



Erfolgsrelevante Kompetenzen von Führungskräften in Change-Management-Prozessen in Familienunternehmen

Lena Hinkelmann

WHU – Otto Beisheim School of Management

Abstract

Viele Organisationen und Unternehmen befinden sich derzeit in einem radikalen Wandel – insbesondere ausgelöst durch die digitale Transformation und die zunehmende Internationalisierung. Für das Gelingen der Change-Management-Prozesse sind maßgeblich Führungskräfte verantwortlich, wodurch deren Kompetenzen für erfolgreiches Transformationsmanagement verstärkt in den Fokus der Forschung rücken. Diese Fähigkeiten werden im Rahmen der folgenden Publikation mithilfe eines qualitativen, auf semi-strukturierten Leitfadeninterviews basierenden Ansatz erforscht. Als Fazit sind zwei zentrale Erkenntnisse hervorzuheben: Erstens wurden zehn erfolgsrelevante Fähigkeiten einer Führungskraft im Change von Familienunternehmen identifiziert, welche sich in drei Metaebenen - die mitarbeiter-, persönlichkeits- und die ressourcenorientierten Kompetenzen - unterteilen lassen. Zweitens kam die Arbeit zu dem Ergebnis, dass die erfolgsrelevanten Change-Kompetenzen einer Führungskraft im Familienunternehmen stark vom Kontext – insbesondere von der Mitarbeiteranzahl, dem Reifegrad der Mitarbeitenden und dem Fortschritt im Change – abhängen.

Keywords: Change Management; Familienunternehmen; Leadership; Change Management Kompetenzen; Transformationsprozesse.

1. Einleitung

Die heutige Arbeitswelt befindet sich in einem revolutionären Übergang vom Industrie- in das Informationszeitalter (Österle und Winter, 2003). Die zunehmende Relevanz des sogenannten Change Managements und der damit einhergehende Transformationsdruck resultieren aus einem exponentiellen Wissensanstieg (Lutz, 2011), beschleunigter Internationalisierung und Digitalisierung sowie der Entwicklung disruptiver Technologien und Ressourcenverknappung (von Rosenstiel et al., 2012). Das Akronym VUCA, welches für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity steht, hat sich zu einer etablierten Kurzbeschreibung für dieses Phänomen entwickelt. Volatility – die Schwankungsintensität – beschreibt eine hohe Veränderungsgeschwindigkeit in wettbewerbslich geprägten Organisationen, die die damit einhergehende Complexity – Komplexität – erhöht. Uncertainty – Unsicherheit – ist die Grundkonstante der aktuellen Organisationswelten, in denen Ambiguity – Doppeldeutigkeit – herrscht (Cousins, 2018). In den vergangenen Jahren hat sich u.a. aufgrund des sogenannten VUCA-Umfelds die Bedeutung von Change Management von einem Wettbewerbsvorteil zu einer überlebenswichtigen Kernkompetenz für Unternehmen

jeglicher Branche, Größe und Eigentümerstruktur entwickelt (Kok und Van den Heuvel, 2019). So stellen Kodak, Blackberry und Nokia nur wenige Beispiele für renommierte Unternehmen dar, die aufgrund mangelnder Veränderungsbereitschaft und Adaption an das Marktumfeld, nahezu vollständig vom Markt verdrängt wurden (Bakshi, 2017). Laut der Boston Consulting Group werden sich bis 2025 ganze Branchen disruptiv wandeln und bis zu 300.000 Stellen deutschlandweit wegfallen (Boston Consulting Group, 2019). Eine wesentliche Bedeutung kommt den Führungskräften zu, die die Unternehmen durch den Veränderungsprozess¹ navigieren müssen. Jedoch zeigen Studien, dass rund 70 Prozent aller Change-Initiativen scheitern oder nicht das ursprünglich angestrebte Ziel erreichen (McKinsey & Company, 2015). Somit sind die zielbringenden Kompetenzen einer Führungskraft für den Veränderungsprozess von höchstem Interesse.

Diese Thematik wurde bereits detailliert für Unternehmen im Allgemeinen beforscht. Familienunternehmen heben sich aufgrund ihrer speziellen Eigenschaften jedoch stark von

¹Die Begriffe Change-Management-Prozess, Change Prozess, Transformation, Veränderungsprozess und Wandel werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

Nicht-Familienunternehmen ab (May, 2012), wodurch sich besondere Anforderungen an eine Führungskraft im Wandel ergeben. So stehen Führungskräfte innerhalb eines Familienunternehmens nicht nur vor den Herausforderungen, die Unternehmenskultur und das Geschäftsmodell zukunftsfähig zu gestalten und zugleich ihr eigenes Führungsverhalten an die veränderten Gegebenheiten anzupassen (Finckler, 2017a). Sie müssen zudem mit den Spannungen umgehen können, die aus den bisweilen gegensätzlichen Prinzipien des Change Managements und eines Familienunternehmens erwachsen: Während die Grundsätze des Change Managements in der Agilität, Flexibilität und Veränderungsbereitschaft bestehen (Lauer et al., 2014), basiert das Paradigma eines Familienunternehmens auf Tradition, Stabilität sowie dem langfristigen Erhalt des Familien-Wertekodex (Bauer, 2012). Der Themenbereich des Change Managements im Kontext von Familienunternehmen erscheint aktuell wenig erforscht – trotz der hohen Relevanz, welche das langfristige Überleben dieser Unternehmensform, die nach zahlreichen Stimmen in der Literatur das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bildet (Kinkel und Gunter, 2012), mit sich bringt. Folglich zielt diese Arbeit darauf ab, einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke und zur Beantwortung der folgenden Forschungsfrage zu leisten: Was sind die erfolgsrelevanten Kompetenzen von Führungskräften in Change-Management-Prozessen von Familienunternehmen?

Als Methode wird in dieser Arbeit ein qualitativer Forschungsansatz, basierend auf der Grounded-Theory-Methode, gewählt, um in einer explorativen Vorgehensweise subjektive Meinungen, Haltungen und Erfahrungen der befragten Führungskräfte aufgreifen zu können. Das erste Kapitel beschreibt den praktischen und theoretischen Hintergrund des Themas, die Zielsetzung und den inhaltlichen Aufbau der Arbeit. Das zweite Kapitel trifft definitorische Festlegungen und beleuchtet den aktuellen Forschungsstand, auf dessen Grundlage die Forschungslücke genauer ausgeleuchtet wird. Diese soll mithilfe der im ersten Kapitel beschriebenen Forschungsfrage geschlossen werden. Im dritten Kapitel werden die Erhebungsmethodik und das Untersuchungsdesign vorgestellt. Nach der Darstellung der Interview-Ergebnisse in Kapitel vier erfolgt eine Diskussion der zentralen Erkenntnisse in Kapitel fünf. Ausführungen über Implikationen und Limitationen der Forschungsergebnisse sowie der Ausblick schließen diese Arbeit in den Kapiteln sechs bis acht ab.

2. Definitionen der zentralen Begriffe und Überblick über den Forschungsstand

Aufbauend auf den Klärungen der wichtigsten Begriffe wird in diesem Kapitel ein Überblick über den Forschungsstand gegeben.

2.1. Definitionen der zentralen Begriffe

Im Folgenden werden die Begriffe Familienunternehmen, Change Management und Führung inhaltlich diskutiert und mit operationalisierbaren Arbeitsdefinitionen versehen.

2.1.1. Definition Familienunternehmen

Der Begriff Familienunternehmen wird in der Literatur auf sehr heterogene Weise verwendet und lässt sich grundsätzlich in die Wortbestandteile Familie und Unternehmen unterteilen. Familie wird vor allem in zweierlei Hinsicht definiert als eine „aus einem Elternpaar oder einem Elternteil und mindestens einem Kind bestehende Lebensgemeinschaft“ bzw. als eine „Gruppe aller miteinander blutsverwandter Personen“ (Duden, 2019). Im Sinne dieser Arbeit ist jener Teil, der Familie als eine Gruppe miteinander blutsverwandter Personen ansieht, der relevante. Das *Gabler Wirtschaftslexikon* (2019) definiert den Begriff Unternehmen als „(...) eine wirtschaftlich-finanzielle und rechtliche Einheit, für die das erwerbswirtschaftliche Prinzip konstituierend ist“.

Der Begriff Familienunternehmen wird Klein (2010) festgeschrieben als „ein Unternehmen, auf das die Familie einen maßgeblichen Einfluss ausübt“. Von einem maßgeblichen Einfluss einer Familie auf ein Unternehmen soll dann gesprochen werden, wenn die Familie einen der Einflussfaktoren Eigenkapital, Kontrolle oder Management vollständig dominiert oder der Mindereinfluss einer der drei Faktoren durch die Kontrolle eines anderen Faktors ausgeglichen wird. Als notwendige Bedingung wird eine Beteiligung der Familie am Eigenkapital vorausgesetzt (Klein, 2010). Grundsätzlich wird bei Familienunternehmen unterschieden zwischen messbaren Kriterien wie dem Vorliegen eines maßgeblichen Einflusses oder der Rolle der Familie in der Geschäftsführung sowie faktisch nicht quantifizierbaren Aspekten wie dem Einfluss der Familie auf die Unternehmenskultur (Rotfuß et al., 2010). In dieser Arbeit wird auf die Definition von Klein (2010) Bezug genommen, da sie vergleichsweise gut operationalisierbar ist. May (2008) hebt sich Familienunternehmen aufgrund individueller Eigenschaften stark von Nicht-Familienunternehmen ab. Grundsätzliche Entscheidungen – wie die Definition unternehmerischer Werte und Zielvorstellungen – werden in familiär geprägten Unternehmen von der Familie ebenso maßgeblich mitbestimmt wie strategische und kulturelle Weichenstellungen sowie die Besetzung zentraler Führungspositionen. May (2008) sieht die Reduzierung der klassischen Principal-Agent-Problematik als eine der zentralen Gründe für die ökonomische Überlegenheit von Familienunternehmen gegenüber anderen Unternehmen. Eine weitere Besonderheit liegt in der Kontinuität der Eigentümerschaft. Als Folge der verwandtschaftlichen Verbundenheit der Unternehmensinhaber kommen zusätzlich familiäre Dynamiken zum Zuge, die mit den klassischen Mitteln der Betriebswirtschaftslehre nicht erfasst werden können: Der Umgang mit Generations- und Geschwisterrivalitäten, Neid und Missgunst und den inhärenten Konflikttreibern Geld, Macht und Liebe stellt eine besondere Herausforderung für das System der Corporate Governance in Familienunternehmen dar, die weit in das Feld der Psychologie und Soziologie hineinreicht (May, 2008).

