

Bettina Steinfeld

Fusion von Unternehmen - Fusion von Kulturen. Wie kann interne Kommunikation den Wandel fördern und wo stößt sie an ihre Grenzen?

Masterarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2008 GRIN Verlag
ISBN: 9783640159062

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/115081>

Bettina Steinfeld

Fusion von Unternehmen – Fusion von Kulturen. Wie kann interne Kommunikation den Wandel fördern und wo stößt sie an ihre Grenzen?

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Fusion von Unternehmen – Fusion von Kulturen

Wieweit kann interne Kommunikation den Wandel formen, und wo stößt sie an ihre Grenzen?



Master Thesis

Fusion von Unternehmen – Fusion von Kulturen

Wie kann interne Kommunikation den Wandel fördern und wo stößt sie an ihre Grenzen?

eingereicht von

Bettina Steinfeld

zur Erlangung des postgradualen akademischen Grades

Communications Master of Science

eingereicht an der

Donau-Universität Krems

Internationales Journalismus Zentrum

im Rahmen des

Universitätslehrgangs Communications MSc >

PR und integrierte Kommunikation

Krems/Heidelberg

(2. Lehrgang, SS 2007 – WS 2007/08)

Bonn, 14.04.2008

Inhaltliche Zusammenfassung

Fusionen sind in der heutigen Zeit an der Tagesordnung, der größte Teil von ihnen scheitert. Häufig werden nur harte Faktoren für den Misserfolg verantwortlich gemacht, organisationskulturelle Faktoren spielen jedoch auch eine wichtige Rolle. Die vorliegende Masterthesis beschreibt die Notwendigkeit der kulturellen Post-Merger-Integration. In jedem Unternehmen hat sich im Laufe der Zeit eine Kultur entwickelt, die oft sehr unterschiedlich zu anderen ist. Somit ist die Bildung einer gemeinsamen Kultur unumgänglich, um Missverständnisse sowie unterschiedliche Denk- und Verhaltensweisen nach einem Zusammenschluss zu minimieren und eine effektive Zusammenarbeit zu ermöglichen. Die Thesis beschreibt aus systemtheoretischer Perspektive die Möglichkeiten der Einflussnahme interner Kommunikation auf den Kulturwandel, der im Rahmen der Post-Merger-Integration stattfinden muss sowie deren Grenzen und Problemstellungen. Die empirische Vorgehensweise beruht auf offenen, leitfadengestützten Experteninterviews, die mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet wurden. Das Untersuchungsergebnis liefert die Basis zur Beantwortung der Forschungsfrage(n), nämlich wie weit interne Kommunikation den Wandel formen kann und wo sie an ihre Grenzen stößt, ob sie den Wandel bewirkt oder nur begleitet und welche Problemstellungen sich für sie ergeben. Hierbei werden auch die verschiedenen Begriffsdefinitionen für interne Kommunikation berücksichtigt. Ergebnis der Arbeit ist ein Modell zur Einflussnahme der internen Kommunikation auf den Kulturwandel.

Abstract

Today in the business world, mergers are common – but most of them fail to deliver value. Failures are usually attributed only to “hard” factors, but cultural factors also play an important role. This master thesis describes the need for cultural post-merger-integration. Over the course of time, each organization develops its own culture, which is often very different from others. When two organizations merge, it is necessary to create a new common culture to minimize misunderstandings as well as different mindsets and behaviors to enable an effective cooperation. From a system theoretical perspective, this thesis describes the possibilities of influence that internal communication can have on post-merger cultural change, as well as its limits and problems. This is an empiric approach based on open, guided expert in-

interviews that have been evaluated via qualitative analysis. The research questions, namely how far internal communications can create the change and what are its limits, whether it actually causes the change or only supports it, and what problems can occur, have been answered based on the analysis results. Different definitions of the term “internal communications” have also been taken into consideration. The output of this research is a model of how internal communications can influence cultural change.

