

# Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT .....</b>	<b>I</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS.....</b>	<b>1</b>
<b>1 AUSGANGSFRAGEN, 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> .....	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
2.1.3 Veränderung gestalten in Unternehmen .....	57
2.1.3.1 <i>Systemische Sicht auf Veränderungen in Unternehmen</i> .....	59
2.1.3.2 <i>Entwicklungen in den Umwelten von Unternehmen</i> .....	62
2.1.3.3 <i>Lernen als Einfluss psychischer Systeme auf Unternehmen</i> .....	67
2.1.3.4 <i>Gestaltung von Veränderungen - von der OE zum CM</i> .....	72
2.1.3.5 <i>Archetypen des Wandels – Handlungsfelder des CM</i> .....	78
2.1.3.6 <i>Erfolgsfaktoren der Veränderungsgestaltung in Unternehmen</i> ....	84
Zusammenfassung.....	91
2.1.4 Kommunikation als Querschnittsaufgabe der Veränderungsgestaltung.....	92
2.1.4.1 <i>Grundverständnis von Unternehmenskommunikation</i> .....	93
2.1.4.2 <i>Spezifische Anforderungen an Kommunikation in Veränderungen</i> 98	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
<b>2.3 DIE UNTERNEHMENSLEITUNG IN DER VERÄNDERUNGSGESTALTUNG .....</b>	<b>136</b>
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
<b>2.4 KONKRETE FORSCHUNGSFRAGEN DIESER ARBEIT .....</b>	<b>170</b>
<b>3 FORSCHUNGSMETHODIK.....</b>	<b>175</b>
<b>3.1 WAHL DES FORSCHUNGSANSATZES .....</b>	<b>175</b>
3.1.1 Qualitative Forschung .....	177
3.1.2 Forschungsrahmen: Sampling .....	180
<b>3.2 DATENERHEBUNG .....</b>	<b>184</b>
3.2.1 Leitfadengestützte Experten-Interviews.....	184
3.2.2 Aufbau des Interviewleitfadens.....	186
<b>3.3 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
<b>3.4 REFLEXION DER FORSCHUNGSMETHODIK .....</b>	<b>197</b>
<b>4 VERÄNDERUNG GESTALTEN AUS DER SICHT HYBRIDER UNTERNEHMENSLEITUNG .....</b>	<b>201</b>
<b>4.1 UNTERNEHMEN DER STUDIE.....</b>	<b>202</b>

<b>4.2 WAHRNEHMUNG VON VERÄNDERUNG .....</b>	<b>205</b>
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
<b>4.3 ZUSAMMENARBEIT IN DER HYBRIDEN UNTERNEHMENSLEITUNG .....</b>	<b>233</b>
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
<b>4.4 SICHT AUF KOMMUNIKATION IN / VON VERÄNDERUNGEN.....</b>	<b>274</b>
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

<b>4.5 VERÄNDERUNGEN GESTALTEN – HERAUSFORDERUNGEN IN DER ZUKUNFT .....</b>	<b>313</b>
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 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 Kernelement der Kommunikation.....	368
5.4.2 Aufbau organisationsweiter persönlicher Kommunikationsstrukturen .....	372
<b>6 FAZIT UND AUSBLICK.....</b>	<b>377</b>
6.1 WESENTLICHE SCHLUSSFOLGERUNGEN – EIN FAZIT .....	377
6.2 AUSBLICK AUF ZUKÜNSTIGE 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>