Nach Simon, Simon et al. (2005) zeigt sich der bestimmende Einfluss einer Familie in der Unternehmens-

kultur, Personalpolitik und Individualität von Management-Entscheidungen, welche maßgeblich durch die langfristige Planung eines Familienunternehmens beeinflusst werden. Die Autoren wehren sich gegen eine Begrenzung von Familienunternehmen auf Größenordnungen, da die Spezifika eines Familienunternehmens nicht aus der Größe, der Mitarbeiterzahl oder der Höhe ihres Umsatzes abzuleiten seien, sondern aus einer engen Beziehung zwischen der Familie und dem Unternehmen erwachsen. *Simon et al. (2005)* gewinnen Familienunternehmen ihre Eigenschaften aufgrund der gegenseitigen Beeinflussung des Familien- und Unternehmenssystems. Eine Familie und ein Unternehmen stellen unterschiedliche soziale Systeme dar, welche in der Praxis auf eine vielfältige Art und Weise miteinander verbunden sind, jedoch eine gegensätzliche Reproduktionslogik aufweisen, was daher zu Spannungen führen kann.

Krisen und damit verbundene Transformationsnotwendigkeiten können in Familienunternehmen auftreten und müssen kompetent begleitet bzw. gelöst werden (*Großmann, 2014*). Zu den möglichen Krisen zählen unter anderem die Rückentwicklung „in kleinfamiliale Strukturen“, der Verlust des Familiensinns, der „Zerfall in Einzelinvestoreninteressen“ (*Simon et al., 2005, S. 20*), die Blockierung von Gesellschafterentscheidungen oder der Verlust von Innovationsfähigkeit und Unabhängigkeit. Dabei ist das Verständnis für die situationsabhängig wechselnden Rollen der Familienmitglieder essentiell. Familie, Gesellschafter und Unternehmen sind zugleich autonom und voneinander in hohem Maße abhängig; Konflikte in einem der Teilsysteme wirken sich meist auf die beiden anderen Systeme aus. Problemerzeugend ist hier die strukturelle Kopplung als ein Phänomen, „(...) dass die beteiligten Systeme sich wechselseitig nutzen und beeinflussen, ohne dabei in ihren Eigenentwicklungen durch die jeweils anderen eindeutig festgelegt zu sein“ (*Simon et al., 2005, S. 21*). Dies erfordert Führungskompetenzen, die in ihren Anforderungen bisweilen komplexer sind als in Nicht-Familienunternehmen.

2.1.2. Definition Change Management

Der Begriff Change Management wird als Synonym für die planmäßige Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen betrachtet. Aus inhaltlicher Sicht ist bei Veränderungsprozessen in Organisationen ein direkter Bezug zum Themenbereich der Organisationsentwicklung (OE) gegeben. In der Literatur werden die Begriffe Change Management und Organisationsentwicklung bisweilen auch synonym verwendet. *Kraus et al. (2010)* gehören zu der Forschergruppe, die eine Abgrenzung der beiden Begriffe für notwendig hält. *Kraus et al.* sehen Organisationsentwicklung als Teil des Change Managements und verwenden dementsprechend den Begriff Change Management als Überbegriff für professionelles Management von Veränderungen. Der Begriff Change Management hat seinen Ursprung in den 1990er Jahren, aus der Managementberatung stammend, als Teil eines sogen. „Business Process Reengineering“ (*Kostka (2016, S. 5)*). Damals standen Unternehmen vor der Aufgabe die organisationsinternen Veränderungen gezielt und systematisch

durchzusetzen. Dafür wurden Konzepte wie Customer Relationship Management, Kaizen und Lean Management verwendet, die auf ein verbessertes Prozess Management und eine Steigerung der unternehmerischen Effizienz abzielen. Allerdings wurde den Unternehmensführungen zunehmend bewusst, dass es nicht ausreichte, Unternehmensstrukturen und Organisationssysteme lediglich durch die Einführung dieser Management-Konzepte umzugestalten. Wichtig war es, die Ressource Humankapital mit in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Da Organisationen sich als soziale Systeme darstellen, in denen Interaktions- und Teamdynamiken in den einzelnen Abteilungen wie z.B. in der Produktion, im Vertrieb oder im Verkauf vorherrschten, wurde es notwendig, herauszufinden, welche erfolgsrelevanten motivationalen Faktoren dafür verantwortlich waren, dass Prozesse effizient und konsequent ablaufen. Zudem wurde den Unternehmen der Bedarf deutlich, über ein fundiertes, systemisches Verständnis von Gruppendynamiken der Mitarbeitenden und Teams in Veränderungen zu verfügen. Somit entstanden auf Basis von Modellen aus der Organisationssoziologie und der Sozialpsychologie, die aus den 1930er Jahren stammen, Konzepte für das Change Management. So beschäftigte sich z.B. der Sozialpsychologe *Lewin und Lewin (1953)* nach Ende des zweiten Weltkriegs mit der Frage, wie die kollektiven Denk- und Verhaltensmuster der deutschen Bevölkerung in Richtung Demokratie verändert werden konnten. Er arbeitete in seinen Forschungen ein Prozessmuster von drei typischen Phasen für soziale Veränderungen heraus. Damit lieferte er früh eine Grundlage für die Steuerung von kollektiven Veränderungen, also den mentalen Wandel einer Gruppe. Lewins Forschungen bildeten die Grundlage für spätere Change-Modelle der 1990er Jahre und darüber hinaus.

Heutzutage werden Veränderungsprozesse mit Kontinuität durchgeführt, so dass die Grenzen zwischen den Phasen nahezu verschwimmen. *Doppler (2003)* sieht als Auslöser für Change vor allem das Entstehen neuer Technologien, Verknappung der Ressourcen Zeit und Geld, interkulturelle Kontexte der Zusammenarbeit und die zunehmende Komplexität des Organisationskontextes. Diese Gründe korrespondieren in Teilen mit Indikatoren für den Wandel aus *Luecke (2003)*. Die von Luecke genannten Indikatoren beschreiben jedoch Veränderungen innerhalb der Organisation, die einen Change Prozess einleiten, während Doppler über externe Faktoren spricht. Luecke sieht Zusammenschlüsse, Mergers und Fusionen, die Einführung eines neuen Produktes, einer neuen Dienstleistung, einer neuen Führungsperson oder einer neuen Technologie als Indikatoren für kommende Transformationsprozesse innerhalb einer Organisation.

Trotz konzeptueller Unterschiede eint die oben genannten Autoren die Annahme, dass Change Management heute unersetzlich im Organisationskontext ist. In der Praxis gestalten sich Veränderungen natürlich abhängig von Größe und Branche eines Unternehmens, von externen Einflüssen, Leadership-Modellen und vielen anderen Faktoren, doch die Autoren sind sich einig, dass Veränderungsprozesse erhebliche Potentiale in sich bergen. *Buchholz und Knorre (2019,*

S. 244) muss ein Unternehmen sich durch ein hohes Maß an Innovationsfähigkeit auszeichnen, um Ideen zu einem adäquaten Zeitpunkt auf den Markt zu bringen, jedoch „ohne allerdings weniger leistungsfähig zu sein als ein tayloristisch organisiertes Unternehmen“. Veränderungsprozesse bringen nach Buchholz und Knorre nicht nur Organisationen voran und zielen darauf ab, ihr Überleben zu sichern, sondern sind auch eine Chance zum Lernen. Mithilfe der Organisationsentwicklung wird dementsprechend versucht, diese Transformationen bewusst zu gestalten, wobei sich die Vorgehensweisen abhängig von Führungsstil und impliziten Annahmen der Entscheidungsriege unterscheiden (von Rosenstiel et al., 2012). Das Ziel ist es, einen Veränderungsprozess so zu gestalten, dass die Organisation anpassungsfähig und flexibel bleibt (Glasl, 2014). Ähnlich wie von Rosenstiel et al., Glasl sowie Kraus et al. betrachtet auch Tamilarasu (2012) Change Management als einen gesamthafte Veränderungsprozess: „Change management is a structured approach to shifting/transitioning individuals, teams, and organizations from a current state to a desired future state (...). Change management has at least three different aspects, including: adapting to change, controlling change, and effecting change“ (Tamilarasu, 2012, S. 26ff.) Organisationsentwicklung ist somit ein zentraler Teilbereich von Change Management und hat folglich eine zunehmende Bedeutung in einer großen Zahl von Institutionen erlangt und wird mit Change Management in einer inneren Verbindung gesehen. Kraus et al. (2010, S. 28) definieren Organisationsentwicklung als „professionelles Instrumentarium zur Gestaltung von Veränderungsprozessen“. Gemäß den Prinzipien der Organisationsentwicklung sollen Organisationen und Mitglieder systematisch aktiviert und befähigt werden, um mit den neuen Anforderungen ihres Umfeldes umgehen zu können. Ziel ist es, über eine Veränderung der Organisationskultur die Veränderung der Organisation voranzutreiben. Dieses Ziel basiert gemäß Kraus et al. darauf, dass die betroffenen Personen aktiv in die Entwicklung und Umsetzung von Lösungen einbezogen werden, Probleme und Chancen als Triebfeder für Veränderungen genutzt und Veränderungsmaßnahmen kontinuierlich und prozesshaft gesteuert und umgesetzt werden. Lauterburg und Doppler (2008) sind der Ansicht, dass neben der betriebswirtschaftlichen Dimension auch Bedürfnisse von Führungskräften und Mitarbeitenden berücksichtigt werden sollen. Sie beziehen sich auf das Leitbild der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE), das zusätzlich zur betriebswirtschaftlichen Dimension den Aspekt der Humanität betont: „Organisationen sind offene soziale Systeme mit eigenen Gesetzmäßigkeiten, Werten, Geschichten und Kulturen. Nachhaltige Veränderungen können nur unter Einbezug und Beachtung aller Faktoren und Zusammenhänge erreicht werden“ (Gesellschaft für Organisationsentwicklung, 2009, S.1). Für die Organisationsentwicklung sind daher die Verbesserung der Leistungsfähigkeit einer Organisation und die Erhöhung der Qualität des Arbeitslebens gleichrangig, aber auch interdependent.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass für die Begriffe Organisationsentwicklung und Change Management

eine Vielzahl an Definitionen existieren. Tendenziell wird Organisationsentwicklung als professionelles Instrumentarium zur Gestaltung von Veränderungsprozessen gesehen, wobei der Fokus dabei eher auf das Innere der Unternehmung gerichtet ist und insbesondere Menschen, Prozesse und Strukturen innerhalb einer Organisation umfasst. Change Management hingegen ist ein umfassenderer Begriff und bezieht auch das äußere Umfeld, z.B. einen schärferen Wettbewerb in der Branche, geänderte regulatorische Rahmenbedingungen und internationale Verflechtungen sowie politisch determinierte Rahmenbedingungen mit ein.