Anmerkung

An dieser Stelle wird darauf verwiesen, dass aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet wurde. Selbstverständlich beziehen sich alle gewählten personenbezogenen Bezeichnungen auf beide Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Teil A - Einleitung | 13 |
| 1 Problemstellung: Merger & Acquisitions (M&A) unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur | 13 |
| 2 Forschungsstand | 14 |
| 2.1. Zielsetzung der Arbeit | 16 |
| 2.2. Herleitung der Forschungsfrage..... | 17 |
| 2.3 Vorgehensweise | 18 |
| 3 Eingrenzung der Untersuchung | 19 |
| Teil B – Theoretischer Teil | 20 |
| 2 Grundlagen von M&A..... | 20 |
| 2.1 Definition von M&A | 20 |
| 2.2 Motive für M&A | 20 |
| 2.3 Integration im Rahmen von Fusionen | 22 |
| 2.3.1 Begriff der Integration..... | 22 |
| 2.3.2 Emotionale Folgen von Fusionen | 23 |
| 2.4. Zusammenfassung | 26 |
| 3 Grundlagen von Corporate Culture..... | 27 |
| 3.1 Die drei Ebenen der Kultur nach Schein und ihre Bedeutung für die Integration | 28 |
| 3.1.1 Ebene 1 – Artefakte..... | 29 |
| 3.1.2 Ebene 2 – öffentlich propagierte Werte | 31 |
| 3.1.3 Ebene 3 – Grundlegende unausgesprochene Annahmen | 31 |
| 3.2 Notwendigkeit von Kulturerhebungen vor Fusionen | 32 |
| 3.3 Kulturwandel | 33 |
| 3.3.1 Überlebensangst als Motivation zur Veränderung..... | 35 |
| 3.3.2 Lernen und Verlernen als Motor der Veränderung | 36 |
| 3.3.3 Interaktion von Überlebensangst und Lernangst..... | 38 |
| 3.3.4 Umgang mit Widerstand..... | 39 |
| 3.3.5 Vorbildfunktion als Anstoß zur Veränderung | 43 |
| 3.4 Möglichkeiten der kulturellen Integration nach Fusionen | 44 |

| | |
|--|----|
| 3.5 Auswirkungen kultureller Unterschiede in der Integration | 46 |
| 3.6 Zusammenfassung | 48 |
| 4 Interne Kommunikationsprozesse im Rahmen der kulturellen Post-Merger-Integration | 49 |
| 4.1 Unternehmen und Kommunikation unter systemtheoretischer Betrachtung | 49 |
| 4.2 Entstehung von Kommunikation | 50 |
| 4.3 Interne Kommunikation | 51 |
| 4.3.1 Die Rolle der „Abteilung“ Interne Kommunikation | 54 |
| 4.3.2 Das moderne Verständnis der internen Kommunikation | 55 |
| 4.3.3 Der Zusammenhang zwischen interner Kommunikation und Unternehmenskultur | 56 |
| 4.4 Sonderfall Change-Kommunikation | 57 |
| 4.4.1 Changeprojekt Fusion: Problemstellungen für die interne Kommunikation | 58 |
| 4.4.2 Die Einbindung der Führungskräfte in den internen Kommunikationsprozess | 62 |
| 4.5 Zusammenfassung | 63 |
| 5 Zusammenfassung | 66 |
| Teil C – Empirischer Teil | 70 |
| 6 Empirische Herangehensweise | 70 |
| 6.1 Methodisches Vorgehen | 70 |
| 6.2 Auswahl der Experten, Beschreibung des Umfelds | 71 |
| 6.2.1 Quelle A, CEO, Unternehmen A | 72 |
| 6.2.2 Quelle B, Director Corporate Communications, Unternehmen B | 74 |
| 6.2.3 Quelle C, Leiterin Unternehmenskommunikation, Unternehmen C | 75 |
| 6.2.4 Quelle D, selbständiger Unternehmensberater | 76 |
| 6.2.5 Quelle E, Gesellschafter, Unternehmen E, Unternehmensberatung | 76 |
| 6.2.6 Quelle F, geschäftsführender Gesellschafter, Unternehmen F | 77 |
| 6.2.7 Dr. Quelle G, Managing Partner, Unternehmen G | 78 |
| 6.3 Erstellung des Leitfadens | 78 |
| 6.4 Durchführung der Interviews, Transkription | 83 |
| 6.5 Anwendungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse | 85 |
| 7 Zusammenfassung der Ergebnisse | 88 |
| 7.1. Unternehmenskultur | 88 |
| 7.1.1. Verständnis des Begriffs Unternehmenskultur in der Praxis | 88 |
| 7.1.2 Verständnis des Begriffs „unbewusste Überzeugungen“ | 89 |
| 7.2 Wandelbarkeit von Kultur | 92 |

