (2003, S.1092), an spezifischen Konzepten zur Erklärung dieser Prozesse.

Die Implikationen von Nationalkultur für das Integrationsmanagement lassen sich wiederum vor allem in der M&A-Literatur finden. Im Hinblick auf das Verständnis von Kultur als sozial konstruierter symbolischer Ressource sind viele der unterstützenden Integrationsmaßnahmen aus dem Bereich des interkulturellen Trainings, eher skeptisch zu bewerten. Interkulturelles Training soll die Teilnehmer für ihre eigenen, kulturell bedingten, Verhaltensweisen sensibilisieren oder, beispielsweise durch Rollenspiele, auf kulturelle Unterschiede aufmerksam machen. Erwartet wird, dass die Teilnehmer solcher Trainingsmaßnahmen eine höhere „interkulturelle Kompetenz“ und Anpassungsfähigkeit entwickeln. Allerdings könnte eine andere Wirkung auch sein, dass durch die Bezugnahme auf angebliche objektive kulturelle Attribute wiederum stereotype Vorstellungen nationaler Identität sanktioniert werden. Solche Identitäten dienen der Abgrenzung zwischen „uns“ und „ihnen“ und fördern damit eher das Trennende als das Verbindende im Integrationsprozess (Ailon-Souday/Kunda, 2003, S.1090).

5. Integration als Prozess

Im bisher Gesagten wurde vor allem ein Gegenstand von Integration, das soziale Wissen, und mögliche Integrationshindernisse thematisiert. Ein weiterer wichtiger Aspekt von Integration ist ihr Prozesscharakter. In den Sozialwissenschaften gibt es verschiedene prozessbasierte Erklärungsansätze dafür, wie zwischen Akteuren Regeln der Interaktion und Kooperation entstehen. Der ökonomische Ansatz von Axelrod (1984) begründet die Evolution von Kooperation mit Konzepten der Spieltheorie. Andere sehen soziale Ordnung als Ergebnis von Machtkämpfen (Dahrendorf, 1958), als diskursive Praxis der Normbildung (Habermas, 1984) oder als Prozess der Institutionalisierung von Praxis (Berger/Luckmann, 1966).

Auch Lawrence und Lorsch betonen, dass Integration sowohl die Mechanismen bezeichnet, mit denen ein Integrationszustand erreicht wird, als auch den Prozess, der dabei durchlaufen wird. In ihrer Integrationsdefinition wird der Prozessaspekt allerdings nicht

explizit gemacht. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird der Prozessaspekt von Integration wiederum vor allem in der M&A-Forschung thematisiert. Für Gerpott (1993) ist der Prozesscharakter eine wesentliche Dimension seines Konzeptes von Integration.²⁵ Man könne Integration als Spezialfall von Reorganisationsprozessen oder als Phase eines evolutionären Wandels verstehen, der sich über längere Zeiträume erstreckt (ebd., S.118).

Für die Integration von Netzwerken findet sich eine Definition bei Hertz (1992, S.107), der Integration als einen Weg bezeichnet, durch den ein „Ganzes“ aus verschiedenen Elementen geformt wird, beispielsweise eine Unternehmung oder ein System, das auch ein Unternehmungsnetzwerk sein kann. Vor allem aber betont Hertz, dass Integration die Bewegung zu und nicht die Ankunft in einem bestimmten Zustand bedeute. Integration ist demnach als ein andauernder Änderungsprozess zu verstehen.

Aus Managementsicht sind vor allem die möglichen Maßnahmen zur Beeinflussung des Wandels und der Integration interessant. Diese Maßnahmen werden in der ratgeberorientierten M&A-Literatur umfangreich behandelt. Eine Aufzählung von Integrationsmaßnahmen soll hier deshalb nicht noch einmal vorgenommen, dafür aber das Prozessverständnis der M&A-Literatur genauer betrachtet werden.

5.1. Das Zwei-Phasenmodell des M&A-Prozesses und die Schwierigkeiten der Integrationsplanung

Seit den Arbeiten von Jemison und Sitkin (1986) hat sich eine prozessuale Sichtweise auf M&As etabliert. Jemison und Sitkin haben ihren Prozessansatz aufgrund der Beobachtung entwickelt, dass viele Zusammenschlüsse und Akquisitionen scheitern, obwohl sie im Vorfeld meist als gelungene strategische Schachzüge gesehen und dargestellt werden. Die Hypothese der Autoren lautet, dass die besten strategischen Absichten nicht zum Erfolg führen, wenn dem „post-acquisition process“, also der Integration unterschiedlicher Organisationen, nicht die gleiche Aufmerksamkeit geschenkt werde, wie der Identifikation strategischer Synergiepotentiale im Vorfeld. Die Dynamik der Vorbereitungsphase einer Akquisition oder eines Zusammenschlusses führe in aller Regel zu einer Ausblendung von Organisations- und Implementierungsfragen zugunsten einer Fokussierung auf den „strategic fit“ zwischen den beteiligten Unternehmungen (Greenwood et al., 1994).

Als Erklärung für die Integrationsschwierigkeiten dienen die einschlägigen Theorien des begrenzt rationalen Handelns (Cyert/March, 1963). Das Management könne eher mit den finanziellen Daten einer Akquisition umgehen, als mit den komplexen sozialen Prozessen

²⁵ Auch zahlreiche andere Autoren in der Literatur zu Unternehmensakquisitionen schließen die prozessuale Dimension in ihre Definitionen von Integration mit ein. Verwiesen sei auf die Übersicht bei Gerpott (1993, S.116).

einer Organisationsintegration. Häufig seien es unterschiedliche Personen, die für die Vorbereitung einer Akquisition einerseits und deren operative Umsetzung andererseits, verantwortlich sind. Ebenso kann sich übertriebener Optimismus negativ auf die Integration auswirken. Jemison/Sitkin (1986) sprechen vom „escalating momentum“ in der Vorbereitungsphase, das die Wahrnehmung potentieller Schwierigkeiten und Hindernisse verhindere. Die unterschiedlichen und oft eher unbestimmten Erwartungen der Akteure in der Vorbereitungsphase, führen dann in der Umsetzungsphase zu Konflikten, wenn konkrete Organisationsstrukturen und Organisationskulturen aufeinander treffen. Auch die Durchsetzung von Organisations- und Managementsystemen durch die erwerbende Unternehmung trägt zur Erhöhung des Konfliktpotentials bei. Das wichtigste Problem ist aber nach Jemison und Sitkin, die Fragmentierung des Prozesses in eine Abschlussphase, mit übertrieben optimistischen Erwartungshaltungen, und in die eigentliche Integrationsphase.

