

# Inhalt

Abbildungsverzeichnis .....	13
Tabellenverzeichnis .....	15
<b>1</b> <b>Entdeckungszusammenhang .....</b>	<b>17</b>
1.1 <b>Anlass .....</b>	<b>18</b>
1.1.1 <b>Begriffsklärung: Fusion, Zusammenschluss, Merger,             Akquisition .....</b>	<b>19</b>
1.1.2 <b>Ziel der Studie .....</b>	<b>21</b>
1.2 <b>Wissenschaftlicher Zugang .....</b>	<b>21</b>
1.2.1 <b>Theoretischer Ansatz der Organisationssoziologie .....</b>	<b>22</b>
1.3 <b>Soziale Aspekte von Zusammenschlüssen .....</b>	<b>24</b>
1.4 <b>Organisationen und Organisationstypologie .....</b>	<b>25</b>
1.4.1 <b>Organisationen aus soziologischer Sicht .....</b>	<b>25</b>
1.4.2 <b>Organisationstypologien .....</b>	<b>27</b>
1.4.2.1 <b>Taxonomische Typologie von Organisationen .....</b>	<b>28</b>
1.4.2.2 <b>Korrelationale Typologie von Organisationen .....</b>	<b>30</b>
1.4.2.3 <b>Weitere Typologien .....</b>	<b>31</b>
1.4.2.4 <b>„Typen“ im Sinn von Gegensatzpaaren .....</b>	<b>32</b>
1.4.2.5 <b>Fazit .....</b>	<b>33</b>
1.5 <b>Nonprofit-Organisation .....</b>	<b>33</b>
1.6 <b>Formen von Unternehmenszusammenschlüssen .....</b>	<b>35</b>
1.6.1 <b>Typen von Unternehmenszusammenschlüssen .....</b>	<b>35</b>
1.6.1.1 <b>   Holding-Modell .....</b>	<b>36</b>
1.6.1.2 <b>   Übernahme .....</b>	<b>37</b>
1.6.1.3 <b>   Integration gleicher Partner .....</b>	<b>37</b>
1.6.1.4 <b>   Neue Unternehmen .....</b>	<b>37</b>
1.6.1.5 <b>   Zusammenschlüssen und Organisationskultur .....</b>	<b>38</b>
1.6.2 <b>Fazit .....</b>	<b>38</b>
1.7 <b>Phasen bei Zusammenschlüssen von Unternehmen .....</b>	<b>39</b>
1.7.1 <b>Pre-Merger-Phase .....</b>	<b>39</b>
1.7.1.1 <b>   Unternehmenskultur .....</b>	<b>39</b>
1.7.1.2 <b>   Qualifikationsniveau der Beschäftigten .....</b>	<b>41</b>
1.7.1.3 <b>   Organisationssteuerung .....</b>	<b>41</b>
1.7.2 <b>Post-Merger-Phase .....</b>	<b>42</b>
1.7.3 <b>Zur Bedeutung der Integrationsgeschwindigkeit .....</b>	<b>44</b>
1.8 <b>Zum Erfolgsbegriff .....</b>	<b>46</b>
1.8.1 <b>Betriebswirtschaftliche Indikatoren .....</b>	<b>47</b>

1.8.2	Unternehmenskultur als Erfolgsbegriff .....	48
1.8.3	Mitarbeitende als Erfolgsfaktor .....	50
1.8.4	Umweltbedingungen als Erfolgsfaktor .....	50
1.8.5	Weiche und harte Faktoren zur Beurteilung von Erfolg .....	51
1.8.6	Fazit .....	58
2	Theoretische Bezüge, Orientierungshypothesen und „sensitizing concept“ .....	61
2.1	Kultur .....	62
2.1.1	Organisationskultur .....	63
2.1.1.1	Organisationskultur als Konstrukt .....	66
2.1.1.2	Organisationskulturmodelle und –ansätze .....	66
2.1.1.3	Erforschen der Organisationskultur mit qualitativen Zugängen .....	69
2.1.1.4	Organisationskultur steuern und verändern .....	70
2.1.1.5	Kranke Organisationskulturen .....	72
2.1.1.6	Fazit .....	74
2.2	Sozialkapital .....	75
2.2.1	Verständnis von „sozialem Kapital“ .....	76
2.2.2	„Soziales Kapital“ nach James S. Coleman .....	77
2.2.3	„Soziales Kapital“ nach Pierre Bourdieu .....	78
2.2.4	„Soziales Kapital“ nach Robert D. Putnam .....	79
2.2.5	„Soziales Kapital“ nach Ronald S. Burt .....	80
2.2.6	Diskussion der vier Ansätze .....	80
2.2.7	Operationalisierung von sozialem Kapital .....	81
2.3	Vertrauen .....	83
2.3.1	Bedeutung von Vertrauen .....	83
2.3.2	Vertrauensbildung .....	84
2.4	Soziale Netzwerke .....	84
2.4.1	Starke und schwache Verbindungen .....	85
2.4.2	Netzwerkanalyse .....	86
2.5	Strukturierungstheorie und Organisation .....	87
2.5.1	Dualität von Handeln und Strukturen .....	87
2.5.2	Verständnis von Organisation im strukturations-theoretischen Ansatz .....	88
2.5.3	Macht in der Organisation .....	90
2.5.4	Rationalität in Organisationen .....	91
2.5.5	Beitrag der Strukturierungstheorie zur Gestaltung von Zusammenschlüssen .....	91
3	Untersuchung .....	93
3.1	Grundgesamtheit, Sample .....	93

