

Kerstin Heidelmann

# **Veränderungen in Familienunternehmen gestalten**

Komplementäre Kommunikation  
von Eigentümern und Fremdmanagern

2013

# Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT</b> .....	<b>I</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>1</b>
<b>1 ÄUSGANGSFRAGEN, MOTIVATION UND STRUKTUR DER ARBEIT</b> .....	<b>5</b>
1.1 PROBLEMSTELLUNG UND AUSGANGSFRAGEN.....	5
1.2 MOTIVATION DER AUTORIN.....	9
1.3 STRUKTUR DER VORLIEGENDEN ARBEIT.....	12
<b>2 THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN: VERÄNDERUNGEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN GESTALTEN</b> .....	<b>15</b>
2.1 ORGANISATIONEN ALS SOZIALE SYSTEME.....	15
2.1.1 Grundlagen systemischer Organisationstheorie.....	18
2.1.1.1 <i>Soziale Systeme als Kommunikationssysteme</i> .....	22
2.1.1.2 <i>Verständnis von Kommunikation aus systemtheoretischer Sicht</i> ...	26
2.1.1.3 <i>Organisationen als autopoietische Systeme</i> .....	30
2.1.1.4 <i>Systemisches Denken und Konstruktivismus</i> .....	33
Zusammenfassung.....	37
2.1.2 Organisationstyp: Mehrgenerationen-Familienunternehmen.....	39
2.1.2.1 <i>Unternehmen als spezifischer Organisationstyp</i> .....	39
2.1.2.2 <i>Familienunternehmen - eine Abgrenzung</i> ... <sup>1</sup> .....	41
2.1.2.3 <i>Familienunternehmen systemisch: Das Drei-Kreis-Modell</i> .....	45
2.1.2.4 <i>Bedeutung von und Erkenntnisse über Familienunternehmen</i> .....	50
2.1.2.5 <i>Mehrgenerationen-Familienunternehmen (MFU)</i> .....	52
Zusammenfassung.....	56
2.2 VERÄNDERUNGEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN GESTALTEN.....	56
2.2.1 Veränderung gestalten in Unternehmen.....	57
2.2.1.1 <i>Systemische Sicht auf Veränderungen in Unternehmen</i> .....	59
2.2.1.2 <i>Entwicklungen in den Umwelten von Unternehmen</i> .....	62
2.2.1.3 <i>Lernen als Einfluss psychischer Systeme auf Unternehmen</i> .....	67
2.2.1.4 <i>Gestaltung von Veränderungen - von der OE zum CM</i> .....	72
2.2.1.5 <i>Archetypen des Wandels - Handlungsfelder des CM</i> .....	78
2.2.1.6 <i>Erfolgsfaktoren der Veränderungsgestaltung in Unternehmen</i> ...	84
Zusammenfassung.....	91
2.2.2 Kommunikation als Querschnittsaufgabe der Veränderungsgestaltung.....	92
2.2.2.1 <i>Grundverständnis von Unternehmenskommunikation</i> .....	93
2.2.2.2 <i>Spezifische Anforderungen an Kommunikation in Veränderungen</i>	98