Trotz des bekannten Phasenmodells von Jemison und Sitkin gibt es kaum wissenschaftliche Prozessuntersuchungen von M&As. Eine Ausnahme sind Greenwood et al. (1994, S.251), die den Zusammenschluss zweier Wirtschaftsprüfungsfirmen empirisch untersuchen und feststellen, dass Integrationsprobleme auftreten, obwohl die beteiligten Firmen sich sehr ähnlich sind und auf beiden Seiten die Akzeptanz des Zusammenschlusses groß war. Vom Management wurde dem ‚organizational fit‘ in der Verhandlungsphase erhebliche Aufmerksamkeit geschenkt. Die Vorbereitung entsprach den Empfehlungen der präskriptiven Literatur zum Integrationsmanagement bei M&As. Es gab direkte Kommunikation zwischen den Partnern, nationale und internationale Treffen, extensive Informationspolitik und Unterstützung der Mitarbeiter (ebd. S.251). Trotzdem ist es in der Umsetzungsphase zu erheblichen Schwierigkeiten gekommen, als Unterschiede hinsichtlich der Anwendung professioneller Standards zwischen den Firmen deutlich wurden. Trotz der gleichen Praxis, in diesem Fall Accounting, gibt es firmenspezifische Unterschiede bei der Anwendung professioneller Verhaltensregeln, die erst in der konkreten Interaktion sichtbar werden. Die Möglichkeiten, alle Schwierigkeiten der Integration schon im Vorfeld zu klären sind demnach eingeschränkt. Viele Unterschiede in den Organisationsroutinen zeigen sich erst in der konkreten Interaktion. Eine Vernachlässigung der Integrationsplanung im Vorfeld, wie von Jemison/Sitkin (1986) vermutet, muss also nicht immer die Ursache für Integrationsschwierigkeiten sein.

In den von Greenwood et al. (1994) untersuchten ‚Accounting-firms‘, also hoch professionalisierten Dienstleistungsfirmen, waren die verschiedensten Aspekte der Organisationsintegration Gegenstand der Mergervorbereitung. Die Einbeziehung und das

Engagement der Mitarbeiter in den Mergerprozess war schon deshalb notwendig, weil diese Firmen als Partnerschaften organisiert sind. Statt eines ‚Top Down‘-Ansatzes war der Prozess gekennzeichnet durch intensive Kommunikation und die Rücksicht auf die Reaktionen der Mitarbeiter. Obwohl die Mitarbeiter beider Firmen hochqualifizierte Wirtschaftsprüfer sind, hat sich jeweils eine unterschiedliche soziale Praxis, basierend auf sozialem Wissen gebildet, die erst in der konkreten Zusammenarbeit deutlich wird.

Ebenfalls von Bedeutung für die Gestaltung des Integrationsprozesses sei der Unterschied von Akquisition und Zusammenschluss. Greenwood et al. (S.254) kritisieren, dass in der M&A-Literatur selten genau zwischen Merger und Akquisition unterschieden wird. Es mache einen Unterschied, ob der Integrationsprozess von einem dominanten Unternehmen bestimmt wird oder von den gleichberechtigten Firmen eines Mergers. Die Breite, der von den Firmen avisierten Organisationsaspekte der Integration sei bei einem Merger wahrscheinlich größer als bei Akquisitionen (ebd., S.254). Der Einfluss eines partizipativen Integrationsmanagements könne sich allerdings auch negativ auf den Integrationsprozess auswirken. Bei unklaren Autoritätsverhältnissen besteht die Gefahr, dass notwendige Veränderungsprozesse im Sande verlaufen und das Commitment der Mitarbeiter für die Integration verloren geht.

Wichtigstes Ergebnis bleibt, dass trotz intensiver Integrationsvorbereitung, idiosynkratische Prozesselemente, das nicht dokumentierbare „Prozesswissen“ der Mitarbeiter, erst mit der tatsächlichen Zusammenarbeit für die Beteiligten deutlich werden.

5.2. Die Integrationsdauer und die Reihenfolge von Integrationsmaßnahmen

In der M&A-Literatur gibt es sowohl Zeitdauer- als auch Zeitpunktbetrachtungen des Integrationsprozesses, wobei empirische Untersuchungen der Zeitdimension die Ausnahme bleiben (Möller, 1983; Scheiter, 1989; Gerpott, 1993).

Bei der Zeitdauerbetrachtung geht es um den Zeitraum, der für bestimmte Integrationsmaßnahmen benötigt wird, wobei Integrationsdauer und Integrationsgeschwindigkeit zu unterscheiden sind, da die bloße Dauer nicht den Umfang der Integrationsmaßnahmen berücksichtigt.²⁶ Bei Zeitpunktbetrachtungen stehen die Zeitpunkte für Integrationsmaßnahmen und damit verbundene Fragen der Reihenfolge im Vordergrund.

