

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	I
INHALTSVERZEICHNIS.....	1
1 AUSGANGSFRAGEN, MOTIVATION UND STRUKTUR DER ARBEIT.....	5
1.1 PROBLEMSTELLUNG UND AUSGANGSFRAGEN	5
1.2 MOTIVATION DER AUTORIN.....	9
1.3 STRUKTUR DER VORLIEGENDEN ARBEIT.....	12
2 THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN: VERÄNDERUNGEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN GESTALTEN	15
2.1 ORGANISATIONEN ALS SOZIALE SYSTEME	15
2.1.1 Grundlagen systemischer Organisationstheorie.....	18
2.1.1.1 Soziale Systeme als Kommunikationssysteme	22
2.1.1.2 Verständnis von Kommunikation aus systemtheoretischer Sicht ...	26
2.1.1.3 Organisationen als autopoietische Systeme	30
2.1.1.4 Systemisches Denken und Konstruktivismus	33
Zusammenfassung.....	37
2.1.2 Organisationstyp: Mehrgenerationen-Familienunternehmen	39
2.1.2.1 Unternehmen als spezifischer Organisationstyp.....	39
2.1.2.2 Familienunternehmen – eine Abgrenzung.....	41
2.1.2.3 Familienunternehmen systemisch: Das Drei-Kreis-Modell.....	45
2.1.2.4 Bedeutung von und Erkenntnisse über Familienunternehmen.....	50
2.1.2.5 Mehrgenerationen-Familienunternehmen (MFU)	52
Zusammenfassung.....	56
2.2 VERÄNDERUNGEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN GESTALTEN	56
2.1.3 Veränderung gestalten in Unternehmen	57
2.1.3.1 Systemische Sicht auf Veränderungen in Unternehmen.....	59
2.1.3.2 Entwicklungen in den Umwelten von Unternehmen.....	62
2.1.3.3 Lernen als Einfluss psychischer Systeme auf Unternehmen.....	67
2.1.3.4 Gestaltung von Veränderungen - von der OE zum CM.....	72
2.1.3.5 Archetypen des Wandels – Handlungsfelder des CM.....	78
2.1.3.6 Erfolgsfaktoren der Veränderungsgestaltung in Unternehmen	84
Zusammenfassung.....	91
2.1.4 Kommunikation als Querschnittsaufgabe der Veränderungsgestaltung.....	92
2.1.4.1 Grundverständnis von Unternehmenskommunikation	93
2.1.4.2 Spezifische Anforderungen an Kommunikation in Veränderungen	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	DIE UNTERNEHMENSLEITUNG IN DER VERÄNDERUNGSGESTALTUNG	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	KONKRETE FORSCHUNGSFRAGEN DIESER ARBEIT	170
3	FORSCHUNGSMETHODIK	175
3.1	WAHL DES FORSCHUNGSANSATZES	175
3.1.1	Qualitative Forschung	177
3.1.2	Forschungsrahmen: Sampling	180
3.2	DATENERHEBUNG	184
3.2.1	Leitfadengestützte Experten-Interviews.....	184
3.2.2	Aufbau des Interviewleitfadens.....	186
3.3	INTERPRETATIONSMETHODE	188
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	REFLEXION DER FORSCHUNGSMETHODIK	197
4	VERÄNDERUNG GESTALTEN AUS DER SICHT HYBRIDER UNTERNEHMENSLEITUNG	201
4.1	UNTERNEHMEN DER STUDIE	202

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>	212
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</i> ...	246
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>	282
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</i>	305
	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
5	KERNTHESEN ZUM KOMMUNIKATIVEN EINFLUSS HYBRIDER UNTERNEHMENSLEITUNGEN IN VERÄNDERUNGEN.....	339
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 Kernelement der Kommunikation.....	368
5.4.2	Aufbau organisationsweiter persönlicher Kommunikationsstrukturen	372
6	FAZIT UND AUSBLICK.....	377
6.1	WESENTLICHE SCHLUSSFOLGERUNGEN – EIN FAZIT	377
6.2	AUSBLICK AUF ZUKÜNFTIGE WISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG	381
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	385
	TABELLENVERZEICHNIS	387
	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	387
	INTERVIEWLEITFADEN.....	388
	QUELLENVERZEICHNIS EXPERTENINTERVIEWS	393
	LITERATURVERZEICHNIS	394