

Markus Hild

Die Organisationskultur im Prozess der Unternehmensfusion

Eine systemtheoretische Feinanalyse
am Beispiel einer Sparkassenfusion

Mit Vorworten von Günther Bechtle und Hajo Weber

2006

Carl-Auer im Internet: **www.carl-auer.de**
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

**Carl-Auer Verlag
Häusserstr. 14
69115 Heidelberg**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2006

Erste Auflage, 2006
ISBN 13: 978-3-89670-367-5
ISBN 10: 3-89670-367-6
© 2006 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Wir bedanken uns ganz herzlich für den Druckkostenzuschuss
bei der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e.V.

Diese Publikation beruht auf der Dissertation „Die Rolle von Organisationskultur in der Integrationsphase von Fusionen“ zur Erlangung des akademischen Grades Dr. phil. am Fachbereich Sozialwissenschaften der Technischen Universität Kaiserslautern, 2004.

Die Verantwortung für den Inhalt liegt beim Autor.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

| | |
|---|-----------|
| A. EINLEITUNG..... | 7 |
| 1. PROBLEMSTELLUNG | 7 |
| 2. ZIELSETZUNG..... | 11 |
| 2.1 Zielsetzung von Teil B | 11 |
| 2.2 Zielsetzung von Teil C..... | 12 |
| 3. BEGRIFFLICH THEORETISCHE ANALYSE DES SYSTEMISCHEN ANSATZES..... | 15 |
| 3.1 Darstellung der abendländischen Erkenntnislehre..... | 15 |
| 3.1.1 Entwicklung der abendländischen Erkenntnislehre..... | 15 |
| 3.1.2 Die Subjekt-Objekt Spaltung..... | 16 |
| 3.1.3 Zum Verständnis von Wirklichkeit und dem Erkennen derselben | 17 |
| 3.1.4 Das Wissenschaftsverständnis..... | 19 |
| 3.1.5 Zur Beherrschbarkeit und Vorhersehbarkeit der Welt | 20 |
| 3.1.6 Das Verständnis von Organisation und System..... | 21 |
| 3.1.7 Die traditionelle Managementtheorie | 22 |
| 3.1.8 Gründe für den Sturz des cartesianischen Weltbildes | 23 |
| 3.2 Begriffsklärung des systemischen Ansatzes | 31 |
| 3.3 Zentrale Kennzeichen des systemischen Ansatzes..... | 32 |
| 3.3.1 Ganzheitlichkeit..... | 32 |
| 3.3.2 Rekursivität und Zirkularität | 33 |
| 3.3.3 Komplexität | 34 |
| 3.4 Soziale Systeme | 45 |
| 3.4.1 Der Systembegriff | 45 |
| 3.4.2 Definition sozialer Systeme..... | 47 |
| 3.4.3 Die Funktionsweise sozialer Systeme | 48 |
| 3.5 Funktionale Eigenschaften sozialer Systeme | 54 |
| 3.5.1 Operationale Geschlossenheit..... | 54 |
| 3.5.2 Autonomie | 55 |
| 3.5.3 Selbstreferentialität..... | 56 |
| 3.5.4 Strukturdeterminiertheit..... | 57 |
| 3.5.5 Rekursivität und Zirkularität als Folge der Autopoiese..... | 58 |
| 3.5.6 Konstruktion einer eigenen Wirklichkeit | 59 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 3.5.7 | Phänomene der dritten Art..... | 62 |