2.1.4.3	<i>Erfolgskriterien von Veränderungskommunikation</i> .....	104
	Zusammenfassung.....	112
2.1.5	Veränderungen in Mehrgenerationen-Familienunternehmen gestalten.....	113
2.1.5.1	<i>Wandel der konstruierten Einheit, Familienunternehmen</i> .....	115
2.1.5.2	<i>Umgang mit Paradoxien in Mehrgenerationen- Familienunternehmen</i> .....	120
2.1.5.3	<i>Dynamik zwischen Wandel und Stabilität</i> .....	127
2.1.5.4	<i>Kommunikation in der Veränderungsgestaltung von Familienunternehmen</i> .....	130
	Zusammenfassung.....	135
2.3	<b>DIE UNTERNEHMENSLEITUNG IN DER VERÄNDERUNGSGESTALTUNG</b> .....	136
2.3.1	Rolle der Unternehmensleitung im Wandel.....	138
2.3.1.1	<i>Unternehmensleitung - allgemeine Begriffsbestimmung</i> .....	139
2.3.1.2	<i>Steuerung sozialer Systeme aus systemtheoretischer Sicht</i> .....	143
2.3.1.3	<i>Die Rolle des Top-Managements in Veränderungen</i> .....	148
	Zusammenfassung.....	153
2.3.2	Hybride Leitung von Familienunternehmen.....	153
2.3.2.1	<i>Familienunternehmen unter verschiedener Leitung</i> .....	155
2.3.2.2	<i>Gründe für den Einsatz von Fremdmanagern im Top-Management</i> .....	161
2.3.2.3	<i>Spannungsfelder und Anforderungen hybrider Leitung</i> .....	165
	Zusammenfassung.....	170
2.4	<b>KONKRETE FORSCHUNGSFRAGEN DIESER ARBEIT</b> .....	170
<b>3</b>	<b>FORSCHUNGSMETHODIK</b> .....	<b>175</b>
3.1	<b>WAHL DES FORSCHUNGSANSATZES</b> .....	<b>175</b>
3.1.1	Qualitative Forschung.....	177
3.1.2	Forschungsrahmen: Sampling.....	180
3.2	<b>DATENERHEBUNG</b> .....	<b>184</b>
3.2.1	Leitfadengestützte Experten-Interviews.....	184
3.2.2	Aufbau des Interviewleitfadens.....	186
3.3	<b>INTERPRETATIONSMETHODE</b> .....	<b>188</b>
3.3.1	Qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode.....	189
3.3.2	Technische Unterstützung der Analyse.....	192
3.3.3	Auswertung des Materials: Induktive Kategorienbildung.....	194
3.4	<b>REFLEXION DER FORSCHUNGSMETHODIK</b> .....	<b>197</b>
<b>4</b>	<b>VERÄNDERUNG GESTALTEN AUS DER SICHT HYBRIDER UNTERNEHMENSLEITUNG</b> .....	<b>201</b>
4.1	<b>UNTERNEHMEN DER STUDIE</b> .....	<b>202</b>

4.2	WAHRNEHMUNG VON VERÄNDERUNG.....	205
4.2.1	Definition: Veränderungen im Unternehmen.....	205
4.2.2	Stellenwert organisationaler Veränderung^.....	208
4.2.3	Anlässe für Veränderungen im Unternehmen.....	212
4.2.3.1	<i>Anpassung an die Umwelt.....</i>	2/2
4.2.3.2	<i>Intern initiierte Prozesse.....</i>	216
4.2.4	Erfolgsfaktoren interner Veränderungsprozesse.....	222
4.2.5	Lernen als persönliche Veränderung.....	225
4.2.6	Voraussetzungen und Chancen von Lernen im Alltag.....	228
	Zusammenfassung.....	231
4.3	ZUSAMMENARBEIT IN DER HYBRIDEN UNTERNEHMENSLEITUNG.....	233
4.3.1	Länge der Zusammenarbeit und Aufgabenverteilung.....	234
4.3.2	Einsatz und Rolle familienfremder Manager.....	238
4.3.2.1	<i>Gründe und Aufgaben im obersten Management.....</i>	239
4.3.2.2	<i>Kriterien zur Auswahl geeigneter Fremdmanager.....</i>	242
4.3.2.3	<i>Veränderung der Unternehmensleitung durch Fremdmanager... 246</i>	
4.3.3	Kommunikation untereinander.....	249
4.3.3.1	<i>Strukturen formaler Regelkommunikation.....</i>	249
4.3.3.2	<i>Entscheidungen treffen.....</i>	251
4.3.3.3	<i>Lernen voneinander.....</i>	258
4.3.3.4	<i>Charakteristik der Kommunikation untereinander.....</i>	263
4.3.4	Merkmale und Zukunft hybrider Zusammenarbeit.....	266
4.3.4.1	<i>Merkmale hybrider Leitung.....</i>	266
4.3.4.2	<i>Hybride Zusammenarbeit in der Zukunft.....</i>	270
	Zusammenfassung.....	272
4.4	SICHT AUF KOMMUNIKATION IN/VON VERÄNDERUNGEN.....	274
4.4.1	Kommunikation der hybriden Leitung.....	275
4.4.1.1	<i>Wahrnehmung von Rollen und Aufgaben.....</i>	275
4.4.1.2	<i>Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Funktionsgruppen.....</i>	252
4.4.2	Stellenwert von Kommunikation in Veränderungen.....	287
4.4.2.1	<i>Kommunikation innerhalb der Unternehmensleitung.....</i>	288
4.4.2.2	<i>Aus der Spitzeninstanz zu den Mitarbeitern.....</i>	290
4.4.2.3	<i>Vom Top-Management zu externen Stellen.....</i>	292
4.4.3	Art und Weise der Kommunikation.....	296
4.4.3.1	<i>Wichtige Merkmale aus Sicht der Mitarbeiter.....</i>	297
4.4.3.2	<i>Bewertung der Kommunikation in Veränderungen bisher.....</i>	303
4.4.3.3	<i>Angewandte Kommunikationsinstrumente in Veränderungen... 305</i>	
	Zusammenfassung.....	311