²⁶ Gerpott (1993, S.384f.) definiert Integrationsgeschwindigkeit als die pro Zeiteinheit realisierten Ressourcentransfers. Er verzichtet in seiner eigenen Studie auf eine Erhebung der „Dauer“, da sie keine Aussage über die Integrationsgeschwindigkeit zulässt. Statt dessen beschränkt er sich auf eine Erhebung des Integrationsbeginns in verschiedenen Funktionsbereichen nach der Akquisitionsbekanntgabe, ist aber einer der wenigen Autoren, die überhaupt konkrete Zeitangaben zum Integrationsprozess angeben. Den Erwartungen entsprechend wird in den Bereichen Rechnungswesen/Controlling/Finanzwesen mit der Umsetzung von

Zur Dauer des Integrationsprozesses finden sich in der Literatur zwei Auffassungen. Eine geht davon aus, dass für die Integration nur ein relativ schmales Zeitfenster direkt nach der Akquisition für die Integration zur Verfügung steht. Unter anderem sollen dadurch Unsicherheiten bei den Mitarbeitern und Opportunitätskosten der nicht genutzten Ressourcen vermieden werden (Mitchell, 1989; Buono/Bowditch, 1989). Die Gegenthese besagt, dass nur ein langsames Zusammenwachsen die Möglichkeit eröffnet, richtige Entscheidungen unter Einbeziehung von Experten und Mitarbeitern zu treffen und dadurch die Integrationsgestaltung mit Hilfe wichtiger Informationen abzusichern (Boehm, 1985).

Die beiden Positionen spiegeln jeweils einen eher autoritativen und einen eher partizipativen Ansatz, und ein grundsätzlicheres Dilemma des Integrationsmanagements, wieder. Da sich bisher empirisch weder für die eine noch die andere Position eindeutige Bestätigungen ergeben haben, plädiert Gerpott für ein situatives Ausbalancieren der Integrationsgeschwindigkeit und nennt dafür sieben Situationsfaktoren (Gerpott, ebd., S.166). Die Dauer der Integration werde vor allem vom Umfang und vom Schwerpunkt des angestrebten Ressourcentransfers abhängen. Insbesondere der Transfer von funktionalen Fähigkeiten sei wegen der erforderlichen Lernprozesse zeitintensiv. Die Breite und Tiefe der Integrationsplanung beschleunige die Integrationsgestaltung. Die Akquisitionserfahrung des Erwerbers und die verfügbaren Ressourcen zur Integrationsgestaltung wirken sich ebenfalls auf die Integrationsgeschwindigkeit aus. Schließlich wird auch die Geschäftserfolgspositionen von Akquisitionssubjekt und –objekt Einfluss auf die Geschwindigkeit haben. Eine schlechte Geschäftsposition des Objektes lässt eine schnelle Integration ratsam erscheinen. Eine gute Geschäftsposition des Subjektes im Vergleich zum Objekt deutet ebenfalls auf den Nutzen einer schnellen Integration für den Akquisitionserfolg hin. Gerpott schränkt aber auch ein, dass die genannten Faktoren zwar nach den übereinstimmenden Aussagen der M&A-Literatur, Einfluss auf die Integrationsgeschwindigkeit haben, im Grunde aber nur Hypothesen darstellen, da es noch keine methodisch überzeugenden Studien in diesem Bereich gibt.

Für eine optimale Reihenfolge von Integrationsmaßnahmen gibt es ebenfalls keine ausreichenden empirischen Belege. Trotzdem finden sich in der präskriptiven M&A-Literatur zahlreiche Aussagen vor allem zur Reihenfolge der Integration der Funktionsbereiche. Die

Integrationsmaßnahmen in allen Fällen am schnellsten, nach 1-2 Monaten, begonnen. In 60% der Fälle wird auch in Vertrieb, Einkauf und Produktion nach 1-2 Monaten mit Integrationsmaßnahmen begonnen. In F&E und Personalbereich ist die durchschnittliche Geschwindigkeit des Integrationsbeginns erheblich geringer, mit der Ausnahme des Führungskräfteaustauschs, mit dem in 85% der Fälle schon nach 3-5 Monaten begonnen wurde. In 59% der Fälle wurde innerhalb des ersten halben Jahres mit Personalabbau begonnen.

Auffassung, dass zunächst das Rechnungswesen und Controlling zu verändern sei, um eine Steuerungsbasis für den weitere Integrationsverlauf zu erhalten, ist häufig vertreten. Allerdings bleibt dabei unberücksichtigt, dass die Reihenfolge der Integration wesentlich von den angestrebten Ressourcentransfers abhängen wird. Steht beispielsweise die Übertragung technologischer Fähigkeiten im Vordergrund der Integration, so kann die schnelle und umfassende Übertragung finanzwirtschaftlicher Managementsysteme wie Planung, Kontrolle und Berichtswesen ohne Wirkung auf den Akquisitions-/Integrationserfolg bleiben oder gar negative Effekte haben (Hase, 1996; Gerpott, 1993; Haspeslagh/Jemison, 1991). Gerpott (ebd., S.386) stellt auf Grundlage seiner eigenen empirischen Untersuchung fest, dass unter den Funktionsbereichen das Personalwesen und die F&E die geringste durchschnittliche Geschwindigkeit des Integrationsbeginns aufweisen. Er erklärt dies damit, dass sich in diesen Bereichen Wertsteigerungen vor allem durch den Transfer funktionaler Fähigkeiten erzielen lassen. Der Umfang und die Realisierbarkeit derartiger Fähigkeitstransfers, die eine längere Zeitspanne in Anspruch nehmen, könnten vom Erwerber nur relativ schwer abgeschätzt werden. Mit der Integration würde bei diesen Funktionen deshalb meist nur zögerlich begonnen. Außerdem stellt Gerpott fest, dass die Integration auf personeller Ebene relativ schnell auf der Ebene der Führungskräfte vorangetrieben wird, beispielsweise durch Personalaustausch, während dies bei den Nicht-Führungskräften nur relativ langsam geschieht.

Birkinshaw et al. (2000) unterscheiden nicht nach einer Reihenfolge der Funktionsbereiche, sondern nach Aufgabenintegration („task integration“) und sozialer Integration („human integration“). Während die Aufgabenintegration einer funktionalen Logik der Realisierung von Synergiepotentialen folgt, zielt die soziale Integration auf die Konvergenz von Kulturen und Identitäten. Dementsprechend unterschiedlich sind die jeweiligen Managementaktivitäten, nämlich die Kombination und Reorganisation von funktionalen Aktivitäten einerseits und der Aufbau von Vertrauen andererseits (ebd., S.400).

