

Kerstin Heidelmann

# **Veränderungen in Familienunternehmen gestalten**

Komplementäre Kommunikation  
von Eigentümern und Fremdmanagern

2013

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
**www.systemische-forschung.de**

Carl-Auer im Internet: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

**Carl-Auer Verlag**  
**Vangerowstr. 14**  
**69115 Heidelberg**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2013

Erste Auflage 2013  
ISBN 978-3-89670-964-6  
© 2013 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

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

Diese Publikation beruht auf der Dissertation „Kommunikation hybrider Unternehmens-  
leitungen in Veränderungen – Qualitative Erhebung bei lernenden Mehrgenerationen-  
Familienunternehmen“ zur Erlangung des akademischen Grades Doktor der Philosophie  
(Dr. phil.) an der Universität Bielefeld, Fakultät für Erziehungswissenschaft, 2012  
Gutachter: Prof. Dr. Dieter Timmermann (Universität Bielefeld); Prof. Dr. Arist von  
Schlippe (Universität Witten/Herdecke), Tag der Disputation: 10. Januar 2013

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei der Autorin.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der  
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Foto-  
kopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Ver-  
lags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

# 1 Ausgangsfragen, Motivation und Struktur der Arbeit

*„Es ist schwer, den Anfang zu finden. Oder besser: Es ist schwer, am Anfang anzufangen und nicht zu versuchen, weiter zurückzugehen“.*  
(Ludwig Wittgenstein)

Die vorliegende Forschungsarbeit beschäftigt sich mit der Gestaltung von Veränderungen in Mehrgenerationen-Familienunternehmen (MFU)<sup>1</sup> sowie der Identifizierung kommunikativer Einflussmöglichkeiten hybrider Unternehmensleitungen. Hierbei wird auf eine enge Verzahnung wissenschaftlich relevanter Erkenntnisse zu Kommunikation in sozialen Systemen, der Gestaltung von Veränderungen in Unternehmen und Praxiserfahrungen von Familieneignern (FamE) und Fremdmanagern (FremdM) aus langjährigen Familienunternehmen Wert gelegt. Im folgenden Kapitel wird die Problemstellung der Arbeit skizziert, die individuelle Motivation der Autorin dargestellt und die Struktur der vorliegenden Arbeit und somit ihr logischer Aufbau für die Beantwortung der Forschungsfragen vorgestellt.

## 1.1 PROBLEMSTELLUNG UND AUSGANGSFRAGEN

Zu Beginn des dritten Jahrtausends sehen sich Organisationen zunehmend mit komplexen, dynamischen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft konfrontiert. Die Globalisierung der Märkte, steigender Wettbewerbsdruck und neue Technologien fordern schnelles und flexibles unternehmerisches Handeln. Im globalen Wettbewerb überleben nur solche Organisationen, die in der Lage sind, sich durch permanente Veränderungen ihrer Strukturen und Prozesse, Rollen und Aufgaben an neue Situationen anzupassen oder selbst pro-aktiv Innovationen innerhalb der Unternehmung voran zu treiben. Gesellschaftliche Veränderungen, wie der Wunsch nach Selbstbestimmung, Partizipation und Persönlichkeitsentfaltung, üben einen starken Einfluss auf Organisationen als komplexe, vernetzte Kommunikationssysteme aus. „Anpassung ist in so starkem Maße erforderlich, dass ein Schlagwort wie 'Stillstand ist Rückschritt' erheblichen

---

<sup>1</sup> Der besseren Lesbarkeit des folgenden Textes geschuldet wird der Begriff ‚Mehrgenerationen-Familienunternehmen‘ in dieser Arbeit mit MFU abgekürzt. Aus demselben Grund werden die Bezeichnungen ‚Familieneigner‘ durch FamE und ‚Fremdmanager‘ durch FremdM ersetzt.

Wahrheitsgehalt in sich birgt".<sup>2</sup> Wirtschaftliche wie gesellschaftliche Veränderungen im Umfeld von Unternehmen und deren Wirkungen auf interne Strukturen und Prozesse hat es schon immer gegeben. Nach Einschätzung verschiedener Wissenschaftler<sup>3</sup> und Praktiker scheint aber nicht nur die Häufigkeit und Anzahl von Veränderungen zu steigen, sondern auch ihre Bedeutung. „Einzelne Veränderungen können so wichtig sein, dass von ihrem Erfolg die zukünftige Existenz einer Organisation entscheidend abhängt“.<sup>4</sup> Unternehmen als spezifischer Organisationstyp stehen aufgrund des rasanten Wandels in ihren Kontexten selbst unter einem permanenten Veränderungsdruck. Um diesem Druck zu begegnen, geht es heutzutage um weit mehr als schnelle Rationalisierungseffekte. „Die Veränderungen betreffen die strategische Ausrichtung der Unternehmen als auch deren Organisation, die internen Kulturen und die eingesetzten Technologien und Systeme gleichermaßen“.<sup>5</sup> Permanenter Wandel führt im Hinblick grundlegend veränderter Markt- und Wettbewerbsbedingungen in vielen Branchen zu einer Neubestimmung der Erfolgsposition der sich verändernden Unternehmen.<sup>6</sup>