2.1.3. Definition Führungskraft

Um ein Verständnis für den Begriff Führungskraft zu erhalten, wird zunächst auf den Begriff Führung eingegangen. Die in angelsächsischen Diskursen als Leadership bekannte Führung unterscheidet sich vom Begriff Management durch den Fokus auf die Zukunft des Unternehmens. Dieser Fokus liegt nicht allein auf der effizienten Nutzung der organisationalen Ressourcen, sondern auch auf der Fähigkeit, die Zukunft der Organisation zu planen, imaginieren, organisieren und kommunizieren (Kotter, 2012). Viele Definitionen von Führung konzentrieren sich jedoch vor allem auf den Aspekt der Kontrolle und Koordination. Dieses Verständnis vernachlässigt jedoch die interpersonale Ebene, welche der Begriff Leadership explizit einbezieht.

Eine Führungskraft muss verschiedene Komponenten von Führung in sich vereinen u.a. muss sie Erfolgsziele definieren und erreichen, zugleich sollte sie kommunikative Kompetenzen in der Interaktion mit den Mitarbeitenden abdecken. Fischli (2016) sieht deshalb eine Führungskraft als eine Person, die Management und Leadership kombinieren kann. Während sie mithilfe von Management die täglichen Abläufe des Unternehmens stabil hält, fokussiert sie sich beim Thema Leadership auf Kommunikation, Feedback und Motivation (Fischli, 2016). Fischli zufolge lässt sich der Begriff Führungskraft so definieren, dass er die Aspekte Leadership und Management zugleich umfasst: Die Implementierung und Kontrolle etablierter Standards, Regeln und Normen sowie die Fähigkeit, unter sich ständig ändernden Rahmenbedingungen eine adäquate Kommunikation zu gewährleisten.

Argyris und Schön (2006) ist die Integration von Mitarbeitenden in den Entscheidungsprozess wichtig. Diese Integration bildet die Grundlage für eine lernende Organisation. In lernenden Organisationen sind Führungskräfte bereit, Feedback aufzunehmen, unabhängig von der jeweiligen Position der Unternehmenshierarchie. Somit wird Führung von Argyris und Schön als Lern- und Verständnisprozess dargestellt, deren Ziel die Motivation der Mitarbeitenden ist. Moss Kanter (2004) definiert den Begriff Leadership als das erfolgreiche Motivieren von Mitarbeitenden und die Fähigkeit, Veränderungen in einer Organisation zu gestalten, das bedeutet, die Notwendigkeit von Veränderung zu erkennen und den Prozess zu führen. Moss Kanter erwartet von der Führungskraft, dass sie fähig ist, innovativ zu denken und drei Kernkompetenzen abzubilden: Macht-, Team- und Strategiekompetenzen.

Zusammenfassend gesagt, existiert im akademischen Diskurs keine explizite, einheitliche Definition von Führung, da die Begriffsbedeutung vielseitig, fluide und umstritten ist. Jedoch scheint ein grundlegender Konsens über die Idee zu bestehen, dass Führungskräfte einen wesentlichen Beitrag zu einer langfristig effizienten Nutzung der Organisationsressourcen und zur Zielerreichung leisten. Einen Schlüsselaspekt stellen dabei die Mitarbeitenden dar, die durch regelmäßige und transparente Kommunikation motiviert werden müssen. Für die vorliegende Arbeit soll nun eine Definition des Begriffs Führungskraft gewählt werden, die flexibel genug ist, auf die spezifischen Gegebenheiten von Familienunternehmen eingehen zu können, ohne an Begriffsklarheit zu verlieren. Danach ist eine Führungskraft eine Person in einer Organisation, die Macht-, Team-, und Strategiekompetenzen in sich vereint.

Bei der Definition von Führung wird u.a. unterschieden zwischen dem kooperativen bzw. partizipativen, dem situativen und dem autoritären Führungsstil. Der partizipative Führungsstil hat insbesondere durch breite gesellschaftliche Veränderungen in den vergangenen Jahrzehnten stark an Bedeutung gewonnen. Der gesellschaftliche Wandel begann mit dem Eintritt der sogen. Generation Y – der Jahrgänge zwischen 1980 und 1990 – in die Arbeitswelt. Diese Generation stellt neue Ansprüche an Führung, denn Arbeit soll als befriedigend und sinnhaft erfahren werden. Zugleich fordert die Generation Y umfangreiche Mitsprache. Diesen Bedürfnissen entspricht der partizipative Führungsstil, welcher mehr Selbstbestimmung und Einfluss der Mitarbeitenden ermöglicht. Dies gelingt u.a. durch die vermehrte Übertragung von Befugnissen an die Mitarbeitenden sowie einen regelmäßigen Austausch von Feedback (Scholl et al., 2012). Aretz (2019) beschreibt diesen Führungsstil so, dass Mitarbeitende ihre Meinung äußern dürfen, bevor der Vorgesetzte entscheidet und ihnen ein gleichwertiger Einfluss auf Entscheidungen zugestanden wird. Als Varianten eines kooperativen Führungsstils werden in der Literatur der extrem-kooperative Führungsstil und der konsultativ-kooperative Führungsstil genannt (Baumgarten, 1977). In diesem Kontext sei zudem das Konzept des situativen Führungsstils (Hersey et al., 2007) erwähnt. Das Modell umfasst eine zwischen personen- und aufgaben-bezogenen Führungsstilen variierende Vorgehensweise. Abhängig vom Reifegrad der Mitarbeitenden und der jeweiligen Aufgabenstellung im Unternehmenskontext wägen Führungskräfte zwischen einem stärker direktiven, einem eher gleichberechtigten bis hin zu einem nahezu vollständig delegierenden Führungsstil ab.

In Abgrenzung zu den zuvor genannten Führungsmodellen wird im Folgenden der autoritäre Führungsstil erläutert. Dieser Führungsstil ist älter und tradiert (Klis, 2013) und wird inzwischen seltener als noch im vergangenen Jahrhundert angewandt. Er basiert auf dem Streben nach Hierarchie und Anpassung und hat aufgrund veränderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen deutlich an Bedeutung verloren. Zu den Vorteilen des autoritären Führungsstils gehören das schnelle Treffen von Entscheidungen und das Vorliegen eindeutiger Verantwortlichkeiten. Die Nachteile beinhalten eine

geringere Motivation und Eigenständigkeit der Mitarbeitenden, höheren Kontrollbedarf, einen tendenziell hohen Krankenstand und eine stärkere Fluktuation. In der heutigen Arbeitswelt werden diese tradierten Vorstellungen von Führung zunehmend weniger akzeptiert (Hözl, 2013).

2.2. Überblick über den Forschungsstand

Im Folgenden werden die in der Literatur erwähnten Kernkompetenzen von Führungskräften im Change-Management-Prozess, unabhängig von den Eigentumsverhältnissen und der Unternehmensgröße, angegeben. Danach wird der Bezug zu den Kompetenzen von Führungskräften in Change Prozessen im Kontext eines Familienunternehmens aufgezeigt.

Die Kernkompetenzen, über die eine Führungskraft in Change-Management-Prozessen verfügen sollte, werden im Folgenden anhand des Modells der sieben Basisprozesse nach Glasl (2014) hergeleitet. Diese sieben Basisprozesse, die als ein Grundinstrumentarium für Veränderungsprozesse angesehen werden können, sind nach Glasl die folgenden: Diagnose-Prozesse, Zukunftsgestaltungsprozesse, Psychosoziale Prozesse, Lernprozesse, Informationsprozesse, Umsetzungsprozesse und Change-Management-Prozesse. Diese Prozesse sind nicht als Phasen zu verstehen, denn gemeint sind Prozesse, von denen in bestimmten Phasen mehrere gleichzeitig auftreten können. Zudem sind diese Prozesse wechselseitig untereinander vernetzt (siehe Appendix 1). In der Vergangenheit haben Führungskräfte oft geglaubt, dass sie die Unternehmensentwicklung durch externe Berater verantworten lassen können. Die Erfahrung hat jedoch gemäß Glasl gezeigt, dass die erfolgreiche Realisation von Veränderungsprozessen von Beratern zwar begleitet, von Führungskräften jedoch in der Hauptsache verantwortet werden muss. Die Kompetenz der permanenten Adaptation an die sich in einem zunehmend raschen Wandel befindlichen externalen Anforderungen – u.a. ausgelöst durch die Digitalisierung – sollte bei den Führungskräften liegen. Gemäß Glasl (2014, S. 487ff) ist „Unternehmensentwicklung (...) immer nur da gelungen, wo sie in erster Linie von Führungspersonen selbst betrieben worden ist. Daher (...) ist Unternehmensentwicklung (...) ihrem Wesen nach überhaupt nicht delegierbar – weder an Externe noch an interne Stabsstellen.“ Folglich müssen Führungspersonen in den verschiedenen Kompetenzfeldern gemäß der oben beschriebenen sieben Basisprozesse eines erfolgreichen Changes ausgebildet sein.

