



Kerstin Heidelmann

**Veränderungen in Familienunternehmen gestalten**

Komplementäre Kommunikation von Eigentümern und Fremdmanagern

Carl-Auer 2013, 421 Seiten, Euro 31.95, ISBN 978-3-89670-964-6

Dies ist durchaus eine beachtenswerte und insbesondere für Mitarbeiter von Familienunternehmen nützliche Dissertation. Basierend auf systemtheoretisch-konstruktivistischen Grundannahmen, liefert sie Erkenntnisse über kommunikative Gestaltungsmöglichkeiten von Unternehmensleitern in Veränderungsprozessen von Familienunternehmen. Diese Arbeit ist interessant für diejenigen, die sich mit Veränderungen in Mehrgenerationen-Familienunternehmen befassen wollen. Aber auch für Leiter und fachspezifische Mitarbeiter von Familienunternehmen sind die Gestaltungshinweise nützlich. Und schließlich profitieren auch die Leser, die sich mit dem systemtheoretischen Ansatz bzw. dessen Anwendung beschäftigen wollen. Hier bietet das Buch eine Fülle sehr gut strukturierter und komprimierter Übersichten zu den verschiedensten Grundlagen des Veränderungsmanagements, beispielsweise zu der aktuellen Frage des Wandels von der Organisationsentwicklung zum Change Management, was bisher in der Literatur noch wenig bearbeitet wurde.

Auf der Basis von 30 Interviews mit Top-Managern (Familieneigner und Fremdmanager) leitet die Autorin vier Kernthesen zum kommunikativen Einfluss (Kommunikation als zentrale Ele-

mente der Systemtheorie) hybrider Unternehmensleitungen ab, deren Umsetzung oder Missachtung direkte Folgen für die Leistung von Familienunternehmen nach sich ziehen.

Erstens: Ob Veränderungen in hybriden Leitungen initiiert und umgesetzt werden, hängt maßgeblich von der Veränderungsbereitschaft (bzw. der Familie) ab. Fremdmanager fungieren dabei mit ihrer Veränderungsfähigkeit und ihren Methoden der Bedarfserkennung als Unterstützer der Familieneigner. Zweitens: Die erfolgreiche und zufriedenstellende Gestaltung von Veränderungen ist dann gegeben, wenn sich Familieneigner und Fremdmanager in ihren Persönlichkeiten und Fähigkeiten komplementär ergänzen (Familieneigner mit «weichen», Fremdmanager mit den «harten» Faktoren) und gegenseitig respektieren. (Komplementarität im Teamaufbau). Drittens: Der Aufbau kollektiven Wissens in Veränderungen wird durch einen permanent persönlichen, offenen und schnellen Austausch unter den Vertretern der hybriden Unternehmensleitungen gewährleistet. Viertens: Hybride Unternehmensleitungen nutzen vorwiegend bestehende Strukturen persönlicher Zweiweg-Kommunikation, um zu Veränderungen schnell, kohärent und transparent miteinander und ins Unternehmen hinein zu kommunizieren.

Der interessierte Leser wird erkennen, dass wesentliche Elemente dieser Erkenntnisse nicht nur für Familienunternehmen gelten. Insgesamt ist das Buch also sehr empfehlenswert, weil Wissen lesbar aufbereitet wird und in Verknüpfungen zu neuem Wissen zur Gestaltung von Veränderungen führt.

An manchen Stellen hat es mich sehr gereizt, mit der Autorin in einen Diskurs zu treten. Beispielsweise bei den Merkmalen hybrider Leitungen, die in der dargestellten Form für mich nicht nur für Familienunternehmen gelten. Es ließe sich auch diskutieren, ob die Organisationsentwicklung ein organisationstheoretischer Ansatz ist, weil der Mangel eines theoretischen Bezugsrahmens das Problem schlechthin ist. Ein gutes Buch zeichnet sich eben dadurch aus, dass es zu Widersprüchen auffordert. (KT)