Am Beispiel der F&E-Funktion untersuchen Birkinshaw et al. die Reihenfolge dieser zwei Integrationsdimensionen und die Auswirkungen auf die Realisierung von Synergien. Die Besonderheiten der F&E Funktion, insbesondere die Bedeutung von impliziten Wissen, erschweren dabei nach Auffassung der Autoren die Integration, da die Kooperation der Mitarbeiter unerlässlich ist um die gewünschten Synergien zu realisieren. Sie stellen an Hand von drei Fallstudien fest, dass die soziale Integration jeweils ein langsamer und schwer zu steuernder Prozess sei. Eine erste Phase der sozialen Integration erstreckt sich nach ihrer Analyse über einen Zeitraum von 5-7 Jahren (ebd., S.421). Sie beobachten auch, dass durch

die soziale Integration, die Effektivität der Aufgabenintegration erheblich gesteigert werden kann. Demnach ist es bedeutsam, die soziale Integration so früh wie möglich zu beginnen. Wird die Aufgabenintegration vor der sozialen Integration begonnen, sei die Wahrscheinlichkeit von Integrationsschwierigkeiten hoch, denn mangelnde gegenseitige Kenntnis der Akteure erhöhe das Misstrauen gegenüber den jeweiligen Motiven. Die bessere Lösung sei es, eine relativ behutsame Aufgabenintegration, parallel zur sozialen Integration zu verfolgen, und erst mit dem Abschluss der sozialen Integration eine weitgehende Aufgabenintegration durchzuführen. Generell sehen die Autoren damit Ansätze bestätigt, die eher ein vorsichtiges Zusammenwachsen empfehlen, das erst eine Phase der Autonomie ermöglicht, bevor es die Symbiose anstrebt (ebd., S 420; s.a. Haspeslagh/Jemison, 1991).

5.3. Prozessmodelle der Entwicklung von Allianzen

Über den Stand der Forschung zur Thematik der Entwicklung von Netzwerkorganisationen gibt Sydow (2003) einen Überblick. Er unterscheidet zwischen Lebenszyklusmodellen, nicht-linearen Entwicklungsmodellen und interventionsorientierten Modellen. Die meisten Entwicklungsmodelle von Allianzen und Netzwerkorganisationen sind den Lebenszyklusmodellen zuzurechnen. In Lebenszyklusmodellen wird zumeist von einem linearen Kooperationsverlauf ausgegangen, der in verschiedene Phasen unterteilt wird. Sydow (ebd. S.332) kritisiert an diesen Modellen die Willkür, mit der die Einteilung von Entwicklungsphasen vorgenommen wird. Darüber hinaus seien die Phasenmodelle durch einen Determinismus geprägt, der die Einflussmöglichkeiten der handelnden Akteure unterschätzt (ebd.).

Der Verdienst der interventionsorientierten Entwicklungsmodelle, die auch unter dem Begriff des „transorganisational development“ bekannt sind und bisher vor allem auf den öffentlichen Bereich abzielten, liegt in der klaren Benennung der Unterschiede von organisationaler und interorganisationaler Entwicklung. Dazu gehört im interorganisationalen Fall der niedrigere Organisationsgrad und die größere Bedeutung des Verhandlungsmodus gegenüber dem Anweisungsmodus in eher lateralen als hierarchischen Strukturen. Sydow merkt dazu an (ebd. S.337), dass im interventionistischen Ansatz allerdings unklar bleibt, was die genannten Besonderheiten für einen Einfluss auf den Entwicklungspfad und den Einsatz von Entwicklungsinstrumenten haben.

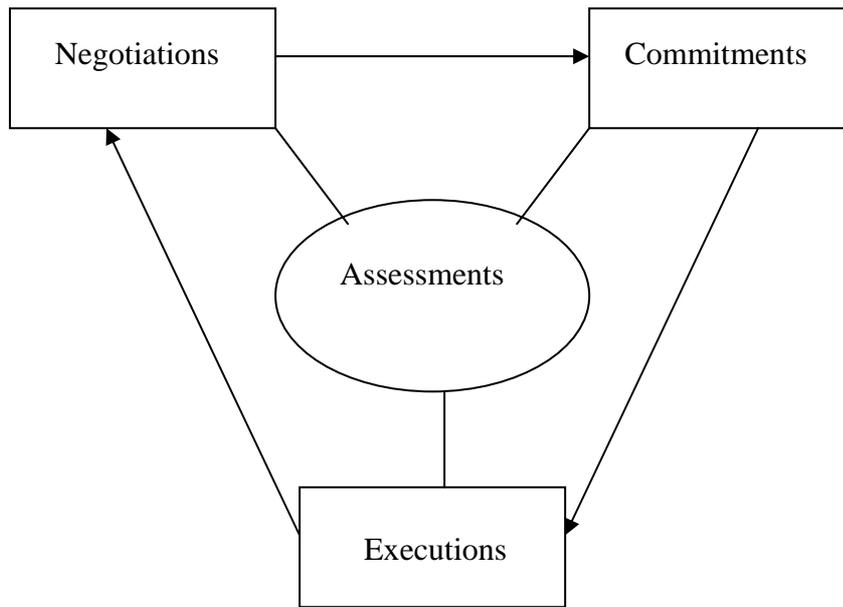
Doz (1996) und Ring/Van de Ven (1994) sind die wichtigsten Vertreter von nicht-linearen Entwicklungsmodellen. Der Begriff des Integrationsprozesses wird von ihnen zwar kaum benutzt, doch wird deutlich, dass die Entwicklung der Kooperationsbeziehung mit mehr oder weniger weit gehenden materiellen und personellen Verknüpfungen zumeist in einem

Spannungsverhältnis von Integration und Differenzierung abläuft. In den Prozessmodellen von Doz und Ring/Van de Ven wird auch deutlich, dass erfolgreiche Allianzbeziehung eher durch stabile soziale Beziehungen gekennzeichnet, die über längere Zeit aufgebaut werden müssen und die nicht schnell aufgegeben werden.