Um als Unternehmen wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Führungskräfte im Rahmen der Diagnose-Prozesse (Glasl, 2014) herausfinden, welche Kräfte und Ursachen zur aktuellen Lage geführt haben und welche Konsequenzen aus der aktuellen Lagebeurteilung für die Zukunft zu ziehen sind. Dabei müssen die Führungspersonen über Methodenkompetenz verfügen, mit der sie die Themen professionell analysieren und bewerten können. Gegenstand der Aktivitäten in den Diagnose-Prozessen kann u.a. das Ermitteln von Stärken und Schwächen des Unternehmens sein, das Überprüfen der Kosten- und Ertragslage, ein Strategie-Check oder die Evaluation des Lebenszyklus von Produkten und

Dienstleistungen, jeweils aus dem Blickfeld der Innen- und der Außenwelt. Die Analyse beinhaltet somit neben der Datensammlung auch die Interpretation und Urteilsbildung.

In den Zukunftsgestaltungsprozessen (Glasl, 2014) besteht die Aufgabe der Führungskraft darin, gemeinsam mit den Mitarbeitenden Sollvorstellungen und eine gemeinsame Perspektive für die Zukunft zu entwickeln. Dies können Richtungsansagen, Visionen, Missionen, Leitbilder und Strategien sein, welche eine realistische Zukunftskonzeption für die Märkte, Produkte, Prozesse und Strukturen des Unternehmens implizieren. Denn „ein tiefgreifender Veränderungsprozess wird nur erfolgreich sein, wenn die Führungspersonen auf authentische Art ihre Zukunftsvisionen artikulieren und diese gegenüber Mitarbeitenden glaubhaft zum Ausdruck bringen und vorleben“ (Glasl, 2014, S. 489ff.) In einer Studie zum Thema Führungsstile und gesellschaftliche Trends kamen Enste, Enste et al. (2013) zu dem Ergebnis, dass Mitarbeitende im Change vor allem die Entwicklung einer Vision verlangen. Die Studie belegte die Notwendigkeit für die Orientierung der Mitarbeitenden im Change durch eine klare Vision und die entsprechend vorgelebten Werte durch die Führungsebene. Daher benötigt eine erfolgreiche Führungsperson die Fähigkeit, gemeinsam mit den Mitarbeitenden eine klare Zukunftsvision zu definieren, welche den Anforderungen des Marktes einen Schritt voraus ist. Diese motiviert die Beteiligten, sich konstant zu verbessern und unternehmerisch zu denken (Society for Human Resource Management, 2016). Außerdem trägt eine Führungskraft im Change-Management-Prozess die Verantwortung dafür, die Mitarbeitenden zu motivieren und zu inspirieren. Kotter legt den Fokus auf die Zukunftsbetrachtung: “What the future should look like, aligns people with that vision, and inspires them to make it happen despite the obstacles” Kotter (2012, S. 187). Kotter beschreibt, dass eine Führungskraft Glaubwürdigkeit benötigt, um die Vision aus einer Vorbildrolle heraus vorzuleben. Nach Kotter sind es nicht numerische Ziele, die Mitarbeitende motivieren, sondern positive und emotionale Zukunftsbilder.

Im Rahmen der psychosozialen Prozesse (Glasl, 2014) geht es darum, existierende Ängste und Unsicherheiten aufzulösen, Spannungen und Konflikte zu bearbeiten sowie vertrauensbildende Maßnahmen für die Akzeptanz des anstehenden Wandels zu ergreifen. Folglich benötigt eine Führungskraft Kenntnis über das Methodenrepertoire des Konfliktmanagements sowie der Moderation der unterschiedlichen Sichtweisen aller am Veränderungsprozess Beteiligten. Häufig werden Führungspersonen im Wandel selbst zur Zielscheibe von Unterstellungen und Konflikten, weil Mitarbeitende ihre Ängste tendenziell auf die Führungsebene projizieren und den Vorwurf erheben, sie seien nicht ausreichend beteiligt. Demzufolge benötigen erfolgreiche Führungskräfte ebenfalls die Fähigkeit zur Inkongruenztoleranz, womit die Kompetenz gemeint ist, eigene intrapsychische Widersprüche wahrzunehmen, aufzugreifen und auch aufzulösen (Speierer, 1994). Diese Fähigkeit wird im Rahmen der disruptiven Transformation auch als Ambiguitätstoleranz bezeichnet (De Clercq, 2018).

Jeder Veränderungsprozess erfordert von Führungskräften ein hohes Wachstum in zahlreichen Kompetenzfeldern, welches durch die Lernprozesse (Glasl, 2014) ermöglicht wird. Selbst wenn externe Berater zur Verfügung stehen, gilt es als erfolgsrelevant, dass sich nicht nur die Führungspersonen in ihrer Kompetenz weiterentwickeln. Vielmehr müssen sie auch ihren Mitarbeitenden Führungsmethoden und -techniken vermitteln, um somit die Eigenverantwortung aller Betroffenen im Change zu erhöhen. Zudem sollten Führungskräfte als Mentoren und Vorbilder für ihre Mitarbeiterschaft wirken, um ihnen Stabilität und Orientierung zu vermitteln. An dieser Stelle sei erwähnt, dass sich in den Empowerment-Prozessen eine enge Kooperation zwischen Führungsebene und Personalentwicklung empfiehlt (Von Rundstedt, 2015).

Die Informationsprozesse (Glasl, 2014) zeichnen sich dadurch aus, dass die Führungskraft mit ihrem Team einen Dialog auf Augenhöhe initiieren sollte, um die Motivation und Akzeptanz für den Wandel zu stärken. Veränderungen lösen einen hohen Bedarf an Informationen aus. Im Change sind Führungskräfte tendenziell mit der Skepsis der Mitarbeitenden konfrontiert, weil diese aus Unsicherheit glauben, zu wenig Informationen zu erhalten. Daher sollte die Führungsebene eine professionelle Kommunikationsstrategie aufzusetzen und die Botschaften regelmäßig und bei Bedarf auch redundant kommunizieren (Schmidt, 2014). Eine erfolgreiche Führungsperson sollte im Change-Management-Prozess über eine ausgeprägte Kommunikationsstärke verfügen, um somit Glaubwürdigkeit und Authentizität zu vermitteln. Außerdem sollten Führungskräfte im Change dazu in der Lage sein, eine Vertrauens- und Feedbackkultur zu etablieren. Die positiven Auswirkungen einer auf regelmäßigem Feedback basierenden Unternehmenskultur wurden Enste et al. (2013) belegt. Dies bestätigt auch die Society for Human Resource Management (2016) und stellt ebenfalls heraus, dass eine Führungskraft in der Dauertransformation eine deutlich höhere emotionale Intelligenz benötigt, da moderne Mitarbeitende ein hohes Maß an Vertrauen fordern (Society for Human Resource Management, 2016). An dieser Stelle sei zudem erwähnt, dass die digitale Transformation die Regeln der Kommunikation und Kooperation deutlich verändert und erweitert. So tragen neue Technologien zum Kulturwandel bei, denn Mitarbeitende können – unabhängig von der Hierarchieebene – ihre Meinungen über Plattformen kommunizieren und weltweit mit Kollegen eigenständig unternehmensinterne Verbindungen aufbauen (De Clercq, 2018).

In den Umsetzungsprozessen aus dem Modell der sieben Basisprozesse (Glasl, 2014) benötigt eine erfolgreiche Führungsperson die Kompetenz eines schulübergreifenden Methodenrepertoires zur Umsetzung der Transformation. Hierzu zählen Instrumente wie u.a. das Agility Management mit Techniken wie z.B. Scrum, Kanban und Design Thinking. Diese Interventionen dienen der erfolgreichen Durchführung der in den Zukunftsgestaltungsprozessen aufgesetzten Change-Strategien.

Schließlich sind die Change-Management-Prozesse (Glasl, 2014) für Führungskräfte im Wandel von großer Bedeutung.

Denn jede professionelle Planung und Durchführung eines Veränderungsprozesses wird in erster Linie vom Management des Unternehmens verantwortet und muss folglich dort verankert sein. Im Change-Management-Prozess übernimmt gemäß Glasl (2014) die erfolgreiche Führungskraft zahlreiche verantwortungsvolle Aufgaben wie die Rolle des Diagnostikers, des Konzeptentwicklers, Strategen sowie Managers von Steuerungs- und Projektgruppen. Zu den strategischen Change Maßnahmen, die der Führungsverantwortliche sicherstellen sollte, zählen die Einrichtung von Steuerungs-, Projekt-, Evaluations- und Resonanzgruppen, die u.a. nach der Methodik der Meilensteinplanung im Veränderungsprozess agieren. Besondere Bedeutung kommt der Führungskraft ebenfalls in der Kompetenz der sogen. ambidextren Führung zu. Hiermit ist das beidhändige Führen der Routine – und der Change-Organisation gemeint. Im Konkreten muss es der Führungskraft gelingen, in der Change- oder Innovationsorganisation Entscheidungsprozesse für das Veränderungsvorhaben zu planen und zu moderieren, Projekt-Teams zu beauftragen, zu überwachen und zu koordinieren, Steuergruppen und Entscheidungsgremien für Pilotprojekte zu besetzen, die erreichten Change Ergebnisse zu evaluieren und mit den laufenden Geschäftsaktivitäten aus der Routineorganisation abzustimmen (Glasl, 2014).