Das Bewusstsein, dass die Unternehmen sich an Veränderungen ihrer Kontexte nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv anpassen müssen, scheint oft nicht auszureichen, um Wandlungsvorhaben mit Erfolg durchzuführen. Neben erfolgreichen unternehmerischen Veränderungsprozessen finden sich in der Literatur und Praxis eine große Anzahl erfolgloser Beispiele. Die Fähigkeit und Bereitschaft, Veränderungen in Unternehmen effektiv und effizient einzuführen, zu begleiten und nachhaltig zu kontrollieren, stellen für das Überleben der sozialen Organisationen zunehmend zentrale Erfolgsfaktoren dar und werden auch als wichtigste unternehmerische Kernkompetenzen bezeichnet.<sup>7</sup> Zur Steuerung dieser Veränderungen hat sich „ein spezifisches Managements des Wandels, das 'Change Management', etabliert“.<sup>8</sup> Die zentrale Aufgabe dieses Veränderungs-managements wird in der Regel darin gesehen, den ständigen Wandel für das Unternehmen beherrschbar und im Idealfall sogar als Wettbewerbsvorteil nutzbar zu machen. „The management of change is one of the key factors that distinguish the successful from the less successful organisations“.<sup>9</sup> Der

---

<sup>2</sup> Rosenstiel 2003, S.196

<sup>3</sup> Unter Einbeziehung des weiblichen Geschlechts wird in dieser Arbeit überwiegend die maskuline Ausdrucksweise verwendet.

<sup>4</sup> Greif et al. 2004, S.20

<sup>5</sup> Heidelmann / Strikker 2011, S. 5

<sup>6</sup> Vgl. Vahs 2007, S.266

<sup>7</sup> Vgl. Greif et al. 2004, S.20

<sup>8</sup> Koch 2004, S.1

<sup>9</sup> Burnes 1992, S.152

im Deutschen angepasste englische Ausdruck ‚Change Management‘ bringt auf den Punkt, wo die Hauptverantwortung für die Gestaltung des Wandels von Vertretern aus Wissenschaft und Praxis gesehen wird: im Management. „Das Managen von Veränderungen in Organisationen ist eine nicht delegierbare Aufgabe des Managements und im Endeffekt eines jeden Vorgesetzten“.<sup>10</sup> Dabei scheinen in erster Linie die Vertreter des obersten Leitungsgremiums eines Unternehmens dazu aufgefordert, die wechselhaften Anforderungen erfolgreich zu bewältigen. „Gesellschaftlicher, ökonomischer und technologischer Wandel muss durch sie erkannt, verkraftet und im Miteinander in zukunftsführende Aktionskurse umgesetzt werden. Diese sollen nicht nur das Überleben, sondern auch die Entwicklungsfähigkeit einer Unternehmung sichern“.<sup>11</sup>

Es stellt sich die Frage, wie Unternehmensleiter dieser Herausforderung einer stetig steigenden Bedeutung erfolgreicher Veränderungsgestaltung konkret begegnen können und sollten. Den Erkenntnissen aus wissenschaftlichen Studien und Praxiserfahrungen folgend, erscheint **Kommunikation als wesentliche Querschnittsaufgabe** bzw. „siamesischer Zwilling jeder Veränderungsstrategie“.<sup>12</sup> Die große Bedeutung der Kommunikation wird insbesondere mit den Einflussmöglichkeiten bei den Organisationsmitgliedern vor, während und nach umfangreichen Veränderungen in den Unternehmen begründet. Über eine reine Steuerungsfunktion hinaus kann Kommunikation als Instrument des Change Managements Träger der Veränderungsbotschaft sein und Aufmerksamkeit, Motivation und Vertrauen bei den Betroffenen erzeugen. Die heutigen Anforderungen an Unternehmen, ihre Strategien, Ressourcen und Strukturen oder sogar die gesamte Organisation bei Bedarf immer wieder erfolgreich zu erneuern, bedingen eine hohe kommunikative Qualität der verantwortlichen Entscheidungsträger untereinander sowie in ihrer Beziehung zu den Beschäftigten und externen Zielgruppen.<sup>13</sup> „Ein offener, kontinuierlicher Informationsaustausch, auch über die Grenzen von Verantwortungsbereichen hinweg, sowie die Berechenbarkeit und Transparenz von Entscheidungen – all dies gehört zu einer gut funktionierenden Kommunikation“.<sup>14</sup>

Auf einen ersten Blick scheint die wesentliche Aufgabe von Unternehmensleitern zu sein, das Unternehmen kommunikativ zu durchdringen und die internen Vernetzungen des Unternehmens durch Kommunikation

---

<sup>10</sup> Rosenstiel 2003, S.145

<sup>11</sup> Bleicher 1999, S.24

<sup>12</sup> Doppler / Lauterburg 2008, S.329

<sup>13</sup> Vgl. Wimmer 2004c, S.37

<sup>14</sup> Deekeling / Fiebig 1999, S.6

sicherzustellen. „Wie man Information und Kommunikation so anregen, strukturieren und steuern kann, dass möglichst umfassendes und valides Wissen zur Fundierung organisatorischer Entscheidungen und Handlungen entsteht, ist zum Kernproblem von Organisationen in einer sich ständig wandelnden Welt geworden“.<sup>15</sup>

Dabei existiert eine Vielzahl an Unternehmensformen, die sich insbesondere durch ihre Eigentumssituation und die Form der Unternehmensleitung unterscheiden, was die Frage nach spezifischen Ansätzen der Gestaltung von Veränderungen in den voneinander differenzierbaren Unternehmenstypen nahelegt. Familienunternehmen<sup>16</sup> stellen als spezifischer Unternehmenstyp im Hinblick auf Wirtschaftskraft und Beschäftigungsvolumen eine zentrale Stütze der deutschen Wirtschaft dar. 93% aller Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen – sie erwirtschaften 45% des Gesamtumsatzes und über 50% aller Beschäftigten sind in ihren Reihen.<sup>17</sup> Für die wirtschaftliche Zukunft von Deutschland scheint es von elementarer Bedeutung, wie Familienunternehmen den Anforderungen des Wandels begegnen und vor allem im Wettbewerb internationaler Kontexte ihre Position behaupten. Trotz dieses hohen Stellenwertes ist es bemerkenswert, dass dieser Unternehmenstyp erst in jüngster Zeit in den Fokus wissenschaftlicher Betrachtung gelangt.