Ring/Van de Ven (1994, S.91) formulieren einen konzeptionellen Rahmen, der erklären soll „how cooperative interorganizational relationships emerge, grow and dissolve over time“. Die vier Konzepte Vertrauen, Tauschgerechtigkeit, Konfliktlösung und Rollenverhalten bilden die Grundlage des Prozessmodells. Vertrauen²⁷ entsteht durch Interaktion mit dem Kooperationspartner. Über die Interaktion entwickeln sich Verhaltensregeln und gegenseitige Anerkennung, die den Umgang mit den Unsicherheiten einer Kooperation erleichtern. Der hier verwendete Gerechtigkeitsbegriff²⁸ bezieht sich auf Theorien sozialen Tausches (Blau, 1964), d.h. er geht über das ökonomische Kalkül der Gewinnverteilung hinaus und beinhaltet soziale Normen einer langfristigen Austauschbeziehung, die nicht unbedingt nominale Gleichheit aber den Ausgleich von Leistungen verlangt. Die Autoren erwarten, dass interne Mechanismen der Konfliktlösung, die vertrauensbasierte Beziehung ergänzen. Sie unterscheiden außerdem zwischen rollengebundenem und persönlichem Verhalten in der Kooperationsbeziehung (ebd. S.95f.). Die dynamische Dimension des Modells drückt sich in den drei Phasen ‚Negotiations‘, ‚Commitment‘ und ‚Executions‘, aus, die jeweils rekursiv einem ‚Assessment‘ unterzogen werden. Die Phasen werden im Zuge einer Kooperation von den Partnern immer wieder durchlaufen und führen so zu einer weitergehenden Integration.

²⁷ Eine Definition des hier verwendeten Begriffs von Vertrauen lautet: „... faith in the moral integrity or goodwill of others,...“ (Ring/Van de Ven, ebd., S.92).

²⁸ Equity wird definiert als „fair dealing“, das Reziprozität beinhaltet, aber keine Verteilungsgleichheit verlangt (ebd., S.94).



[Abbildung nach Ring/Van de Ven (1994, S.97)]

Im diesem Modell beginnt eine interorganisationale Beziehung, wenn die beteiligten Akteure ein Minimum an übereinstimmenden Erwartungen aushandeln können. Werden die Erwartungen durch eine als gerecht und effizient wahrgenommene Umsetzung nicht enttäuscht, werden weitere gegenseitige Verpflichtungen eingegangen. Geschieht dies nicht, werden entweder Korrekturen verhandelt oder die gegenseitigen Verpflichtungen verringert (ebd. S.99). Der Prozess der Kooperationsentwicklung ist demnach zu Beginn gekennzeichnet durch eine gemeinsame Interpretation der Umwelt, im Sinne eines kollektiven ‚sensemaking‘ (Weick, 1979). Gleichzeitig entstehen durch die Kommunikation „psychologische Verträge“ mit gemeinsamen Erwartungen hinsichtlich der Normen und ihrer Umsetzung auf der Arbeitsebene.

Die Entwicklung der Kooperation ist gekennzeichnet durch zunehmende Institutionalisierung, im Sinne einer normativen Einbettung, die über den formal rechtlichen Rahmen und ökonomischen Zweck hinaus geht. Ring/Van de Ven (1994, S.103.) nennen drei Interaktionsbereiche, in denen der Institutionalisierungsprozess deutlich wird. Formale Rollenbeziehungen werden vermehrt durch persönliche Beziehungen ersetzt, formalrechtliche Verträge werden durch psychologische Verträge ersetzt und formale Übereinkünfte spiegeln zunehmend das informale Verständnis der Kooperation. Dieser Prozess kann aber durch Personalwechsel bei den Partnern unterbrochen werden, da die aufgebauten sozio-psychologischen Bindungen personengebunden sind. Die auf gegenseitigem Vertrauen basierende Flexibilität bei der Anpassung der Kooperation kann so wieder verloren gehen

(ebd., S.104). Andererseits ist ein Merkmal von Institutionalisierungsprozessen, dass aus Handlungsmustern Routinen werden, die unabhängig von Personen weiterexistieren (Zucker, 1977). Aus einer nicht formalisierten Übereinkunft wird eine objektive Regel, die nicht mehr hinterfragt wird, mit den negativen Implikationen wie verringerter Flexibilität.

Die sozio-psychologische Interpretation von Kooperationsentwicklungen führt auch zu Aussagen über die Wahrscheinlichkeit ihrer Beendigung (ebd., S.107). Mit der Dauer einer interorganisationalen Beziehung nehmen auch die sozialen Bindungen zu, die die Wahrscheinlichkeit verringern, dass die Kooperation beendet wird. Die Wahrscheinlichkeit einer Beendigung steigt dagegen, wenn formale Abmachungen die Flexibilität des Managements zu sehr einschränken oder wenn die formalen Rollen des Managements nicht mit einer Vertrauensbasis verbunden sind.²⁹ Vertrauen birgt andererseits die Gefahr, dass es ausgenutzt wird. Die wichtigste Voraussetzung für die Entwicklung kooperativer Beziehung sei die Balance von formalen und informalen Prozessen.

Bestätigung finden die Thesen von Ring/Van de Ven bei Doz (1996), der die Evolution von Kooperation in strategischen Allianzen am Beispiel von sechs Projekten in drei Allianzen empirisch untersucht. Laut Doz sind erfolgreichere Allianzen vor allem dadurch gekennzeichnet, dass an den Ausgangsbedingungen und Vorgaben nicht starr festgehalten wird, sondern dass die Akteure anpassungsfähig sind. Das die Allianzentwicklung prägende Element seien Lernprozesse, die zur schrittweisen Verbesserung der Zusammenarbeit beitragen. Insbesondere die Anpassung der Organisationsroutinen entscheidet darüber, ob sich die Kooperation weiterentwickelt oder scheitert. Aber auch das ‚Interface Design‘, die Aufgabendefinition und die Erwartungen müssen durch Lernprozesse weiterentwickelt werden (ebd., S.71).