Sprenger (2012) identifiziert zudem fünf für den Erfolg im Change relevante Fähigkeiten. Die erste ist die Organisation von Zusammenarbeit. Ein optimales Ergebnis ist für eine Organisation nicht zu erreichen ohne eine Zusammenarbeit der Mitarbeitenden, die die schlichte Addition von Einzelleistungen übersteigt und eine Synergie einrichtet. Als zweite Kernaufgabe sieht Sprenger das Senken von Transaktionskosten. Um die Kosten von Interaktionen zu senken muss von der Führungsseite eine Richtung gewiesen werden und Zusammenarbeit koordiniert werden. Seiner Argumentation nach sind Organisationen unter guter Führung „Oasen der Effizienz in einer Wüste chaotischer Suchprozesse“ Sprenger (2012, S. 107). Weiterhin müssen Führungskräfte in Konflikten entscheiden. Das Bestehen von Alternativen und knappen Mitteln zwingt zu effektiven Entscheidungsfindungen in Organisationen. Diese Entscheidungsprozesse bilden Potentiale für Konflikte, die selten organisch aus der Organisation gelöst werden. Konflikte und der Stillstand, der aus ihnen erfolgt, müssen von Führungskräften verstanden und durch diese Entscheidungsträger aufgelöst werden. Zudem zeigen sich Führungskräfte verantwortlich für die Sicherung von Zukunftsfähigkeit, vor allem in Zeiten organisatorischen Wandels. Hierbei zeigt sich die Schwierigkeit, nicht destruktiv vorzugehen und „(...) das Herkommen zu entwurzeln, sondern, ganz im Gegenteil, das Herkommen zu bewahren, indem man es zukunftsfähig macht“ Sprenger (2012, S. 185). Zuletzt sei die für Sprenger wichtigste Fähigkeit einer Führungskraft erwähnt. Hierbei handelt es sich um das Fordern und die Kommunikation mit den Mitarbeitenden. Dabei gilt es auch, agil zu führen, zu erkennen, wann ein naher Führungsstil notwendig ist, und wann Mitarbeitende Zeit brauchen, ihre eigene Kreativität zu entfalten (Sprenger, 2012).

Sprengers Konzeption der Anforderungen und Erfolgs-

faktoren von Führungskräften spiegeln in verschiedenen Aspekten auch Moss Kanter (2004) Empfehlungen und Forderungen an Führungskräfte in Organisationen des 21. Jahrhunderts. Sie betont vor allem die Kommunikation; denn in sich wandelnden Arbeitsprozessen muss eine Organisation sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden kontinuierlich über beinahe alle inner-organisationalen Grenzen und Abteilungen kommunizieren (Moss Kanter, 2004). Aber nicht nur Aufmerksamkeit innerhalb der Organisation ist entscheidend, vielmehr sollten Führungskräfte auch die Veränderungen außerhalb des Unternehmens wahrnehmen und daraus resultierenden Handlungsbedarf ableiten. Grundsätzlich gilt für Moss Kanter, dass Kreativität ein Kernaspekt aktueller Unternehmensführung sein sollte. So beschreibt sie: „Today's companies need creativity; they need to build their staff rather than cut down on the number of employees; they need more people who are able to work well with partners and who understand customers. These are things you can't order people to do; people do them because they care about the company and its goals“ Moss Kanter (2004, S. 8). Diese Forderung beschreibt die neue Haltung von Führungskräften, die Moss Kanter präferiert. Diese Führungskräfte legen den Fokus auf die Motivation der Mitarbeitenden durch sinngebende Arbeit, die sich an einem gesamtgesellschaftlichen Gewinn und Lernangeboten zur persönlichen Weiterentwicklung orientiert und somit die Akzeptanz der Betroffenen stärkt. Werani und Smejkal (2014) wird Akzeptanz nicht nur durch einen ausschlaggebenden Aspekt gelenkt, sondern vielmehr durch das Zusammenspiel mehrerer Variablen. Die Erfolgsfaktoren für einen Change Prozess sind nach Werani und Smejkal (2014) das Kennen und Verstehen, Können, Wollen und Sollen der neuen Strategie, um Akzeptanz aufzubauen und ein sensibel geleitetes Projekt-, Ressourcen- und Kommunikationsmanagement zu etablieren. Es zeigt sich an der eben erfolgten Diskussion, dass Führungskräfte und Change im Zusammenhang betrachtet werden müssen. Die Erfolgsfaktoren für Change überschneiden sich mit denen für die einzelne Führungskraft. Dies belegt, dass ein erfolgreicher Change Prozess nur von gut informierten, ausgebildeten, sensiblen und reflektierten Führungskräften geleitet werden kann, die sich von alten, statischen Ideen der Unternehmensführung verabschieden.

Das wohl einflussreichste Modell für Veränderungsprozesse in Organisationen erstellte Kotter (2012). Dieses fokussiert sich auf die Maßnahmen der Organisationsführung, um einen erfolgreichen Veränderungsprozess zu leiten. Die acht Phasen des Modells sind: (1) Das Erwecken eines Gefühls der Dringlichkeit; (2) Das Etablieren einer Führungskoalition; (3) Das Entwickeln einer Vision und Strategie; (4) Die Vermittlung der Veränderungsvision; (5) Das Empowering groß angelegter Aktionen; (6) Das Generieren von kurzzeitigen Erfolgen; (7) Das Konsolidieren von Vertrauensgewinn und das Einleiten weiterer Veränderungen; (8) Das Verankern neuer Ansätze in der Unternehmenskultur (siehe Appendix 2). Aus den Foki auf Veränderung, Strategie, Unternehmenskultur und Empowering entstanden so nach und nach neue Formen des Change Managements – eines Konzeptes, dass nach

Wimmer (2016) in der Praxis einen sehr wandelbaren Begriff darstellt, da auf jeden organisationalen Kontext verschieden eingegangen werden muss. Das Modell von Kotter (2012) bildet trefflich Prozesse im Change Prozess in idealtypischer Weise ab.

Seit mehreren Jahren geht die Change-Management-Forschung zunehmend davon aus, dass sich Veränderungsprozesse nicht in klar abgrenzbaren, sequenziell aufeinander folgenden Abschnitten vollziehen, da sich insbesondere in den vergangenen Jahren die Arbeitswelt, basierend auf der VUCA-Annahme, nachhaltig verändert hat. Auf diesem Hintergrund der extrem volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten Arbeitswelt wurden eine Reihe neuerer Change-Ansätze entwickelt. So definierte Laloux (2015) einen Leitfaden zur Gestaltung neuer Formen der Zusammenarbeit in agilen Netzwerken, mit denen zentrale übergreifende Organisationsprozesse wie Strategie, Marketing, Verkauf, Unternehmensführung, Personal Management sowie Finanzplanung und Kontrolle einen Paradigmenwechsel erleben – weg von der Linien- bzw. Matrix-Organisation hin zu einer innovativen Prozess-Struktur von kleinen selbstverantwortlichen Unternehmens-einheiten. In der globalisierten und hoch vernetzten Ökonomie erweisen sich hierarchische, funktional differenzierte Organisationen als zu starr und zu langsam (Pries, 2017). Laloux (2015) steht in postmodernen Organisationen die Unternehmenskultur im Mittelpunkt und der Aufbau dieser Kultur und kollektiver Werte ist von zentraler Bedeutung. In der derzeitigen dauerhaften Transformation, in der die Change-Zyklen immer kürzer werden, muss es den Führungskräften gelingen, Kompromisse zu entwickeln, von denen alle Interessensgruppen des Unternehmens profitieren, da Unternehmen laut Laloux (2015) nicht mehr nur noch Verantwortung gegenüber den Investoren haben, sondern ebenfalls gegenüber sämtlichen Parteien, die durch das Handeln des Unternehmens beeinflusst werden wie das Management, die Mitarbeitenden, die Zulieferer, aber auch die Umwelt und die Gesellschaft als Ganzes.

Für postmoderne Unternehmen gilt die Sozialverantwortung als wesentlicher Bestandteil des wirtschaftlichen Handelns. Sie bildet die Basis der Unternehmens-Mission und fördert agile Weiterentwicklung. Anknüpfend an den Gedanken der sozialen Verantwortung unternehmerischen Handelns entwickelte Scharmer (2009) die Theorie U, eine Führungstheorie, die ein Management zur Gestaltung von Change Prozessen auf der Basis des Begriffs des „Presencing“ Scharmer (2009, S. 62f) herleitet. Gemäß dieser Theorie hat sich die Methode des „Presencing“ als eine erfolgsrelevante Intervention für Führungskräfte herausgestellt, um Zukunftsmodelle für Unternehmen zu definieren und umzusetzen. Scharmer entwickelte den Begriff des „Presencing“ als Kunstwort, bestehend aus den englischen Wörtern „Presence“ – Gegenwart oder Anwesenheit – und „Sensing“ – Fühlen oder Erspüren. Dieser Terminus lässt sich nicht eindeutig übersetzen. Es existieren lediglich Begriffe, die diesem nahe kommen wie z.B. „sich vergegenwärtigen“. Der Prozess des „Presencing“ bündelt das Aufdecken, die Wahrnehmung und die Stärkung einer klaren Bekenntnis und einer präzi-

sen Strategie für die Gestaltung von Zukunftsmodellen in Unternehmen. Diese als erfolgsrelevante Kompetenz geltende Vorgehensweise von Führungskräften im Change basiert auf einer integrativen Aktivierung und sequenziellen Vorgehensweise sowie der Umsetzung von sieben Prozessschritten (Scharmer, 2009), deren genauere Erläuterungen den Umfang dieser Arbeit überschreiten würden.