Es ist davon auszugehen, dass erfolgreiches Veränderungsmanagement in familiengeführten Unternehmen genauso wie in managementgeführten Betrieben praktiziert werden kann. Organisationsspezifische Merkmale und eine charakteristische Verbindung von Unternehmen, Familie und Eigentum lassen jedoch eine besondere Art von Verbindlichkeit, Kontinuität und vor allem Emotionalität vermuten, die eine unternehmenseigene Art der Gestaltung von Veränderungen und eine spezifische Kommunikation aussichtsreich bzw. erforderlich erscheinen lässt.<sup>18</sup> Die Überlebensfähigkeit dieses Unternehmenstyps ist jedoch hinsichtlich einer erfolgreichen Bewältigung und Gestaltung der kontinuierlichen Veränderungsdynamik in den Umwelten bisher kaum erforscht. Das langfristig erfolgreiche Bestehen von Mehrgenerationen-Familienunternehmen (MFU) zeigt aber, dass es den Vertretern dieser über viele Jahrzehnte/ Jahrhunderte bestehenden Organisationsformen anscheinend trotz aller Widrigkeiten gelungen ist, den Fortbestand zu sichern.

---

<sup>15</sup> Scholl 2007, S.552

<sup>16</sup> Die Begriffe „Familienunternehmen“, „Familienbetrieb“, „Familienunternehmung“ und „Familiengesellschaft“ werden im Folgenden synonym und nebeneinander verwandt.

<sup>17</sup> Vgl. Stiftung Familienunternehmen 2009; Plate et al. 2011, S.10

<sup>18</sup> Vgl. Wieselhuber 2005, S.223

Es kann festgehalten werden, dass in den Leitungen dieser Unternehmen neben Familieneignern (FamE) vielfach familienfremde Manager in den Spitzengremien eingesetzt werden. Verschiedene Studien belegen, dass insbesondere die Verbindung von Mitgliedern der Unternehmerfamilie(n) und Fremdmanagern (FremdM) in einer hybriden Leitung bei steigender Größe und weltweiten Geschäften weit verbreitet ist und auch zukünftig als erfolgsversprechend gelten kann. Wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse über eine kommunikative Gestaltung von Veränderungen in den MFU durch die Vertreter hybrider Leitungen liegen jedoch bislang nicht vor. Aus der skizzierten Problemstellung ergeben sich **zwei zentrale Ausgangsfragen** für dieses Forschungsanliegen:

- 1) Wie gestalten MFU den Umgang mit kontinuierlicher Veränderung?
- 2) In welcher Form steuern die Vertreter hybrider Unternehmensleitungen interne Veränderungen durch Kommunikation?

An dieser Stelle dient die Nennung der zentralen Ausgangsfragen einer Orientierung, um in Kapitel 2 auf Basis der bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisstände ein detaillierteres Verständnis für das konkrete Forschungsanliegen aufbauen zu können. Die Fragestellungen dieser Forschungsarbeit werden auf Basis des zugrundeliegenden theoretischen Bezugsrahmens in Kapitel 2.4 konkretisiert. Vor dem inhaltlichen Einstieg in aktuellen Forschungsstand beinhaltet der nächste Abschnitt die Beweggründe der Autorin, sich diesem Forschungsgebiet intensiv zu widmen.

## **1.2 MOTIVATION DER AUTORIN**

Meine Motivation, mich im Rahmen einer Dissertation intensiv mit der kommunikativen Gestaltung von Veränderungen in Unternehmen auseinanderzusetzen, gründet auf vielen praktischen Erfahrungen und daraus erwachsenden Fragen. Schon in der Abschlussarbeit meines Diplomstudiums der Erziehungswissenschaft an der Universität Bielefeld habe ich mich mit dem ‚Kommunikationsmanagement in einem Change-Projekt im Bereich Human Resources‘ beschäftigt und hier insbesondere die konkrete Umsetzung eines zentral/dezentral spezifischen Kommunikationskonzeptes untersucht. Meine Reflexion des Kommunikationsmanagements eines Veränderungsprojektes zeigte,<sup>19</sup> dass der Umfang von

---

<sup>19</sup> Bei dem Change-Projekt der BMW AG wurde deutschlandweit das Personalabrechnungssystem auf SAP HR3 umgestellt. Die Evaluation des projektspezifischen

Veränderungskommunikation, die damit verbundenen Aufgaben, Ressourcen sowie Verantwortungsbereiche und schließlich die Einbindung des Top-Managements nicht unterschätzt werden dürfen.<sup>20</sup> Am Beispiel des konkreten Veränderungsprojektes der BMW AG konnten klare Anforderungen an die Phase der Umsetzung identifiziert werden, die die Komplexität und Vielschichtigkeit von Kommunikation in und von Veränderungen verdeutlichen.<sup>21</sup> Die schon damals im Ausblick der Arbeit formulierte Erkenntnis, dass zwischen „dem theoretischen Wissen um die neuen Potentiale und deren Integration von Kommunikation und Veränderungsbegleitung in Unternehmen und der tatsächlichen praktischen Ausschöpfung dieser Erkenntnisse (...) noch eine große Diskrepanz“<sup>22</sup> herrscht, ist bis heute treibende Kraft meiner wissenschaftlichen und praktischen Arbeit.