3.1.1	Grundeinheit: Interview mit Fachleuten .....	93
3.1.2	Untersuchungseinheit: Auswahl, Zugang .....	94
3.1.3	Sampling: Interview mit Fachleuten .....	95
3.2	Forschungsverständnis .....	96
3.3	Datenerhebungsmethode .....	97
3.3.1	Experteninterview .....	98
3.4	Datenauswertungsmethode und Analyseschritte .....	98
3.4.1	Qualitative Inhaltsanalyse .....	99
3.4.2	Codieren .....	100
3.4.3	Offenes Codieren .....	100
3.4.4	Bilden von Kategorien .....	102
3.4.5	Zuordnung der Codes zu den Kategorien .....	103
3.4.6	Hauptkategorien, Unterkategorien und Codes .....	104
4	Datenauswertung .....	109
4.1	Anlass, Zweck, Sinn und historische Entwicklung .....	112
4.1.1	Anlass .....	113
4.1.2	Auftrag zum Zusammenschluss .....	115
4.1.3	Mitarbeitende vor der Fusion .....	116
4.1.4	„Hochzeitseuphorie“: Vorgeschichten, die einen Zusammenschluss beeinflussen .....	117
4.1.5	Deutung von Anlass, Zweck und historische Entwicklung ...	118
4.1.6	Fazit .....	120
4.2	Bedeutung der Organisationskultur .....	120
4.2.1	Zur Bedeutung der Kultur .....	122
4.2.2	Kulturentwicklung: auf Bestehendes aufbauen .....	122
4.2.3	Kultur baut auf Identität auf .....	123
4.2.4	Dauer einer Kulturentwicklung .....	124
4.2.5	Kulturintegration: eine oder mehrere Kulturen? .....	125
4.2.6	Beeinflussbarkeit der Organisationskultur .....	126
4.2.7	„Kulturkampf“ .....	128
4.2.8	Deutung zur Kultur .....	129
4.2.9	Fazit .....	130
4.3	Profit- und Nonprofit-Unternehmen .....	132
4.3.1	Mitarbeitende im Profit- und Nonprofit-Bereich .....	132
4.3.2	Unterschiede in den Grundhaltungen .....	135
4.3.3	Beteiligung am Prozess .....	135
4.3.4	Unterschiede in der Vorgehensweise .....	136
4.3.5	Deutung zu Zusammenschlüssen im Profit- und Nonprofit- Bereich .....	137
4.3.6	Fazit .....	138

4.4	Ziele und Ergebnisse von Zusammenschlüssen .....	139
4.4.1	Ziele setzen .....	140
4.4.2	Ökonomische Ziele .....	141
4.4.3	Ziele auf der Ebene der Mitarbeitenden .....	142
4.4.4	Zeitliche Dimension der Zielerreichung .....	144
4.4.5	Abbau von Wettbewerb als Ergebnis .....	144
4.4.6	Synergien .....	145
4.4.7	Erfolg messen .....	146
4.4.8	Einschätzung der Ergebnisse von Zusammenschlüssen aus der Sicht der Beratenden .....	149
4.4.9	Deutungen zu Zielen und Ergebnissen .....	150
4.4.10	Fazit .....	151
4.5	Planung, Methoden, Vorgehensweisen und externe Beratung .....	151
4.5.1	Planung .....	153
4.5.2	Vorabklärung .....	153
4.5.3	Beteiligung der Mitarbeitenden .....	154
4.5.4	Auftragsklärung bei externer Beratung .....	156
4.5.5	Zeitpunkt für externe Beratung .....	156
4.5.6	Auftragsvergabe an externe Beratende .....	157
4.5.7	Voraussetzungen für externe Beratung .....	158
4.5.8	Leistungen externer Beratung .....	159
4.5.9	Bedeutung und Funktion der externen Beratung .....	162
4.5.10	Genderaspekte der Beratung .....	164
4.5.11	Mehrere externe Beratende im gleichen Prozess .....	164
4.5.12	Fehler von Beratenden .....	165
4.5.13	Lernprozesse anregen .....	166
4.5.14	Methoden der Beratenden .....	167
4.5.15	Tipps von externen Beratenden .....	169
4.5.16	Deutung zu Planung, Methoden, Vorgehensweisen und externer Beratung .....	172
4.5.17	Fazit .....	174
4.6	Prozess des Zusammenschlusses .....	175
4.6.1	Ängste während der Umsetzung .....	176
4.6.2	Kommunikation .....	178
4.6.3	Widerstand .....	179
4.6.4	Vertrauen .....	181
4.6.5	Umsetzungsprozess .....	182
4.6.6	Entscheidungen .....	184
4.6.7	Konflikt .....	185

