

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 FORSCHUNGS- VORHABEN.....	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 – UNTERSTÜTZUNG IM KULTURELLEN FUSIONSPROZESS ..	326