Damals wie heute liegt mein Hauptinteresse in Erkenntnissen, die eine gegenseitige Ergänzung praktischer Erfahrungen mit theoretischen Einsichten nicht nur ermöglichen, sondern aus ihrer komplementären Verzahnung heraus entstehen lassen. Diesem zentralen Gedanken folgend, strebe ich diese Dissertationsleistung parallel zu meiner selbstständigen Tätigkeit als Beraterin, Coach und Trainerin im Bereich Human Resource an. In der engen Verbindung von Wissenschaft und praktischer Arbeit sehe ich die große Herausforderung, sowohl Erfahrungen in der Praxis zur Entwicklung theoretischen Wissens zu verwenden, als auch theoretische Konzepte anwendungsorientiert im unternehmerischen Alltag weiter zu entwickeln. So ist meine Zeit nach Abschluss meines Diplomstudiums bis heute zum einen von einer Vielzahl an Erfahrungen als Trainerin und Beraterin für Kommunikation und Veränderungsgestaltung in Unternehmen geprägt, als auch von einer intensiven theoriebasierten Beschäftigung mit zentralen Forschungsergebnissen in diesem Themenfeld.<sup>23</sup>

Die Konzentration auf Familienunternehmen als spezifischen Unternehmenstyp in dieser Forschungsarbeit resultiert vor allem aus praktischen Erlebnissen und sich ergebenden Fragen, auf die ich in der wissenschaft-

---

Kommunikationsmanagements basierte auf qualitativen Interviews mit zentralen Projektbeteiligten.

<sup>20</sup> Vgl. Bongartz 2005, S.117

<sup>21</sup> Für die Phase der Umsetzung eines Kommunikationskonzeptes werden 12 verschiedene Faktoren identifiziert, die als zusammenhängende Bausteine für die Kommunikation in Veränderungsprojekten wichtig erscheinen. Mehr nachzulesen in Bongartz 2005, S.92-115

<sup>22</sup> Bongartz 2005, S.120

<sup>23</sup> Verschiedene Publikationen der Autorin (Aufsätze in Zeitschriften, Büchern sowie diverse Studienbriefe als Beiträge zur Hochschulqualifizierung) zeugen von dieser Theorie-Praxis-Verbindung.



lichen Literatur keine direkten Antworten finde. Erstmals bin ich durch meine Erfahrungen im Beispielprojekt der Diplomarbeit auf durch Eigentümer bzw. Familien geprägte Unternehmen und eine mögliche Spezifität dieser Unternehmensform aufmerksam geworden. Verschiedene Projektbeteiligte gaben im Rahmen der qualitativen Untersuchung auf die Frage nach möglichen Gründen für ein spezifisches Kommunikationsverhalten an, dass man das schon immer so machen würde: *„Das ist bei BMW so – das hat lange Tradition“*. Wenn auch eine solche Antwort wenig spektakulär und auch von Mitarbeitern anderer Unternehmen in ähnlicher Form formuliert werden könnte, weckten die wiederholten Begründungen mein Interesse.

Verschiedene Hinweise auf langjährige Traditionen und ungeschriebene kommunikative Gesetze in Unternehmen (die nicht in Frage gestellt werden) häuften sich auch in meiner Arbeit als Trainerin und Beraterin. Dabei kristallisierte sich für mich in meiner Tätigkeit immer mehr heraus, dass meine Arbeit mit Mitarbeitern und Führungskräften aus sogenannten ‚Familienunternehmen‘ ein anderes Feingefühl für langjährige Traditionen, Rituale sowie etablierte Kommunikationsroutinen verlangt, als ich dies mit Kunden aus u.a. Publikumsgesellschaften erlebe. Vermehrte Andeutungen auf Einflüsse von Eigentümern sowie Familien verstärkten mein Interesse, möglichen organisationseigenen Merkmalen von Familienunternehmen näher auf den Grund zu gehen. Diese Neugierde wurde sowohl durch die hohe Konzentration großer und bekannter langjähriger Familienunternehmen im direkten Umfeld meines Wohnortes Bielefeld als auch durch die Tatsache, dass ich selbst als Gesellschafterin des Unternehmens SHS CONSULT GmbH zur Eigentümerin und Unternehmerin wurde, bestärkt. So entstand, angeregt durch intensive Diskussionen mit Mitarbeitern und Führungskräften aus Familienunternehmen, Wissenschaftlern verschiedener Fachdisziplinen sowie meinen Berater- und Trainer-Kollegen schon 2007 mein Wunsch, in den Themen wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse anzustreben.

Recherchen bisheriger wissenschaftlicher Einsichten zu einer Veränderungsgestaltung in MFU verdeutlichten schnell das noch wenig bis gar nicht erforschte Themenfeld. Lediglich Untersuchungen und Erkenntnisse zu den Herausforderungen in der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen gaben erste Hinweise für den organisations-spezifischen Umgang mit Veränderungen. Wenn auch allgemeine Erfolgsfaktoren eines Veränderungsmanagements in Unternehmen weit erforscht sind, war die Suche nach spezifischen Erkenntnissen über Familienunternehmen zu dem Zeitpunkt vergeblich.