4.6.8	Deutung zu Prozess des Zusammenschlusses .....	186
4.6.9	Fazit .....	188
5	Untersuchungsergebnisse und theoretische Bezüge .....	189
5.1	Organisationskultur .....	189
5.2	Soziales Kapital .....	193
5.2.1	Soziales Kapital und Organisationskultur .....	193
5.2.2	Soziales Kapital und Nonprofit-Organisationen .....	194
5.2.3	Soziales Kapital und professionelle Organisationen .....	195
5.3	Vertrauen .....	196
5.4	Soziale Netzwerke .....	200
5.5	Strukturierungstheorie .....	202
5.5.1	Modalitäten .....	202
5.5.2	Macht .....	204
5.5.3	Einzelinteressen .....	205
5.5.4	Reflexionsfähigkeit .....	206
5.5.5	Struktur und Handeln .....	207
5.6	Erfolgsverständnis und -faktoren sozialer Aspekte .....	208
5.6.1	Erfolgreiche Prozessgestaltung .....	209
5.6.2	Erfolgreicher Abschluss eines organisationalen Zusammenschlusses .....	211
5.7	Theoretische Bezüge und empirisches Material .....	213
6	Modell der sozialen Faktoren bei organisationalen Zusammenschlüssen .....	219
6.1	Pre-Merger-Phase .....	220
6.1.1	Ziele und Erfolgsdimensionen klären .....	220
6.1.2	Dauer und Gliederung planen .....	221
6.1.3	Anlass klären .....	222
6.1.4	Vertrauen aufbauen .....	222
6.1.5	Netzwerke klären .....	223
6.1.6	Struktur und Handeln beeinflussen sich .....	223
6.2	Merger-Phase .....	224
6.2.1	Kultur braucht Auseinandersetzung .....	225
6.2.2	Eigenverantwortung fördern, organisationale Verantwortung fordern .....	226
6.2.3	Zusammenschlussprozess rasch umsetzen .....	226
6.2.4	Netzwerkbildung ermöglichen .....	227
6.2.5	Reflexivität unterstützen .....	228
6.2.6	Spezielle Aspekte von Nonprofit-Organisationen in der Merger-Phase .....	228
6.3	Post-Merger-Phase .....	229

6.3.1	Ziele überprüfen .....	229
6.4	Kommunikation beachten .....	230
6.5	Soziale Faktoren des organisationalen Zusammenschlusses ..	230
7	Diskussion .....	233
7.1	Fragestellung und erarbeitetes Modell .....	233
7.2	Inhaltliche Erträge .....	234
7.3	Reflexion der gewählten Methodik .....	242
7.4	Praktische Konsequenzen .....	244
7.5	Grenzen der Untersuchung .....	245
7.6	Fazit .....	246
8	Literatur .....	247

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Anzahl organisationaler Zusammenschlüsse (Fusionen) in der Schweiz zwischen 1988 und 2000 (Handelszeitung, 2001, p. 53) .....	18
Abb. 2:	Die sieben K's als weiche Faktoren bei Zusammenschlüssen (Jansen, 2004, p. 28) .....	57
Abb. 3:	Die drei Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein (1995) .....	68
Abb. 4:	Aufbau einer Unternehmenskultur als komplexer Steuerungs- und Lernprozess (Meyer und Eberhardt, 2006) .....	71
Abb. 5:	Stratifikationsmodell des Handelnden nach Giddens (in: Schwarz, 2008, p. 63) .....	88
Abb. 6:	Dualität der Struktur nach Giddens (1997, p. 81) .....	89
Abb. 7:	Die vier Dimensionen von Erfolgserwartungen bei organisationalen Zusammenschlüssen .....	221