| 3.5.8 | Beeinflussbarkeit sozialer Systeme..... | 63 |
| 3.6 | Organisationen in der systemischen Perspektive..... | 66 |
| 3.6.1 | Entwicklungen der Organisationsforschung | 66 |
| 3.6.2 | Organisationen als soziale Systeme | 68 |
| 3.6.3 | Bedeutung von organisatorischer Mitgliedschaft | 70 |
| 4. | BEGRIFFLICH THEORETISCHE ANALYSE VON ORGANISATIONSKULTUR..... | 71 |
| 4.1 | Von der Kultur zur Organisationskultur | 71 |
| 4.2 | Vorläufer der Organisationskulturforschung..... | 74 |
| 4.2.1 | Scientific Management / Taylorismus | 74 |
| 4.2.2 | Human Relations Ansatz | 75 |
| 4.2.3 | Social Factist Paradigm | 75 |
| 4.3 | Die Entwicklung der Organisationskulturforschung | 76 |
| 4.3.1 | Die historische Entwicklung..... | 76 |
| 4.3.2 | Der aktuelle Stand der Organisationskulturforschung..... | 82 |
| 4.4 | Vorherrschende Konzeptionen der Organisationskultur | 87 |
| 4.4.1 | Auswahl der dargestellten Organisationskulturkonzeptionen | 87 |
| 4.4.2 | Bildung eines Kriterienkataloges zur Klassifizierung der Organisationskulturkonzeptionen | 88 |
| 4.4.3 | Der Variablenansatz..... | 91 |
| 4.4.4 | Der Metaphernansatz | 97 |
| 4.4.5 | Der dynamische Ansatz | 101 |
| 4.4.6 | Bewertung der vorgestellten Organisationskulturkonzeptionen aus systemischer Perspektive..... | 105 |
| 4.5 | Systemische Organisationskulturkonzeptionen | 106 |
| 4.5.1 | Grundsätzliche Kriterien systemischer Organisationskulturansätze | 106 |
| 4.5.2 | Bestehende systemische Organisationskulturansätze | 107 |
| 4.5.3 | Die systemische Organisationskulturkonzeption der vorliegenden Arbeit..... | 109 |
| 5. | BEGRIFFLICH THEORETISCHE ANALYSE VON ORGANISATIONSFUSIONEN | 120 |
| 5.1 | Begriffsdefinition von Mergers & Acquisitions | 120 |
| 5.1.1 | Fusion | 120 |
| 5.1.2 | Akquisition | 120 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 5.1.3 | Kooperation | 121 |
| 5.1.4 | Mergers & Acquisitions | 121 |
| 5.2 | Die wachsende Bedeutung des Themas M&A | 121 |
| 5.3 | Motivation, Hintergrund und Zielsetzung von Fusionen in der freien Wirtschaft | 124 |
| 5.3.1 | Rationale Motive | 124 |
| 5.3.2 | Realisierung von Synergieeffekten..... | 124 |
| 5.3.3 | Spekulative Motive..... | 125 |
| 5.3.4 | Persönliche Motive..... | 125 |
| 5.3.5 | Zunahme an Unternehmensgröße..... | 126 |
| 5.3.6 | Veränderte Marktgegebenheiten..... | 127 |
| 5.4 | Typologisierung von Fusionen..... | 127 |
| 5.4.1 | Typologisierung nach leistungswirtschaftlichem Zusammenhang | 127 |
| 5.4.2 | Typologisierung nach dem Grad der gegenseitigen Zustimmung | 128 |
| 5.5 | Die Erfolgsaussichten von M&A | 130 |
| 5.5.1 | Erfolgsquoten von Fusionen..... | 130 |