Um einen wissenschaftlichen Beitrag zur Erforschung kommunikativer Gestaltungsmöglichkeiten in Veränderungen durch Unternehmensleiter in MFU zu leisten und mich gleichzeitig in meiner Tätigkeit als Unternehmensberaterin wissenschaftlich fundiert weiterzuentwickeln, war und ist diese Dissertation für mich logische Konsequenz. So beschäftigt mich schon viele Jahre, wie es mit Hilfe einer umfangreichen Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse verschiedener Fachdisziplinen gelingen kann, insbesondere aus der Rolle der Unternehmensleitung heraus durch Kommunikation reaktiven sowie proaktiven Einfluss auf Veränderungen in Unternehmen und speziell in traditionsreichen MFU zu nehmen.

### **1.3 STRUKTUR DER VORLIEGENDEN ARBEIT**

Die folgende Arbeit ist in sechs inhaltlich aufeinander aufbauende Kapitel gegliedert, welche wiederum in mehrere Unterkapitel und einzelne Abschnitte unterteilt sind. Zur Orientierung des Lesers beinhalten die Kapitel jeweils zu Beginn eine thematische Hinführung und eine Übersicht über den Aufbau des folgenden Abschnittes. Zur Abrundung jedes Unterkapitels und einer thematischen Fokussierung auf die Ausgangsfragen enden diese immer mit einer Zusammenfassung. Darüber hinaus werden im ausführlichen Theoriekapitel (Kapitel 2) und den detaillierten Beschreibungen der Auswertungsergebnisse (Kapitel 4) einzelne Themenkomplexe zusammengefasst und zentrale Erkenntnisse zum Ende der einzelnen Kapitel formuliert. (siehe Abb.1).

Auf dieses einführende **Kapitel 1**, welches die Problemstellung des Forschungsanliegens, die allgemeinen Ausgangsfragen, die Motivation der Autorin sowie die Struktur der Arbeit beinhaltet, folgt ein ausführliches Theoriekapitel.

In **Kapitel 2** wird auf der Grundlage bisheriger wissenschaftlicher Erkenntnisse der theoretische Bezugsrahmen hinsichtlich der für die Ausgangsfragen relevanten Themenfelder aufgebaut. Die einzelnen Abschnitte sind inhaltlich aufeinander aufbauend verfasst, was ein chronologisches Lesen nahelegt. Den drei Unterkapiteln zu Organisationen als soziale Systeme (2.1), Gestaltung von Veränderungen in Familienunternehmen (2.2.) sowie Unternehmensleitungen in der Veränderungsgestaltung (2.3.) ist gemein, dass auf eine allgemeine Theorieentwicklung und Bestimmung einzelner Begrifflichkeiten die konkrete Anwendung auf Familienunternehmen bzw. MFU folgt. Nach diesen drei ausführlichen Abschnitten liegt dem Leser eine komprimierte Darstellung wissenschaftlicher Erkenntnisse zum Verständnis von Unternehmen bzw. Familienunternehmen, Gestaltung von Veränderungen, Kommunikation im Wandel sowie der Leitung von MFU vor. Auf dieser Basis wird die Konkreti-

sierung des Forschungsanliegens dieser Arbeit in wesentlichen Forschungsfragen festgehalten (2.4).

