

Markus Hild

# **Die Organisationskultur im Prozess der Unternehmensfusion**

Eine systemtheoretische Feinanalyse  
am Beispiel einer Sparkassenfusion

Mit Vorworten von Günther Bechtle und Hajo Weber

2006

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 Struktur determiniertheit.....	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
<b>4.</b>	<b>BEGRIFFLICH THEORETISCHE ANALYSE VON ORGANISATIONSKULTUR.....</b>	<b>71</b>
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
<b>5.</b>	<b>BEGRIFFLICH THEORETISCHE ANALYSE VON ORGANISATIONSFUSIONEN.....</b>	<b>120</b>
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.....	324
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
<b>5.5</b>	<b>Die Erfolgsaussichten von M&amp;A.....</b>	<b>130</b>
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
<b>6.</b>	<b>WESENTLICHE ASPEKTE DER DEUTSCHEN SPARKASSEN-ORGANISATION.....</b>	<b>159</b>
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 Ia.....	181
8.2.1	Die Zielsetzung der Erhebungsebene Ia.....	181
8.2.2	Das verwendete Datenmaterial.....	182
8.2.3	Die geführten Expertengespräche.....	382
8.3	<b>Die Ebene Ib.....</b>	<b>185</b>
8.3.1	Die Zielsetzung der Erhebungsebene Ib.....	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 Ia.....	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 Ib.....	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 Ib 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 Fusionsprozess	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