| 5.5.2 | Gründe für das Scheitern von Fusionen | 131 |
| 5.6 | Der Ablauf einer Fusion: Phasenkonzept..... | 134 |
| 5.6.1 | Premerger Phase | 134 |
| 5.6.2 | Merger Phase | 134 |
| 5.6.3 | Postmerger Phase..... | 135 |
| 5.7 | Die Integration von Organisationskultur | 140 |
| 5.7.1 | Abgrenzung zwischen „Integration von Organisationskultur“ und „Integration von Personal“ | 140 |
| 5.7.2 | Darstellung der Forschungsentwicklung | 141 |
| 5.7.3 | In der Literatur vorherrschende Modelle zur Integration von Kultur | 143 |
| 5.7.4 | Beurteilung des Forschungsstandes der Integration von Organisationskultur aus systemischer Sicht | 149 |
| 5.7.5 | Integration von Organisationskultur in der systemischen Perspektive | 153 |
| 6. | WESENTLICHE ASPEKTE DER DEUTSCHEN SPARKASSEN-ORGANISATION | 159 |
| 6.1 | Funktion und Wesen der Sparkassen im historischen Kontext .. | 159 |
| 6.1.1 | Die historischen Anfänge der Sparkassen | 159 |
| 6.1.2 | Die Sparkassenidee als Gründungsgedanke | 160 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 6.2 | Die heutige Sparkassenorganisation in Abgrenzung zu Geschäftsbanken | 161 |
| 6.2.1 | Die öffentlich-rechtliche Rechtsform | 161 |
| 6.2.2 | Das Regionalprinzip | 162 |
| 6.2.3 | Geschäftsbezogene Einschränkungen..... | 162 |
| 6.2.4 | Der öffentliche Auftrag..... | 163 |
| 6.2.5 | Zielsetzungen der Sparkassen..... | 164 |
| 6.3 | Wesentliche Organisationskonzepte der Sparkassenorganisation..... | 166 |
| 6.4 | Sparkassenfusionen | 167 |
| 6.4.1 | Rechtlicher Rahmen von Sparkassenfusionen | 167 |
| 6.4.2 | Sich ändernde wirtschaftliche Rahmenbedingungen als Hintergrund von Sparkassenfusionen..... | 170 |
| 6.4.3 | Zielsetzung von Sparkassenfusionen | 172 |
| 6.4.4 | Berücksichtigung der Organisationskulturen bei Sparkassenfusionen | 175 |
| 7. | ALLGEMEINE ANMERKUNGEN ZUM FORSCHUNGSVORHABEN..... | 176 |
| 7.1 | Die Auswahl des fusionierten Gesamtinstituts | 176 |
| 7.2 | Die Auswahl der Gesprächspartner | 178 |
| 7.3 | Zur Anonymisierung der Daten | 179 |
| 8. | DIE VORGEHENSWEISE DER ERHEBUNG | 181 |
| 8.1 | Das Forschungsdesign im Überblick | 181 |
| 8.2 | Die Ebene 1a | 181 |
| 8.2.1 | Die Zielsetzung der Erhebungsebene 1a..... | 181 |
| 8.2.2 | Das verwendete Datenmaterial | 182 |
| 8.2.3 | Die geführten Expertengespräche..... | 182 |
| 8.3 | Die Ebene 1b..... | 185 |
| 8.3.1 | Die Zielsetzung der Erhebungsebene 1b | 185 |
| 8.3.2 | Der Moderationsablauf | 186 |
| 8.4 | Die Ebene 2 | 189 |
| 8.4.1 | Die Zielsetzung der Erhebungsebene 2 | 189 |
| 8.4.2 | Die geführten Einzelgespräche | 189 |
| 8.5 | Die Ebene 3: Die interpretativ-soziologische Auswertung | 193 |