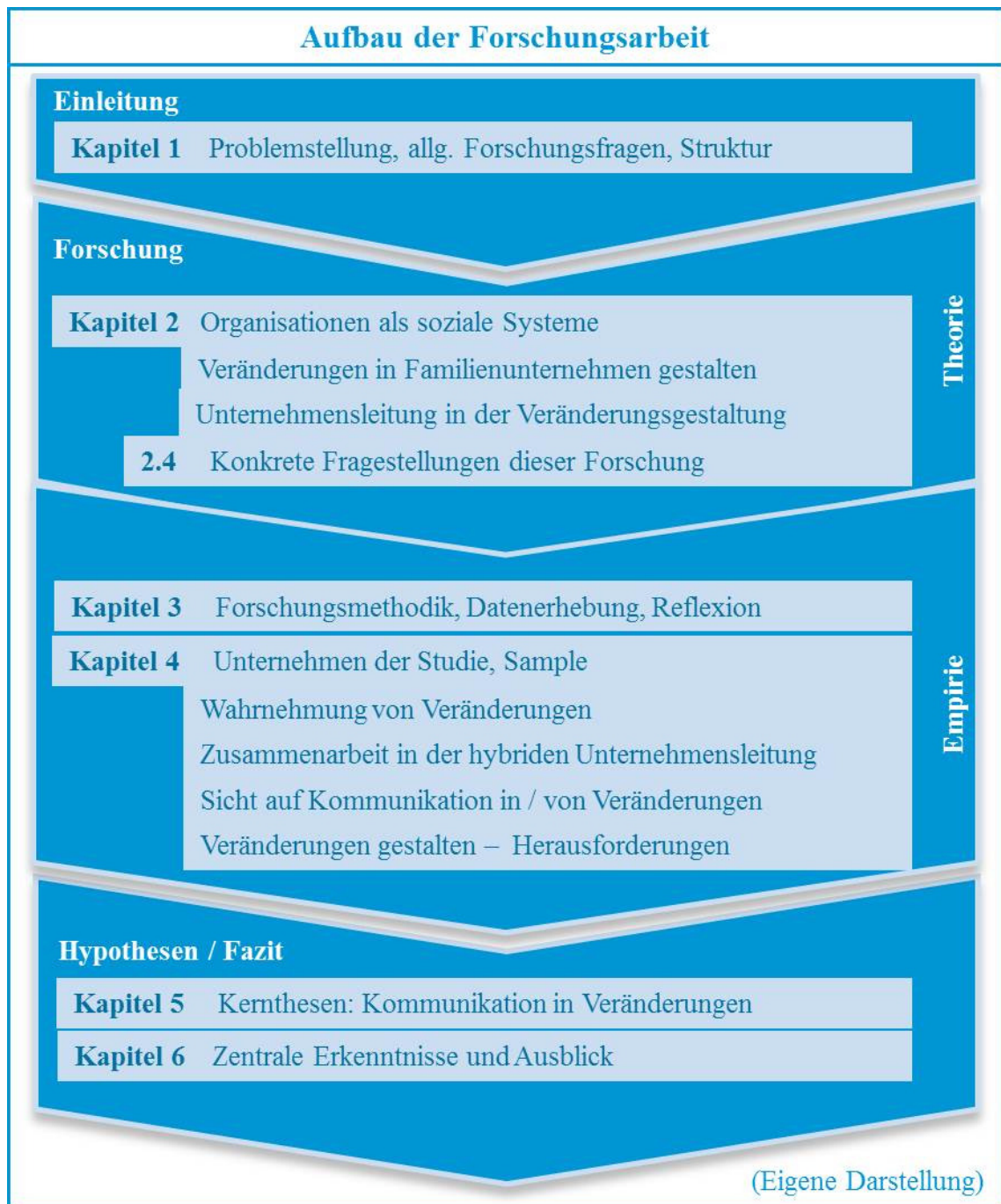


Abb. 1: Aufbau der Forschungsarbeit

Das **dritte Kapitel** beinhaltet die zusammenfassende Darstellung des im Hinblick auf die Fragestellungen dieser Arbeit konzipierten Forschungsdesigns. Im ersten Abschnitt wird die Wahl des qualitativen Forschungsansatzes begründet und der konkrete Forschungsrahmen durch die

Beschreibung des Samplings vorgestellt (3.1). Darauf folgen die Skizzierung der zur Datenerhebung durchgeführten Experten-Interviews und der Aufbau des angewandten Interviewleitfadens (3.2). Der anschließende Abschnitt beschreibt die qualitative Inhaltsanalyse als gewählte Auswertungsmethode und gibt einen Einblick in die technische Unterstützung der Analyse. Des Weiteren wird das schrittweise Vorgehen induktiver Kategorienbildung zur Interpretation des Datenmaterials zusammenfassend dargestellt (3.3). Abschließend rundet das Kapitel eine kritische Reflexion der Forschungsmethodik in Passung zum Forschungsanliegen aus der Sicht der Autorin ab.

Die gesamthafte Darstellung des in den Interviews erhobenen Materials und die Zusammenfassung der bezüglich der Forschungsfragen relevanten Auswertungsergebnisse erfolgt in **Kapitel 4**. Die thematische Zusammenführung der Ergebnisse erfolgt in fünf Feldern. Das in der empirischen Untersuchung vorzufindende Sample (4.1), das in den Interviews von den Befragten skizzierte Verständnis von Veränderungen (4.2) und die Wahrnehmungen der Zusammenarbeit in der hybriden Leitung (4.3) werden beschrieben. Die von den FamEn und FremdMn formulierte Sicht auf Kommunikation in Unternehmensveränderungen wird anschließend detailliert dargelegt (4.4.) und das Kapitel endet mit wahrgenommenen zukünftigen Herausforderungen in der kommunikativen Gestaltung von Veränderungen in den MFU (4.5).

Die Synthese des theoretischen Bezugsrahmens, der bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse zu Kommunikation in Veränderungen und den sich aus der Interviewauswertung ergebenden Einsichten erfolgt in **Kapitel 5**. Es werden vier Hypothesen hinsichtlich einer Einflussnahme der Vertreter der hybriden Leitungen in den MFU auf die kommunikative Gestaltung von Veränderungen aufgestellt, begründet und zentrale Konsequenzen aufgezeigt. Annahmen zur Bedeutung der Veränderungsbereitschaft von FamEn werden ausführlich dargelegt und ein komplementärer Teamaufbau hybrider Leitung als zentraler Einflussfaktor in Veränderungen diskutiert. Des Weiteren wird auf die Einflussmöglichkeiten hybrider Zusammenarbeit auf Veränderungen durch permanenten, persönlichen Kontakt der Unternehmensvertreter eingegangen und informelle, persönliche Kommunikation als zentrales Strukturelement in MFU identifiziert.

Das abschließende **Kapitel 6** fasst die wesentlichen Ergebnisse dieser Forschungsarbeit in einem Fazit zusammen und gibt einen konzentrierten Ausblick auf potentielle Forschungsfelder hinsichtlich einer kommunikativen Veränderungsgestaltung in MFU durch die Vertreter hybrider Leitungen.

## 2 Theoretischer Bezugsrahmen: Veränderungen in Familienunternehmen gestalten

*„Nothing is as practical as a good theory“.  
(Kurt Lewin)*

Dieses Kapitel dient der theoretischen Aufbereitung und Darlegung des bisherigen Forschungs- und Kenntnisstandes in den für die Beantwortung der Forschungsfragen wesentlich erscheinenden Themenfeldern.