Doz unterscheidet zwischen ‚behavioral‘ und ‚cognitive learning‘ (S.77). Durch kognitives Lernen in der Kooperation, werden die Unterschiede zwischen den Partnern wahrgenommen und durch das ‚behavioral learning‘ Verhaltensweisen und Anpassungsmaßnahmen entwickelt, um mit den Unterschieden umzugehen. Findet nur kognitives Lernen statt, aber der Wille oder die Ressourcen zum ‚behavioral learning‘, zur Organisationsanpassung, sind nicht vorhanden, wird die Integration nicht voran kommen. Erfolgreichere Allianzen beginnen deshalb mit kleinen, nicht allzu ambitionierten Projekten, um die Organisationen nicht mit einem hohen Anpassungsdruck zu überfordern. Ähnlich wie Ring/Van de Ven plädiert Doz deshalb für eine schrittweise Entwicklung gemeinsamer Aufgaben, die der Integration den benötigten zeitlichen Rahmen gewährt.

²⁹ Ring/Van de Ven (1994, S. 110) nennen das Beispiel von Unternehmensjuristen, die persönliche Kontakte untereinander möglichst vermeiden, um ihre rein professionelle Sicht auf eine Kooperation zu bewahren.

Stärker als Ring/Van de Ven geht Doz auf den Strategieprozess als Teil der Allianzevolution ein. Er bezieht sich auf das von Bower (1970) und Burgelman (1983) entwickelte Konzept des strategischen Kontextes, das die Beteiligung der verschiedenen Managementebenen bei der Strategiebildung thematisiert. Das Top Management einer Unternehmung formuliert nach dieser Perspektive einen strategischen Kontext im Sinne eines Handlungsrahmens, der die Regeln der Ressourcenallokation beeinflusst.

Der strategische Kontext begrenzt den Handlungsspielraum des mittleren Managements, das in der Regel die Hauptakteure bei Integrationsprozessen stellt. Das mittlere Management ist bei der Selektion von Aktivitäten und bei der Ressourcenallokation von den Vorgaben des strategischen Kontextes abhängig (Burgelman, 1996, S.209).

Doz nimmt an, dass in Allianzen, in denen ein zu rigider Handlungskontext herrscht, zwangsläufig ein negativer Feedbackzyklus entsteht, der zur Auflösung der Kooperation führt. Positive Entwicklungen ergeben sich eher aus adaptiven Lernprozessen, in denen auch die eigenen Routinen und Vorgaben auf ihre Tauglichkeit für die Allianzentwicklung hinterfragt werden können und gegenseitige Anpassung möglich wird.

Die Ansätze von Ring/Van de Ven und von Doz liefern einige Grundelemente einer evolutionären Perspektive auf die Entwicklung zwischenbetrieblicher Beziehungen. Im Zentrum stehen jeweils Lern- und Anpassungsprozesse, die durch Vertrauen und Commitment abgesichert werden. Gerechnet werden muss mit positiven wie mit negativen Rückkopplungen, mit grundlegenden Umstrukturierungen ebenso wie mit inkrementalem Wandel der Organisationsform. Wichtig ist, dass Unterschiede zwischen den Partnern erkannt und anerkannt werden und dass ein adäquater Umgang gefunden wird, ohne dass auf Positionen beharrt wird, die in der Ausgangssituation bezogen wurden. Nicht unwesentlich erscheint auch der Hinweis auf die, oft unterschätzte, Dauer der Entwicklung sozialer Bindungen (Ring/Van de Ven) und auf die Dauer von Lernprozessen (Doz) in Allianzen zu sein.

Zum zeitlichen Rahmen der Kooperationsentwicklung merken Ring/Van de Ven (S.100) an, "...these social-psychological processes will take far longer to develop than commonly acknowledged by economic theories of transactions or legal work on relational contracts." Nicht zuletzt wird es davon abhängen, wie gut die beteiligten Akteure sich bereits kennen und auf schon bestehende Kooperationsbeziehungen aufgebaut werden kann. Neue Kooperationen sollten eher mit kleinen, inkrementellen Schritten beginnen, die nur geringes Risiko beinhalten und somit wenig Vertrauen voraussetzen.

Mit Sydow (2003, S.336) lässt sich an den Modellen kritisieren, dass, wie das Spannungsverhältnis von Flexibilität und Stabilität, auch das Verhältnis von Integration und Differenzierung als spannungsreich unterstellt, aber wenig expliziert wird.

6. Grenzen und Möglichkeiten von Integrationsmanagement

Vor dem Hintergrund des wissensbasierten Integrationsverständnisses soll abschließend die Rolle des Managements bei der Gestaltung von Integrationsprozessen betrachtet werden.

6.1. Evolutionäre Positionen

In den wissensbasierten Ansätzen spielt das Management als handlungsmächtiger Akteur nur eine untergeordnete Rolle. Die Positionen weisen eher Verwandtschaft mit evolutionären Ansätzen auf, wie bei Weeks und Galunic (2003), die die Entwicklung von sozialem Wissen, von Routinen und Prozessen mit den Begriffen der Selektion, Variation und Retention erklären. Damit befinden sie sich in der Tradition der evolutionären Theorie der Firma, wie sie von Nelson und Winter (1982) entwickelt wurde. Insbesondere das Konzept der Routine ist grundlegend für diesen Ansatz. Organisationsroutinen basieren vor allem auf implizitem Wissen, das sich durch wiederholte Interaktion und soziale Lernprozesse bei den Akteuren weiterentwickelt. Im Bezug auf den Aufbau und die Weitergabe von bestimmten Kompetenzen, üben Routinen die Funktion von Wissensspeichern aus und sind gleichsam das Erinnerungsvermögen oder Gedächtnis der Firma.