Wippermann (2016) hat zudem ein Modell entwickelt, das er als emergentes Change Management bezeichnet. Dieses Modell beruht auf hintereinander folgenden Veränderungsschleifen, die einerseits der Unplanbarkeit von Change Rechnung tragen sollen, andererseits aber eine gewisse Systematik beinhalten. In diesen Schleifen wird experimentiert, probiert und dann schnell und pragmatisch umgesetzt. Wippermann versucht damit einen Ansatz zu präsentieren, der den Herausforderungen an die Bewältigung von Komplexität gerecht werden will. Er begründet die Notwendigkeit für seinen Ansatz mit zwei Fehleranfälligkeiten der traditionellen Organisationsentwicklung: ihrer Blindheit gegenüber politischen Realitäten in Organisationen sowie gegenüber den Interventionen durch Berater. In der Literatur wird die Fragestellung, welche Kompetenzen Führungskräfte für die Durchführung von Change-Management-Prozessen aufweisen müssen, wenig nach Familien-Unternehmen und sonstigen Unternehmen differenziert. In diesem Forschungsgebiet finden sich in der Literatur lediglich die folgenden Erkenntnisse: Beckhard und Dyer Jr (1983, S. 60) weisen auf die Möglichkeit von starken Beharrungskräften in familiengeführten Unternehmen hin, insbesondere wenn es um die Rolle des Gründers geht: „Family companies are often led by a strong founder (...) who has a certain management style, a set of values and a vision for the firm that are usually difficult to change because they are so ingrained“. In einem Case-Study-Approach fanden Cater und Schwab (2008) die katalysierende Rolle von Krisensituationen bei der Nachfolgeregelung in Familien-Unternehmen. Diese Veränderung ermöglichte dem Unternehmen, die langfristige Unternehmensentwicklung auf eine innovative Art und Weise zu adressieren. Bei der Frage, wie Konflikte Veränderungsprozesse in Familien-Unternehmen beeinflussen können, betonen Claßen und Schulte (2017) im Rahmen einer qualitativen Forschungsarbeit, dass die Familie als Eigentümer dem Veränderungsprozess des Unternehmens mit Widerstand entgegen wirken kann. Dies weist auf eine Forschungslücke hin, zu deren Schließung diese Arbeit einen Beitrag leisten soll.

3. Empirische Untersuchung

Im Folgenden wird die Forschungsmethode der qualitativen Befragung erläutert. Dabei wird die Erhebungsmethodik beschrieben und das Untersuchungsdesign dargelegt.

3.1. Erhebungsmethodik

Die empirische Forschung befasst sich mit der wissenschaftlichen Erhebung, Analyse und Interpretation von Daten, um Aussagen über die Realität zu ermöglichen. Sie hebt

sich dadurch von anderen wissenschaftlichen Methoden ab, dass empirische Sätze mit der Realität abgeglichen werden können (Hug und Poscheschnik, 2015). In der empirischen Sozialforschung, die in dieser Arbeit Anwendung findet, wird sich auf einen begrenzten Abschnitt der sozialen Welt fokussiert wie z.B. Unternehmen, um basierend auf Beobachtungen den Forschungsstand voranzutreiben (Gläser und Laudel, 2010).

Dabei werden abhängig vom Forschungsstand und dem Untersuchungsziel unterschiedliche Methoden verwendet. Die qualitative Forschungsmethode grenzt sich durch ihre induktive und theoriegenerierende Vorgehensweise mit dem Ziel, Kausalmechanismen zu beforschen, deutlich von der quantitativen Forschungsmethode ab, die auf deduktiven theoriestützenden Verfahren beruht und dabei die Absicht verfolgt, Kausalzusammenhänge mithilfe von auf Stichproben beruhenden statistischen Untersuchungen aufzudecken (Przyborski und Wohlrab-Sahr, 2014). Qualitative Forschungsmethoden werden insbesondere zur Exploration eines bislang wenig beforschten Interessenbereiches oder zur Erweiterung des bestehenden Forschungsstandes verwendet. Während quantitative Forschungsansätze durch Messverfahren höhere Objektivität und Replizierbarkeit sicherstellen, bieten qualitative Methoden die Möglichkeit ein Verständnis für die Realität zu entwickeln (Bolscho und Michelsen, 2013). Für diese Arbeit wurde ein qualitativer Ansatz gewählt, basierend auf einer Befragung, da der Interessensbereich dieser Arbeit auf dem Erfassen von subjektiven Erfahrungen, Haltungen und Einschätzungen liegt. Die Qualität von empirischen Forschungsergebnissen wird mithilfe von Gütekriterien bestimmt, welche gemäß Mayring (2002) von der verwendeten Forschungsmethode abhängig sind. Mayring (2002) zufolge liegen in der qualitativen Forschung sechs Kriterien vor: „die Verfahrensdokumentation, die argumentative Interpretationsabsicherung, die Regelgeleitetheit, die Nähe zum Gegenstand, die kommunikative Validierung und die Triangulation“ (2002, S. 144 ff). Gläser und Laudel (2010) sollten vier methodologische Prinzipien erfüllt sein, damit die Güte der Forschungsergebnisse nicht durch die Auswahl der Erhebungsmethodik gefährdet wird. Diese vier Prinzipien lauten: das „Prinzip der Offenheit“, das Prinzip des „theoriegeleiteten Vorgehens“, das Prinzip des „regelgeleiteten Vorgehens“ und das „Prinzip vom Verstehen als Basishandlung sozialwissenschaftlicher Forschung“ (Gläser und Laudel (2010, S. 29f). Die vorliegende Arbeit basiert auf der Grounded-Theory-Methode, welche sich als Standard für die qualitative Forschung in der Sozialwissenschaft durchgesetzt hat (Strübing, 2014). Dieser Ansatz beabsichtigt die qualitative Datenerhebung und -auswertung mit dem Ziel, neue Theorien abzuleiten (Strauss und Juliet, 1996). Die Grounded-Theory-Methode wurde ursprünglich Gläser und Strauss (2008) entwickelt mit dem Ziel, qualitative Forschungsprozesse zu strukturieren und verständlich darzulegen. Der Fokus der Methode besteht darin, Theoriebildung und empirische Überprüfung zu ermöglichen, ohne sich auf deduktive und quantitative Vorgehensweisen zu verlassen. Stattdessen werden Theorien durch systema-

tische Erhebung und Interpretation induktiv und basierend auf qualitativen Methoden hergeleitet (Strauss und Juliet, 1996). Hierbei wird Wert darauf gelegt, dass durch Dokumentation und Reflexion eine Nachvollziehbarkeit gegeben ist (Flick, 2012). Der Kern dieses wissenschaftlichen Ansatzes liegt in der wechselseitigen Verbindung von Datenerhebung, Datenauswertung und Theoriebildung (Strübing, 2014).

Die Grundlagen der Grounded-Theory-Methodologie haben die US-Soziologen Glaser und Strauss gemeinsam in den 1960er Jahren entwickelt. In den folgenden Jahren wurde die Grounded Theory von Glaser und Strauss einzeln weiterentwickelt und später von anderen Wissenschaftlern, insbesondere von Charmaz und Clarke, weiter verfeinert (Franz, 2010). Daher wird heute von einer Grounded-Theory-Methodologie im Plural gesprochen (Bryant und Charmaz, 2010). Zu den zentralen Charakteristika der Grounded-Theory-Methodologie werden in der Literatur das Konzeptualisieren, das konstante Vergleichen, das Theoretical Sampling und das Memo Writing gezählt (Charmaz, 2014). Beim Konzeptualisieren steht das Kodieren im Zentrum. Dabei geht die Grounded-Theory-Methodologie unter Anwendung verschiedener Kodierarten über eine Deskription hinaus und zielt darauf ab, aus Daten inhaltsstarke Konzepte zu entwickeln. Mit der Methode der konstanten Vergleiche werden während des Forschungsprozesses auf der Ebene der Fallauswahl, der Daten, der generierten Codes und der daraus gebildeten Kategorien Vergleiche vorgenommen. Im Rahmen des Theoretical Sampling erfolgt die Auswahl der zu erhebenden Fälle auf Basis der aus den Daten entwickelten theoretischen Gesichtspunkten. Das Memo Writing beinhaltet das Schreiben von Memos zur Ideenentwicklung, Strukturierung, Reflexion sowie Konzeptbildung. Es begleitet den gesamten Forschungsprozess.

Insbesondere die Datenerhebung, welche gemäß dem Theoretical Sampling (Glaser und Strauss, 2008) durchgeführt wird, unterscheidet sich fundamental von der statistischen Datenerhebung, welche für die quantitative Forschung verwendet wird und auf dem Grundprinzip der zufälligen Stichprobengenerierung basiert. Die Datenerhebung beruht auf einem repetitiven, iterativen Verfahren, das bereits nach der ersten Datensammlung mit der Auswertung startet. Im weiteren Verlauf werden Stichproben in Abhängigkeit von den bereits generierten Kategorien gezogen – der Forschungsprozess gilt als fertiggestellt, sobald eine theoretische Sättigung festgestellt wird (Flick, 2012). Im Rahmen der Datenauswertung werden zentrale Aspekte kodiert, wobei zwischen offenen, axialen und selektiven Codes differenziert wird (siehe Appendix 3). Die Codes werden im Rahmen der sogenannten Komparativen Analyse (Flick, 2012) einander gegenübergestellt, mit dem Ziel, diese in Kategorien einzusortieren. Da die verschiedenen Aspekte eine wechselseitige Abhängigkeit aufweisen, sollten diese graduell in einer Theorie gebündelt werden, bis der Zustand der Sättigung erreicht ist, welcher sich durch Redundanz kennzeichnet (Strübing, 2014).

3.2. Untersuchungsdesign

Im Folgenden wird das Untersuchungsdesign dargelegt. Dabei wird der Fokus auf die Auswahl der Interviewpartner, die Durchführung der Befragung und die Interviewauswertung gelegt.

3.2.1. Auswahl der Interviewpartner

Das theoretische Sampling (Glaser und Strauss, 2008) wurde für diese Arbeit als Auswahlmethode verwendet, um das Ziel der qualitativen Forschung umzusetzen, die für Beantwortung der Forschungsfrage relevantesten Interviewpartner auszuwählen (Flick, 2009). Gemäß dieser Methode erfolgte die Selektion während des Prozesses der Datenerhebung und -auswertung. Dem theoretischen Sampling zufolge kommt das Festlegen neuer Interviewpartner dann zum Ende, wenn die theoretische Sättigung erreicht ist bzw. weitere Befragte keine neuen Erkenntnisse mit sich bringen (Flick, 2009). Somit können der Umfang und die Eigenschaften des Samples nicht zu Beginn der Forschung festgelegt werden. Jedoch wurde im Rahmen dieser Arbeit vom Lehrstuhl die Anzahl der Befragten begrenzt. Insgesamt wurden 13 Führungskräfte interviewt, die aktuell oder in der Vergangenheit einen Change Prozess in einem Familienunternehmen durchgeführt haben. Diese Eigenschaften wurden als notwendig für die Befragten festgelegt, um Interviews zu ermöglichen, in denen individuelle Erfahrungen geteilt werden können. Daher hätte sich z.B. ein Interview mit Mitarbeitenden anstelle der Führungskräfte weniger geeignet, da lediglich Annahmen bezüglich der persönlichen Kompetenzen von Führungskräften im Wandel getroffen worden wären.