Nach einer detaillierten Hinführung zu einer systemtheoretischen Sicht auf Organisationen als soziale Systeme schließt die Definition von Familienunternehmen als spezifischem Organisationstyp an. Darauf folgt die genaue Auseinandersetzung mit Veränderungen in Unternehmen und deren Gestaltung im Allgemeinen und speziell in MFU. Kommunikation wird als Querschnittsaufgabe der Veränderungsgestaltung identifiziert und spezifische Anforderungen und Erfolgskriterien von Veränderungskommunikation hergeleitet. Anschließend wird die besondere Rolle der Unternehmensleitung in der Gestaltung von Veränderung in MFU herausgearbeitet und das Verständnis von Kommunikation aus der Unternehmensleitung auf der Grundlage vorhandener wissenschaftlicher Erkenntnisse diskutiert.

### 2.1 ORGANISATIONEN ALS SOZIALE SYSTEME

Erfahrungen mit Organisationen, dem Organisiert-sein und dem Organisiert-werden gehören zu unserem Alltagsleben. „So vertraut uns im Alltag der Begriff der Organisation ist, so schwer fällt doch eine genauere Begriffsbestimmung“.<sup>24</sup> Kaum eine Terminologie offenbart eine derartige Vielfalt wie diejenige der Organisation. Verschiedene wissenschaftliche Disziplinen setzen sich mit dem Phänomen ‚Organisation‘ auseinander, was je nach Standpunkt, Betrachtungsebene sowie Untersuchungsaspekt verschiedene Definitionsansätze hervorbringt. Die unter dem Begriff der ‚Organisationstheorie‘ subsumierten wissenschaftlichen Ansätze, die dem Zweck dienen, Organisation – verstanden als Institution – zu erklären und zu verstehen, verfügen bis zum heutigen Tage nicht über ein allseits akzeptiertes Paradigma, das Forschung und praktische Gestaltung einheitlich leiten würde.<sup>25</sup> „Im Gegenteil, mehr denn je konkurrieren

---

<sup>24</sup> Scholl 2007, S.515

<sup>25</sup> Vgl. Scherer 2002, S.1. Neben dem Verständnis von Organisation als Institution finden sich in der Literatur Hinweise auf weitere Definitionsmöglichkeiten von

unterschiedliche Perspektiven und Theoriegebäude um Erklärungs- und Gestaltungsrelevanz“.<sup>26</sup> Die verschiedenen Ansätze erfassen jeweils nur bestimmte Aspekte – gemeinsam ist ihnen lediglich ihr Objektbereich: Organisationen. Einen Überblick über die verschiedenen Entwicklungslinien gibt bis heute u.a. die 3-Phasen-Gliederung von *Scott*<sup>27</sup> in klassische Ansätze, neoklassische Ansätze, moderne Ansätze (siehe Abb. 2 angelehnt an die Darstellung von *Schreyögg*).

Entwicklungslinien und Ansätze der Organisationstheorie		
Klassische Ansätze	Neoklassische Ansätze	Moderne Ansätze
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürokratie-Ansatz</li> <li>• Administrativer Ansatz</li> <li>• Arbeitswissenschaftlicher Ansatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Human-Relations-Ansatz</li> <li>• Anreiz-Beitrags-Theorie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Human-Ressourcen-Ansatz</li> <li>• Strukturalistischer Ansatz</li> <li>• Organisatorische Entscheidungsforschung</li> <li>• Mikroökonomische Organisationsanalyse</li> <li>• Kognitiv-Symbolischer-Ansatz</li> <li>• Systemtheoretischer Ansatz</li> </ul>
(Schreyögg 1999, S.31)		

Abb. 2: Entwicklungslinien und Ansätze der Organisationstheorie

Während die klassischen und neo-klassischen Ansätze sich nach *Schreyögg* gut unter diesen Oberbegriffen zusammenfassen lassen, erscheint dem Autor die Einteilung in ‚moderne Ansätze der Organisationstheorie‘ zu grob, da es sich um keinen geschlossenen Denkansatz handelt.<sup>28</sup> Aufgrund der kontinuierlichen Weiterentwicklung und zum Teil in Konkurrenz

---

Organisation als Funktion und Instrument. Vgl. u.a. Schreyögg 1999, S.5ff; Schulte-Zurhausen 2005, S.1

<sup>26</sup> Schreyögg 1999, S.29

<sup>27</sup> Vgl. Scott 1961, S.7-26

<sup>28</sup> Vgl. Schreyögg 1999, S.33. Der Begriff ‚moderne Organisationstheorien‘ fungiert als Sammelbegriff für sehr heterogene Ansätze, die ab 1950 entwickelt wurden. Detaillierte Beschreibungen in Schreyögg 1999, S.30-100.

zueinander sich entwickelnder Perspektiven lassen sich keine Grundmerkmale neuer Organisationstheorien in einem kohärenten Konzept darstellen. „Statt einer allgemein konsentierten Definition werden vielmehr eine Vielzahl konkurrierender Erklärungsmodelle angeboten, bezüglich derer man sich fragen muß, ob bzw. wie sie vergleichbar sind“.<sup>29</sup>