Organisationsroutinen umfassen technische Prozesse der Fertigung, Personalprozesse und Auftragsabwicklung ebenso wie Investitionsentscheidungen und eine Vielzahl anderer Praktiken in Unternehmungen (Nelson/Winter, 1982). Routinen sind eine Lösung des Unsicherheits- und Informationsproblems unter Bedingungen begrenzter Rationalität (March/Simon, 1958). Die Änderung von Routinen wird als unwahrscheinlich angesehen. Routinen werden in evolutionärer Perspektive nicht verändert, sondern über den Marktmechanismus ausselektiert. Das Management ist zwar selbst Teil und Träger von Routinen, eine besondere Bedeutung bei der gezielten Gestaltung von Routinen kommt ihm aber nicht zu.

Vertreter wissensbasierter Ansätze wie Tsoukas (1996) begründen den begrenzten Handlungsspielraum des Managements auch mit dem normativen Gehalt des sozialen Wissens. Die persönlichen Dispositionen der Organisationsmitglieder würden vor allem außerhalb der Organisation erworben und durch die Interaktionsprozesse innerhalb der

Unternehmung nur ergänzt. Da weder der Kontext der jeweiligen Interaktionen vorausgesehen, noch die Dispositionen der Organisationsmitglieder grundlegend beeinflusst werden können, ist nach der Auffassung von Tsoukas, die Entwicklung des kollektiven Wissens kaum zielgerichtet zu steuern. Das soziale Wissen sei zwar nicht unabhängig von den Interessen der Organisationsmitglieder, seine Entwicklung kann aber keineswegs gänzlich von ihnen selbst bestimmt werden. Es gelte deshalb: „culture is created by intentional activities but is not an intended project“ (Giddens, 1984).

6.2. Eine voluntaristische Position

Von der Steuerungskepsis der evolutionären Ansätze, setzt sich die voluntaristische Perspektive des Dynamic Capabilities Ansatzes ab, der im Diskurs des strategischen Managements verankert ist. Als Dynamic Capabilities werden Fähigkeiten bezeichnet, mit denen struktureingreifende Handlungsprozesse initiiert und durchgeführt werden können. Teece et al. (1997) definieren Dynamic Capabilities als: „The firms processes that use resources - specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources - to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die.“ Im Mittelpunkt dieses Ansatzes stehen Veränderungen der Ressourcenkonfiguration und die Ressourcenintegrations- und Konfigurationsprozesse, mit denen Firmen auf den Marktwettbewerb reagieren und ihn beeinflussen. Dynamic Capabilities werden deshalb auch als „Routinen zur Änderung von Routinen“ bezeichnet (Eisenhardt/Martin, 2000). Routinen werden hier allerdings nicht als geschlossene Systeme gesehen. Der implizite Determinismus, der den Routinebegriff der evolutionären Theorie kennzeichnet (Fransman, 1994), wird vom Dynamic Capabilities Ansatz nicht geteilt. Das Wesen des Dynamic Capabilities Ansatzes besteht gerade in der Annahme, dass Routinen durch das Management beeinflusst werden können. Vor allem sind die Dynamic Capabilities selbst keine, nur auf implizitem Wissen beruhenden, idiosynkratischen Routinen. Als Managementfähigkeiten einer Organisation sind sie benennbar und erklärbar. Deshalb können sie imitiert werden und garantieren keine langfristigen Wettbewerbsvorteile, im Gegensatz zu den spezifischen Ressourcenkombinationen einer Firma, die nur sehr schwer zu kopieren sind (Eisenhardt/Martin, 2000).

Die Entwicklung von Dynamic Capabilities ist an bestimmte Voraussetzungen und Lernmechanismen geknüpft (Eisenhardt/Martin, 2000). So trage schon die Wiederholung einer bestimmten Praxis zur Entwicklung dynamischer Kompetenzen bei. Durch wiederholte Praxis kann ein besseres Verständnis von Prozessen erlangt und somit die Voraussetzung für

effektivere Routinen geschaffen werden. Empirische Studien zeigen beispielsweise, wie aufeinanderfolgende Akquisitionsprozesse im Bankensektor zur Akkumulation von implizitem und explizitem Wissen über die Ausübung von Akquisitionen führt und sich der Akquisitionsprozess dadurch verbessern lässt (ebd.). Ebenso wird dem Lernen aus Fehlern eine Rolle bei der Kompetenzentwicklung zugewiesen. Moderate Fehler aktivieren die Lernbereitschaft, schwerwiegende Fehler können allerdings auch eine gegenteilige Wirkung haben, wenn sie Abwehrmechanismen hervorrufen. Lernerfahrungen sind nützlich, wenn sie in inkrementellen Schritten verarbeitet werden können. Zeitlich zu weit auseinanderliegende Erfahrungen sind ebenso schwer zu nutzen wie zu viele gleichzeitig eintretende Ereignisse. Sie überfordern das Management und begrenzen die Möglichkeit, Zusammenhänge zu erkennen.

Mit dem Konzept der Pfadabhängigkeit³⁰ wird begründet, warum Unternehmungen nicht beliebig neue Capabilities aufbauen können (Teece et al, 1997). Lernmöglichkeiten sind lokal begrenzt (von Hippel, 1994) und können sich nur aus dem vorhandenen Repertoire an Aktivitäten entwickeln. Die Kompetenzwicklung ist also durch den jeweiligen, historisch gewachsenen Bestand an Kompetenzen eingeschränkt. Wenn es keine entsprechenden Voraussetzungen in Form von bestehendem Wissen gibt, können Kompetenzen nicht beliebig neu entwickelt werden.