| | |
|--|-----|
| 7.2.1 Einfluss der Führungskräfte auf den Kulturwandel..... | 92 |
| 7.2.2 Partizipation der Mitarbeiter | 95 |
| 7.2.3 Einfluss von positiven und negativen Sanktionen | 97 |
| 7.2.4 Einfluss von Sinn | 98 |
| 7.2.5 Sense of Urgency | 101 |
| 7.2.6 Wandel von Werten, Verhaltensweisen und unbewusste Überzeugungen | 102 |
| 7.3 Interne Kommunikation im Wandel | 105 |
| 7.3.1 Die Rolle der internen Kommunikation bei einem Wandel | 105 |
| 7.3.2 Kommunikative Berücksichtigung unterschiedlicher Kulturen..... | 107 |
| 7.3.3 Einfluss der internen Kommunikation auf den Wandel..... | 108 |
| 7.3.4 Einfluss der internen Kommunikation auf das organisatorische Lernen | 111 |
| 7.3.5 Problemstellungen für die interne Kommunikation | 112 |
| Teil D – Fazit und Ausblick | 115 |
| 8. Interpretation der Ergebnisse und Hypothesenbildung | 115 |
| 8.1 Fazit zum Verständnis des Begriffs Unternehmenskultur | 115 |
| 8.2 Fazit zum Verständnis des Begriffs und zur Rolle der unbewussten Überzeugungen | 115 |
| 8.3 Fazit zum Einfluss der Führungskräfte auf den Wandel..... | 116 |
| 8.4 Fazit zum Einfluss von Partizipation auf den Wandel..... | 117 |
| 8.5 Fazit zum Einfluss von positiven und negativen Sanktionen..... | 118 |
| 8.6 Fazit zum Einfluss von Sinn | 119 |
| 8.7 Fazit zum Einfluss der Veränderungsbereitschaft und Lernfähigkeit..... | 120 |
| 8.8 Fazit zur Notwendigkeit des Sense of Urgency | 121 |
| 8.9 Fazit zum Wandel von Werte, Verhaltensweisen und unbewussten Überzeugungen | 122 |
| 8.10 Fazit zur kommunikativen Berücksichtigung unterschiedlicher Kulturen | 123 |
| 8.11 Fazit zum Einfluss der internen Kommunikation auf den Wandel..... | 124 |
| 8.12 Fazit zur Rolle der internen Kommunikation im Wandel | 126 |
| 8.13 Fazit zum Einfluss der internen Kommunikation auf das organisatorische Lernen .. | 127 |
| 8.14 Fazit zur Problemstellung für die interne Kommunikation im Wandel..... | 128 |
| 8.15 Zuordnung der Hypothesen zur Beantwortung der Forschungsfragen..... | 129 |
| 9 Einschränkung der Studie und weitere Forschungsthemen | 131 |
| Literaturverzeichnis | 133 |

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich sichtbarer, hörbarer und spürbarer GegebenheitenS. 30

Tabelle 2: Vergleich öffentlich propagierter Werte, Frage nach dem „Warum“S. 31

Tabelle 3: Unterschiedliches Denken innerhalb verschiedener KulturenS. 47

Tabelle 4: Zuordnung des Kategoriensystems zu den LeitfragenS. 87

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Abbildung 1: Risiken bei einer Fusion oder Akquisition | 22 |
| Abbildung 2: Integrationsphasen bei M&A | 26 |
| Abbildung 3: Die drei Ebenen der Unternehmenskultur | 29 |
| Abbildung 4, Types of Resistance | 40 |
| Abbildung 5, Wandelkurve nach Elisabeth Kübler-Ross | 42 |
| Abbildung 6, Multikulturstrategie | 45 |
| Abbildung 7, Mischkulturstrategie | 45 |
| Abbildung 8, Monokulturstrategie | 45 |
| Abbildung 9, Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen bei Mergers & Acquisitions | 59 |
| Abbildung 10, Krisenbewältigungsphasen bei verschiedenen Hierarchieleveln | 62 |
| Abbildung 11, Modell zum Einfluss der internen Kommunikation auf den Wandel | 126 |