Diese Forschungsarbeit möchte weder die Vielfalt aller organisations-theoretischen Ansätze darstellen, noch den Anspruch erheben, allen Ansätzen gleich gerecht zu werden. Das Verständnis von ‚Organisation‘ in dieser Arbeit basiert auf dem theoretischen Fundament systemischen Denkens. Nach *Simon* lässt sich dieses von anderen Formen des Denkens (z.B. westlichen Alltagsdenkens oder dem Denken der newtonschen Physik) unterscheiden: „Systemisches Denken verwendet Erklärungen, die sich aus der Systemtheorie ableiten lassen, und das heißt konkret: An die Stelle geradlinig-kausaler treten zirkuläre Erklärungen, und statt isolierter Objekte werden die Relationen zwischen ihnen betrachtet“.<sup>30</sup> Die Bedeutung systemischen Denkens und der systemtheoretischen Organisationstheorie im Besonderen sind in der Organisationsforschung unumstritten,<sup>31</sup> „weil in unserer hochkomplexen und zugleich hochorganisierten Umwelt nur solche analytischen Konzepte erfolgsversprechend sein können, die ihrerseits eine entsprechende Eigenkomplexität besitzen“.<sup>32</sup>

Mit dem Erklärungsversuch systemtheoretischer Organisationstheorie und seiner interdisziplinären Betrachtungsweise, wird in dieser Arbeit das Ziel verfolgt, die Komplexität des Forschungsobjektes, die Erklärung von zirkulären Prozessen und Zusammenhängen, fassbar zu machen. „Die Tatsache, dass systemische Konzepte abstrakt und nicht an bestimmte materielle Inhalte gebunden sind, ermöglicht ihre Anwendung in nahezu allen Wissenschaftsbereichen“.<sup>33</sup> Dabei dürfen, wie allgemein bei der Organisationstheorie hingewiesen, auch systemtheoretische Ansätze bzw. ‚die Systemtheorie‘ nicht als eine eingegrenzte, fachbezogene Theorie verstanden werden. Systemtheoretische Denkansätze selbst haben im Laufe der Zeit sehr unterschiedliche Phasen durchlaufen und dadurch erhebliche Veränderungen und Weiterentwicklungen erfahren. „Mit der Forderung der Systemtheorie nach Allgemeingültigkeit ist – (...) – eine auf interdisziplinäre Integration gerichtete Konzeption verbunden, durch die die

---

<sup>29</sup> Geißler 2000, S.43

<sup>30</sup> Simon 2009a, S. 12f. Ähnlich Kasper et al. 1999, S. 162

<sup>31</sup> Vgl. u.a. Evered 1980, S.7; Steinmann / Schreyögg 1993, S.68ff; Staehle 1991, S.40ff

<sup>32</sup> Willke 2000, S.11

<sup>33</sup> Simon 2006, S.16

fortschreitende Trennung und Spezialisierung der einzelnen Disziplinen überwunden werden soll“.<sup>34</sup>

Der Begriff ‚**Systemtheorie**‘ dient als pluralistisches, interdisziplinäres Theoriekonstrukt, unter das sich zahlreiche Ansätze verschiedener Wissenschaftsdisziplinen einordnen lassen.

Für das Verständnis der Systemtheorie muss sie selbst, wie alle anderen Theorien und Weltbilder, als Erklärungsversuch bzw. These gesehen werden, wie Handlungen und Wirkungen zusammenhängen.<sup>35</sup>

Im Hinblick auf den Erkenntnisgewinn dieser Arbeit, der Auseinandersetzung mit der komplexen Gestaltung von Veränderungen in MFU und der zentralen Bedeutung von Kommunikation zur Gestaltung von Veränderungen, erscheinen systemtheoretische Ansätze sehr hilfreich. „Systemisches Denken und Handeln ist eine der grundlegendsten Fertigkeiten im Veränderungsmanagement. Es gilt zu erkennen, wie systemische Kreisläufe funktionieren, um die Strategie ihrer Wirkungsweise zu verstehen und gegebenenfalls auf sie einwirken zu können“.<sup>36</sup>

Im folgenden Unterkapitel wird zunächst ein Grundverständnis von Systemen aufgebaut, um daran anschließend soziale Systeme und Organisation als spezifisches soziales System, näher zu betrachten. Bedeutsam erscheinende systemische Begriffe werden erläutert und ihre mögliche Konsequenz für die Auseinandersetzung und Analyse von Veränderungen in Organisationen aufgezeigt. Im Rahmen dieser Arbeit ist das im Folgenden skizzierte Theoriemodell systemischen Denkens, die Auswahl und Beschreibung relevant erscheinender Aspekte, durch das Erkenntnisinteresse der Autorin bestimmt und von der Forschungsfrage geleitet. Die Darstellung kann keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben und steht in direkter Abhängigkeit der von der Autorin konstruierten, thematischen Relevanz.

### **2.1.1 Grundlagen systemischer Organisationstheorie**

Ursprünglich stammt das Denken in Systemen aus Beschreibungen und Lösungen von naturwissenschaftlichen und technischen Fragestellungen.

---

<sup>34</sup> Fuchs 1972, S.47. Zentrale Veröffentlichungen, die Einfluss auf systemisches Denken hatten und haben sind u.a. Bateson 1985; Boscolo et al. 1988; Glasersfeld 1997; Haken 1981; Luhmann 1987, 2006; Maturana u. Varela 1987; Simon u. Stierlin 1984; von Foerster 1981. Einen Einblick über die verschiedenen Theorien und Denkansätze systemischen Denkens gibt u.a. Simon 2009a / 2009b.

<sup>35</sup> Vgl. Königswieser / Hillebrand 2004, S.21

<sup>36</sup> Heinze 2004, S.92