4.5	VERÄNDERUNGEN GESTALTEN - HERAUSFORDERUNGEN IN DER ZUKUNFT.....	313
4.5.1	Besonderheiten in Familienunternehmen.....	314
4.5.2	Symbiotische Verbindung von Stabilität und Veränderung.....	320
4.5.2.1	<i>Stabile und stabilisierende Faktoren in der Zukunft</i> .....	323
4.5.2.2	<i>Zukünftig kontinuierlich zu verändernde Faktoren</i> .....	327
4.5.3	Trends und Vorhaben kommunikativer Einflussnahme.....	330
	Zusammenfassung.....	336
<b>5</b>	<b>KERNTHESEN ZUM KOMMUNIKATIVEN EINFLUSS HYBRIDER UNTERNEHMENSLEITUNGEN IN VERÄNDERUNGEN.....</b>	<b>339</b>
5.1	KOMMUNIKATIVER EINFLUSS EINZELNER PERSONEN.....	340
5.1.1	Hypothese 1: Veränderungsbereitschaft der Familieneigner.....	342
5.1.2	Komplementäre Balance zwischen Stabilität und Veränderung.....	347
5.2	EINFLUSS IM AUFBAU DER LEITUNGSTEAMS.....	351
5.2.1	Hypothese 2: Komplementarität der hybriden Leitung.....	352
5.2.2	Komplementäre Leitungsteams in Veränderungen.....	356
5.3	EINFLUSS DURCH DIE ZUSAMMENARBEIT DER UNTERNEHMENSLEITER.....	360
5.3.1	Hypothese 3: Kollektives Wissen durch permanenten Austausch.....	361
5.3.2	Meta-Kommunikation als Chance hybrider Leitung.....	364
5.4	EINFLUSS DURCH KOMMUNIKATIONSSTRUKTUREN.....	367
5.4.1	Hypothese 4: Persönlicher Dialog als Kemelement der Kommunikation.....	368
5.4.2	Aufbau Organisation weiter persönlicher Kommunikationsstrukturen.....	372
<b>6</b>	<b>FAZIT UND AUSBLICK.....</b>	<b>377</b>
6.1	WESENTLICHE SCHLUSSFOLGERUNGEN- EIN FAZIT.....	377
6.2	AUSBLICK AUF ZUKÜNFTIGE WISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG.....	381
	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>385</b>
	<b>TABELLENVERZEICHNIS.....</b>	<b>387</b>
	<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>387</b>
	<b>INTERVIEWLEITFADEN.....</b>	<b>388</b>
	<b>QUELLENVERZEICHNIS EXPERTENINTERVIEWS.....</b>	<b>393</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>394</b>