Kritisiert wird der Dynamic Capabilities Ansatz vor allem im Hinblick auf seine konzeptionelle Unbestimmtheit (Williamson, 1999). Begriffe wie Lernen und Pfadabhängigkeit, mit denen Eigenschaften von Dynamic Capabilities in Organisationen charakterisiert werden, sind keine originären Beiträge des Ansatzes. So lässt sich die Kritik, die Schreyögg (1997) am ressourcenbasierten Ansatz übt, auch auf den Dynamic Capabilities Ansatz übertragen. Der Dynamic Capabilities Ansatz ist ein Fortschritt innerhalb von Industrieökonomie und strategischem Management, da er die Aufmerksamkeit auf die Organisation als Quelle von Wettbewerbsvorteilen lenkt. Er hat aber aus organisationswissenschaftlicher Perspektive nicht wirklich Neues zu bieten. Der Ansatz sei vielmehr auf Konzepte dieser und benachbarter Wissensgebiete angewiesen.

³⁰ Unter Bedingungen von ansteigenden Erträgen treten auf bestimmten Märkten bei der Einführung und Verbreitung von Technologien Pfadabhängigkeiten auf. Diese können unter anderem zu dem bekannten Effekt des ‚lock-in‘ im Hinblick auf die Nutzung bestimmter Technologien führen. Dieses ökonomische Argument lässt sich allerdings nicht ohne weiteres auf dynamische Kompetenzen und Routinen übertragen, denn es sind in erster Linie kognitive Faktoren, die die Lernprozesse in Organisationen beeinflussen und zur Pfadabhängigkeit bei der Entwicklung von dynamischen Kompetenzen beitragen (Vgl. zu dieser Diskussion auch Schreyögg/Sydow (2003)).

Den Kritikern halten Eisenhardt/Martin (2000) entgegen, dass es sich bei dynamischen Kompetenzen um konkrete und identifizierbare Prozesse handelt, die in den unterschiedlichsten Bereichen von Firmen zu finden sind. Eine umfangreiche empirische Literatur habe sich bereits mit solchen Kompetenzen beschäftigt, in den meisten Fällen allerdings ohne explizit auf den Dynamic Capabilities Ansatz Bezug zu nehmen. Ein Beispiel für dynamische Kompetenzen sei das Management von Produktentwicklungsprozessen, bei denen unterschiedliche Ressourcen und Fähigkeiten vom Management zusammengeführt werden müssen. Zu nennen ist auch die Fähigkeit des Managements, zwischenbetriebliche Allianzen oder Akquisitionen durchzuführen (Lorenzoni/Lipparini, 1999; Duschek, 1998). Eine Firma wie Cisco Systems wurde häufig für die besonderen Fähigkeiten, mit denen sie zahlreiche Akquisitionen und Allianzen offensichtlich erfolgreich integriert hat, gelobt (Paulson, 2001). Das Integrationsmanagement muss dem Dynamic Capabilities Ansatz deshalb als typische Managementaufgabe gelten, die durch Management-Know-how und ‚Best Practices‘ zu bewältigen ist.

6.3. Eine abgeschwächt voluntaristische Position

Zwischen dem Voluntarismus des Dynamic Capabilities Ansatzes und den evolutionären Ansätzen, bietet sich der „gemäßigte Voluntarismus“, wie ihn Kirsch (1984) und die sogenannte Münchener Schule entwickelt haben, als vermittelnder Ansatz an³¹. Kirsch/Esser/Gabele (1978, S.292) beschreiben die Position des gemäßigten Voluntarismus wie folgt: „Für einen gemäßigten Voluntaristen stellt sich nicht die Frage, ob man komplexe Systeme überhaupt planen und lenken kann. Soziale Systeme, v.a. Organisationen, sind grundsätzlich durch Willensakte veränderbar. Für einen gemäßigten Voluntaristen bleibt jedoch die Frage offen, wie viel man unter Einsatz welcher Mittel durch Willensakte bewältigen kann.“

Ein gemäßigter Voluntarist geht demnach von der grundsätzlichen Steuerbarkeit sozialer Systeme aus, mit der gleichzeitigen Einsicht, dass nicht alles planbar ist und viele Entwicklungen das Ergebnis von ad-hoc-Improvisationen bzw. von unintendierten Nebenwirkungen anderer Aktivitäten sind. Ulrich (1994) schlägt in diesem Zusammenhang auch vor, zwischen bloßen Einflussfaktoren, die nicht verändert werden können, und Handlungsfaktoren, die durch absichtsvolle Maßnahmen bestimmt werden können, zu unterscheiden.

Unzählige fehlgeschlagene Akquisitionen und Joint Venture zeigen die Folgen, die mit einer falschen Einschätzung des tatsächlich Machbaren verbunden sind. Das kann einerseits

³¹ Vgl. für Netzwerke auch die „realistische“ Position von Sydow/Windeler (2000)

an mangelhaft ausgebildeten „Capabilities“ bei der Integration und Rekonfiguration von Ressourcen liegen. Es kann aber auch ein Hinweis auf die nur begrenzten Möglichkeiten des Managements sein, soziales Wissen aus unterschiedlichen Organisationskontexten zu verbinden. Was im intraorganisationalen Management als selbstverständlicher Kontext von Handlungen vorhanden ist, muss in Kooperationen erst entwickelt werden. Das Management kann sicherlich zur Integration von technischen Systemen und Prozessen beitragen. Es wird aber an Grenzen stoßen, wenn es um die Integration sozialen Wissens geht.

Möglicherweise lassen sich evolutionäre und voluntaristische Position eher verbinden, wenn längere Integrationszeiträume berücksichtigt werden. Vielleicht besteht eine „Integrationskompetenz“ darin, dem Integrationsprozess eine entsprechende Zeitdauer einzuräumen, anstatt unter dem Druck des „Hyper“- und Zeitwettbewerbs, zu kurze Fristen zu setzen, die zwangsläufig zu Fehlschlägen angesichts der Eigenwilligkeit und „stickiness“ des sozialen Wissens führen müssen. Dann würde dem evolutionären Charakter von Integrationsprozessen Rechnung getragen und das Management behält trotzdem eine Funktion, indem es die Rahmenbedingungen der Integration gestaltet.