Es wurden Interviewpartner unterschiedlichen Geschlechts, verschiedener Hierarchieebenen und Branchen sowie Unternehmen unterschiedlicher Größe und Generation befragt. Die diversifizierte Struktur der Befragungsteilnehmenden zielt darauf ab, fundierte Erkenntnisse in einer Befragung mit homogenen Teilnehmenden zu erzielen. Aufgrund des ausdrücklichen Wunsches einiger Befragter nach Anonymisierung wurden aus Vergleichbarkeitsgründen die Namen sämtlicher Interviewpartner und die dazu gehörigen Unternehmen im Rahmen der Auswertung anonymisiert. Dies basiert auf dem Bundesdatenschutzgesetz, welches die Veröffentlichung von personenbezogenen Daten im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit nur erlaubt, wenn hierfür eine eindeutige Einwilligung vorliegt. Da sich diese Vorschrift ebenfalls auf Details bezieht, die die Probanden zwar nicht eindeutig identifizieren, jedoch in Kombination mit weiteren Informationen Rückschlüsse auf die Person oder das Unternehmen zulassen (Gläser und Laudel, 2010), wurde eine vollständige Anonymisierung vorgenommen.

Die Interview-Partner werden als Befragter² 1 bis Befragter 13 bezeichnet. Angaben zu den Branchen, zur Anzahl der Mitarbeitenden und zur Generation des Unternehmens sowie zum Geschlecht und zur hierarchischen Position des Befragten finden sich im Appendix 4 wieder.

²Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen meint die gewählte Form alle Geschlechter. Darin liegt keine Wertung.

Die Auswahl und Kontaktaufnahme mit den Befragten basierte auf drei unterschiedlichen strategischen Vorgehensweisen (Kruse und Schmieder, 2015). Erstens wurde das Schneeballverfahren verwendet, in dem die Befragten darum gebeten wurden, weitere potentiell relevante Personen für die Befragung vorzuschlagen. Außerdem wurde das Gatekeeper- bzw. Multiplikatoren-Prinzip angewandt. Hiermit wurden weitere Interviewpartner aus der Führungsebene der Unternehmen der bereits befragten Probanden identifiziert, indem der Kontakt durch diese hergestellt wurde. Zuletzt wurde das Recherche-Verfahren angewendet, um Probanden über soziale und Alumni-Netzwerke der Autorin zu kontaktieren.

3.2.2. Durchführung der Interviews

Insgesamt wurden zwei der Interviews persönlich und elf telefonisch im Zeitraum vom 12. bis 26. April 2019 durchgeführt. Zu Beginn des Interviews hatten die Befragten die Möglichkeit, anzugeben, ob ihre Person und ihr Unternehmen im Rahmen der Auswertung anonymisiert werden sollen. Des Weiteren wurde die Zustimmung für die digitale Aufzeichnung eingeholt.

Für die qualitative Befragung dieser Forschungsarbeit wurden semi-strukturierte Leitfadenterviews bzw. das sogenannte „problemzentrierte, teilstrukturierte Interview“ nach Mayring, 2002, S. 66 gewählt. Diese Art des Interviews erweist sich dann als sinnvoll, wenn das Sammeln von Informationen aus einem speziellen Bereich beabsichtigt wird, eine eigenständige Thematisierung und Strukturierung der Befragten jedoch nicht erwartet werden kann (Helfferrich, 2011). Die Befragungsmethode ermöglicht eine offene, teilstrukturierte Befragung, um subjektive Einstellungen gegenüber gesellschaftlichen Problemen zu erheben (Hug und Poscheschnik, 2015). Ziel dieses Erhebungsverfahrens ist, ein unvoreingenommenes Zusammentragen individueller Handlungen und Wahrnehmungen der gesellschaftlichen Realität zu ermöglichen (Witzel, 2000). Die beschriebene Methodik wurde einerseits gewählt, um eine Vertrauensbeziehung zwischen dem Befragten und dem Interviewer aufzubauen (Mayring, 2002), damit Meinungen und Beobachtungen möglichst offen gespiegelt werden konnten. Andererseits ermöglicht die Befragungsmethode einen eindeutigen Fokus auf die Fragestellung dieser Arbeit. So war es möglich, offene und freie Antworten zu erhalten und zugleich im Gesprächsverlauf den Fokus immer wieder auf die Fragestellung dieser Arbeit zu lenken. Durch die Verwendung von neutralen, offenen, erzählgenerierenden Fragen ohne Antwortvorgaben wurde eine mögliche Beeinflussung der Befragten weitestgehend eingeschränkt (Kruse und Schmieder, 2015). Außerdem ermöglichte die Befragungsmethode den Freiraum, im Laufe des Interviews Ad-hoc-Fragen einzubringen und bereits beantwortete Fragen zu überspringen. In der Konsequenz bieten semi-strukturierte Leitfadenterviews ein höheres Maß an Vergleichbarkeit als andere Methoden (Mayring, 2002).

Der Interview-Leitfaden wurde gemäß der SPSS-Methode nach Helfferrich (2011) erstellt und kann im Anhang dieser

Arbeit eingesehen werden (siehe Appendix 5). Diese Methode sieht vier Schritte vor – das Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren (Helfferrich, 2011). Im ersten Schritt wurden potentielle Fragestellungen mithilfe eines offenen Brainstormings gesammelt. Anschließend wurde die Eignung dieser Fragen überprüft, es wurden z.B. geschlossene und suggestive Fragen exkludiert. Im nächsten Schritt wurden die verbleibenden Aspekte inhaltlich sortiert und im letzten Schritt subsumiert und somit in den passenden Teil des Leitfadens eingefügt.

3.2.3. Transkription und Auswertung der Interviews

Zur detaillierten Auswertung der Interviews bildet die Transkription eine Grundvoraussetzung (Mayring, 2002). So wurden die Audio-Aufzeichnungen der Interviews mithilfe einer Transkriptionssoftware im ersten Schritt vollständig transkribiert. Im Nachgang wurden die erstellten Transkripte manuell auf Genauigkeit geprüft und ggf. an den im Vorhinein festgelegten Transkriptionsleitfaden angepasst. Das Festlegen eines Transkriptionsleitfadens ermöglicht gemäß Kuckartz (2016) durch das Formulieren von eindeutigen Transkriptionsregeln eine höhere Genauigkeit und Vergleichbarkeit der transkribierten Interviews. Somit wurde z. B. festgelegt, dass Räuspern, Füllwörter und Sprechpausen nicht im Transkript inkludiert werden. Bei selbst formulierten Verbesserungen der Befragten wurde nur die verbesserte Version in das Transkript übernommen. Dialekte und umgangssprachliche Aussagen wurden in die hochdeutsche Sprache übertragen. Eine solche Art des Transkriptionsleitfadens erweist sich nach Mayring (2002) dann als sinnvoll, wenn der Schwerpunkt nicht auf der sprachlichen, sondern auf der inhaltlich-thematischen Ebene des Interviews liegt. Die interviewende Person wird in den Transkripten als Interviewer, die Interview-Partner als Befragter 1 bis Befragter 13 bezeichnet.

Die Auswertung der transkribierten Interviews wurde – wie bereits erwähnt – basierend auf den Prinzipien der Grounded-Theory-Methode durchgeführt (siehe Kapitel 3.1). Für die Auswertung wurde die Software MAXQDA2018 verwendet, mit welcher der Strukturierungsprozess in offenes, axiales und selektives Kodieren unterteilt wurde (siehe Appendix 3).

4. Darstellung der Ergebnisse

Da die Beschreibung der gesamten Analyse der qualitativen Befragung den Rahmen einer Bachelorarbeit überschreitet, werden im Folgenden nur die zehn relevantesten Kompetenzen, welche von den Befragten am häufigsten dargestellt wurden, beleuchtet. Aus Sicht der Befragten ergeben sich folgende notwendige Kompetenzen: die Fähigkeit zur Prozessplanung, Führungskompetenzen, erfolgreiches Motivationsmanagement, das Schaffen einer Vertrauenskultur, eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, Selbstmanagement-Kompetenzen, Resilienz, Agilität, Skill Management und Netzwerk Management. Eine vollständige Wiedergabe aller

aus der Befragung hervorgehenden Kompetenzen, in Form von Codes, befindet sich im Codebaum im Appendix 6. Die Befragten werden im Folgenden bei den Quellenangaben als B1 bis B13 abgekürzt.

4.1. Führungskompetenzen

Tendenziell bringt ein Veränderungsprozess bislang neue Herausforderungen an die Führungskompetenzen der Change-Verantwortlichen in Familienunternehmen mit. So erhalten u.a. Empathie und Authentizität im Führungsstil einen erfolgsrelevanten Stellenwert. Empathische Führung erweist sich als notwendig, um die Bedürfnislage der Mitarbeitenden abzuschätzen und gezielt darauf einzugehen (B6, Z. 90). Außerdem ermöglicht Empathie einer Führungskraft, potentielle Unzufriedenheit und Widerstände frühzeitig aufzuspüren und diesen gezielt entgegen zu wirken (B13, Z. 134f). Authentizität einer Führungskraft ist notwendig, um Glaubwürdigkeit und somit das Vertrauen der Mitarbeitenden im Change Prozess zu gewinnen (B4, Z. 162ff).

Darüber hinaus erweist sich potentialorientierte Führung in der Transformation von Familienunternehmen als erfolgsrelevant. Die Grundlage dafür ist die Akzeptanz der individuellen Eigenschaften der Mitarbeitenden und der Respekt gegenüber diesen. Mithilfe des potentialorientierten Führungsstils identifiziert eine erfolgreiche Führungsperson die Stärken der Mitarbeitenden und versucht, diese gezielt auszubauen. Wenn jeder Mitarbeitende maximal in sein Potential geführt wird, erhöht sich tendenziell die Effektivität des Change Prozesses.