| | |
|---|------------|
| 9. ERGEBNISSE DER ERHEBUNG | 194 |
| 9.1 Zur Darstellung der Erhebungsergebnisse | 194 |
| 9.2 Zur Übernahme v. direkten Zitaten der befragten Mitarbeiter . | 194 |
| 9.3 Ergebnisse der Erhebungsebene 1a | 195 |
| 9.3.1 Hintergrund und Motivation der Fusion..... | 195 |
| 9.3.2 Fusionsziele und -nutzen | 196 |
| 9.3.3 Die Beschreibung der beiden Altsparkassen | 199 |
| 9.3.4 Die Premerger Phase | 203 |
| 9.3.5 Die Merger Phase | 203 |
| 9.3.6 Die Postmerger Phase..... | 204 |
| 9.3.7 Im Integrationsprozess beobachtete Mitarbeiterreaktionen..... | 217 |
| 9.3.8 Beurteilung des Fusionsablaufes zum Zeitpunkt der Erhebung | 221 |
| 9.4 Ergebnisse der Erhebungsebene 1b..... | 224 |
| 9.4.1 Ergebnis der Gruppenmoderation der Altsparkasse A | 224 |
| 9.4.2 Ergebnis der Gruppenmoderation der Altsparkasse B..... | 226 |
| 9.5 Ergebnisse der Erhebungsebenen 1b und 2 | 229 |
| 9.5.1 Der Fusionsablauf aus Sicht der Mitarbeiter | 229 |
| 9.5.2 Von der Altsparkasse A erstellte Beschreibungen..... | 233 |
| 9.5.3 Von der Altsparkasse B erstellte Beschreibungen..... | 242 |
| 9.5.4 Kernpunkte der beschriebenen Unterschiedlichkeit beider Altsparkassen..... | 250 |
| 9.5.5 Die der Unterschiedlichkeit zugewiesene Rolle | 251 |
| 9.5.6 Der erlebte Prozess des Zusammenwachsens beider Altsparkassen..... | 252 |
| 9.5.7 Vermutete Reaktion auf eine Fusion mit der benachbarten Großsparkasse | 256 |
| 9.5.8 Fluktuation aus Mitarbeiterperspektive | 257 |
| 10. AUSWERTUNG DER ERHEBUNG | 259 |
| 10.1 Wesentliche Parameter im Integrationsprozess | 259 |
| 10.1.1 Größenverhältnisse und Erwartungshaltung der Mitarbeiter bezüglich des Fusionsverlaufes | 259 |
| 10.1.2 Größenverhältnisabhängige Erwartungshaltung u. tatsächlicher Fusionsverlauf | 262 |
| 10.1.3 Unterschiedliches Erleben des Integrationsprozesses | 265 |
| 10.1.4 Fusionserfahrung als erlebter Erfolgsfaktor | 269 |
| 10.1.5 Konjunkturelle Einflussfaktoren | 270 |
| 10.2 Die Beschreibung der Organisationskulturen | 271 |
| 10.2.1 Organisationskultur als Differenz zwischen System und Umwelt | 271 |
| 10.2.2 Merkmale der Organisationskulturbeschreibungen..... | 273 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 10.2.3 | Organisationskulturbeschreibungen und Organisationskulturkonzepte in der Literatur | 274 |
| 10.2.4 | Organisationskultur als komplexes System im Fusions-prozess | 275 |
| 10.3 | Die Rolle von Organisationskultur im Integrationsprozess..... | 276 |
| 10.3.1 | Die direkt beschriebene Rolle von Organisationskultur im Integrationsprozess | 276 |
| 10.3.2 | Organisationskultur als kollektives Verteidigungsmuster des Eigensystems | 277 |
| 10.3.3 | Fazit aus systemischer Sicht | 289 |
| 10.4 | Besonderheiten einer Sparkassenfusion | 295 |
| 10.4.1 | Größenverhältnisse und Auswahl der Strategie für das neue Institut | 295 |
| 10.4.2 | Die Reaktionen der Mitarbeiter auf die Fusionsnachricht | 297 |
| 10.4.3 | Erkenntnisse für zukünftige fusionsbedingte Integrationsprozesse | 299 |
| 11. | ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE..... | 303 |
| 11.1 | Teil B | 303 |
| 11.2 | Wesentliche Ergebnisse von Teil C | 304 |
| 11.2.1 | Rahmenparameter in der Integration | 304 |
| 11.2.2 | Die Rolle von Organisationskultur im Integrationsprozess | 305 |
| 12. | ABSCHLUSS ALS VERSUCH EINER ETHIK | 308 |
| 13. | LITERATURVERZEICHNIS..... | 310 |
| 14. | VERZEICHNIS NICHT VERÖFFENTLICHTER QUELLEN | 325 |
| 15. | CORPORATE COMEDY CONSULTING – UNTER- STÜTZUNG IM KULTURELLEN FUSIONSPROZESS .. | 326 |