Außerdem sollten im Wandel Instrumente eines situativen Führungsstils angewendet werden. Damit ist ein Führungsstil gemeint, bei dem sich der Change-Verantwortliche unterschiedlicher Führungsmethoden bedient, die sich den Anforderungen der unterschiedlichen Phasen des Veränderungsprozesses und dem jeweiligen Reifegrad des Mitarbeitenden anpassen (B3, Z. 149). Somit sollte eine Führungsperson kontextabhängig und mitarbeiterspezifisch agieren und folglich etwa je nach Kontext einen direktiven Ansatz oder einen coachenden Führungsstil wählen (B6, Z. 149ff).

Eine weiterer sehr häufig aufgeführter Erfolgsfaktor einer Führungsperson im Change-Management-Prozess eines Familienunternehmens ist die partizipative Führung. Diese basiert auf dem Grundprinzip der Wertschätzung der Mitarbeitenden und dem Ansatz, die Mitarbeitenden als „Resource“ (B10, Z. 179) für den Erfolg des Veränderungsprozesses zu betrachten. Dem Mitarbeitenden sollte der Spielraum geboten werden, sich aktiv an Entscheidungen zu beteiligen und Eigenverantwortung zu übernehmen. Dies ermöglicht einerseits die Entlastung der Führungsebene, erhöht andererseits die Motivation, Selbstständigkeit und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden. Um diesen Führungsstil erfolgreich zu implementieren, sollte eine Führungskraft über die Fähigkeit verfügen, Kontrolle abzugeben (B5, Z.227). Außerdem spielt die maximale Offenheit gegenüber den Mitarbeitenden eine zentrale Rolle (B4, Z. 78), um eine Vertrauensbasis zu schaffen. Diese Vertrauensbasis kann besonders durch die Nach-

vollziehbarkeit der Entscheidungen der Führungskraft ausgebaut werden.

Eine weitere wichtige Kompetenz-Anforderung an Führungskräfte in der Transformation von Familienunternehmen ist nach Ansicht der Befragten das erfolgreiche Führen von virtuellen Teams. So arbeiten zahlreiche Mitarbeitende, u.a. ausgelöst durch die Globalisierung und Digitalisierung, zunehmend fernab des Unternehmensstandorts, z. B. an internationalen Standorten oder im Home Office. Folglich müssen Führungskräfte Kommunikations- und Koordinationsfähigkeiten entwickeln, ihre Mitarbeitenden in virtuellen Teams zu führen.

4.2. Motivationsmanagement

Als weitere Kernkompetenz einer erfolgreichen Führungskraft im Wandel von Familienunternehmen hat sich das Motivationsmanagement herauskristallisiert. Gemäß der Erfahrungen der Interviewpartner ist eine Kombination aus extrinsischen und intrinsischen motivationalen Anreizen zielbringend, um eine starke Change-Bereitschaft der Mitarbeitenden zu gewährleisten. Obwohl „nur mit einer intrinsischen Motivation Menschen bereit sind, sich auf [den] beschwerlichen Veränderungsweg zu begeben.“ (B2, Z. 129f), reicht intrinsische Motivation allein nicht aus. Vielmehr müssen intrinsische Anreize mit extrinsischen kombiniert werden. Denn „man kann so viel intrinsisch motiviert sein, wie man will, wenn man dann auch auf Blockaden stößt und Kämpfe ausfechten muss (...) [oder] nicht mit dem Führungsstil des neuen Teamleiters zurechtkommt. (...) So hoch kann die intrinsische Motivation gar nicht sein, als dass man da nicht irgendwie demotiviert wird“ (B5, Z. 154ff). Daher empfiehlt sich ein individuell an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden angepasstes Motivationsmanagement, das Anreize dadurch setzt, dass für Mitarbeitende Vorteile geschaffen werden, die über den Arbeitskontext hinausgehen. Im Zusammenhang der Digitalisierung erweist es sich z.B. als erfolgsbringend, den Mitarbeitenden zu verdeutlichen, dass ihnen das Aneignen von Digitalkompetenzen „auch [im] privaten Leben weiterhilft“ (B3, Z. 231). So sollte die Führungsebene Folgendes vermitteln: „Engagier dich, dann baust du auch an Deiner eigenen Zukunft.“ (B3, Z. 233). Des Weiteren trägt Lob zum Erhalt der Motivation der Mitarbeitenden bei, und es soll darauf geachtet werden, dass „die Relation zwischen Lob und Tadel sich doch mehr in Richtung Lob bewegt.“ (B8, Z. 104f). Das Einnehmen einer Vorbildrolle durch die Führungskraft steigert die Motivation der Mitarbeitenden, denn es ermöglicht, dass diese „sich (...) vertrauensvoll anschließen“ (B2, Z. 248) können. Insbesondere im Kontext von Familienunternehmen weist das Einnehmen einer Vorbildrolle hohe Relevanz auf, denn „gerade speziell in inhabergeführten Unternehmen ist es so, dass die Person, die vorne steht, qua Funktion eine Vorbildrolle haben sollte. Darauf wird in inhabergeführten Unternehmen sicherlich noch mehr als anderswo geachtet“ (B6, Z. 85ff).

Als einer der Haupttreiber der Mitarbeiter-Motivation lässt sich eine erfolgreiche Visionsentwicklung einordnen, so empfiehlt Befragter 13: „Sieh zu, dass Du ein Leitbild hast,

eine Vision, die auch den Handlungsdruck und die Chancen widerspiegelt“ (B13, Z. 277f). Insbesondere in Zeiten der VUCA-Welt brauchen „Menschen, Teams und Organisationen (...) eine Vision, um in diesen [Zeiten] gut bestehen zu können“ (B2, Z. 79ff). Denn eine Vision dient als „fester Pohl“ oder „Stabilitätsfaktor“, der den „Veränderungsprozess voran zieht“ (B2, Z. 83f). Damit dies gelingt, sollte jedoch nicht nur eine „gemeinsame Vision“ definiert werden, sondern sie sollte auch „von allen getragen werden“ (B1, Z. 217). Die Vision sollte „mit der obersten Führungsebene erarbeitet und dann möglichst auch mit vielen Mitarbeitervertretern abgeglichen werden“ (B2, Z. 91ff) bzw. „in das gesamte Unternehmen transparent hinein kommuniziert werden“ (B2, Z. 95), um Widerstand der Mitarbeitenden zu vermeiden. Insbesondere eine visionäre Haltung der Verantwortlichen – „(...) sei ein Visionär und frage dich (...), wohin der Veränderungsprozess, den du gestalten möchtest, führen wird.“ (B3, Z. 246f) – erweist sich in Transformationen von Familienunternehmen als zielführend. Dennoch gilt zu beachten, dass es zwar eine „gute Guidance [ist], wenn man eine Vision hat“, diese jedoch häufig „nicht so leicht zu definieren“ (B1, Z. 86f) ist und sich verändern kann. Somit entsteht die Notwendigkeit, regelmäßig sicherzustellen, dass sich die Vision für den Zustand des Unternehmens eignet. In diesem Zusammenhang entsteht das Risiko, dass dieser „anstrengende Prozess“ des Nachjustierens „im Arbeitsalltag häufig hinten rüber“ (B1, Z. 90) fällt. Außerdem wird deutlich, dass die Visionsentwicklung in Familienunternehmen mit einer geringeren Mitarbeiteranzahl weniger relevant zu sein scheint, so beschreibt z.B. Befragter 11: „Die Vision ist sekundär“ (B11 Z. 125).

4.3. Kompetenz der Prozessplanung

Eine der in den Befragungen identifizierten notwendigen Fähigkeiten für ein erfolgreiches Führen im Change eines Familienunternehmens ist die Kompetenz der Prozessplanung. Als essentiell für eine erfolgreiche Planung der Veränderung wurde angegeben, dass die Führungskraft dem bevorstehenden Wandel ein adäquates Maß an Aufmerksamkeit schenkt (B12, Z. 139ff), sich selbst über die Dringlichkeit des Veränderungsprozesses bewusst wird (B12, Z. 184ff) und diese an die Mitarbeitenden kommuniziert. Die Prozessplanung sollte mit der Definition des Ist-Zustandes beginnen, so formuliert Befragter 3 die Empfehlung an andere Führungskräfte: „(...) kenne Dich selbst, deine Unternehmenssituation, dein Heute, deine Kernkompetenz von heute“ (B3, Z. 245f) und Befragter 6 präferiert zu Beginn der Prozessplanung die Beantwortung der Fragen: „Wo stehen wir? Wo stehen wir in Bezug auf die geschäftliche Situation? Und wo stehen wir aber auch in Bezug auf die Mitarbeiter-Situation?“ (B6, Z. 100f). Im nächsten Schritt sollte eine klare und realistische Zieldefinition erfolgen, gekoppelt mit der Formulierung erreichbarer Zwischenziele. In diesem Zusammenhang empfiehlt Befragter 5 „lieber weniger Versprechen [zu] machen, die man dann hält, als große Versprechen, die man vielleicht nicht halten kann“ (B5, Z. 67ff), um die Motivation der Mitarbeitenden im Laufe des Prozesses aufrecht zu erhalten.

Um diese Ziele zu erreichen, empfehlen die Befragten, den Mitarbeitenden klare Strukturen vorzugeben, die Vorgehensweise zur Umsetzung der Ziele mit der Unternehmensstrategie in Einklang zu bringen und ein hohes Maß an Konsequenz in der Durchführung zu praktizieren. Befragter 5 empfiehlt „noch mehr in Phasen [zu] denken“ (B5, Z. 230f), welche eine Vorbereitungsphase, Phasen der Regeneration und das Setzen von Meilensteinen inkludieren sollten. Zudem erweisen sich Kontrollen innerhalb der Prozessplanung als zielbringend, um Sabotage durch Mitarbeitende zu vermeiden. So sieht Befragter 6 Vertrauen zwar als einen „wichtigen Aspekt“, beschreibt jedoch, „dass dieses Vertrauen immer wieder überprüft werden muss.“ (B6, Z. 162f). Laut der Befragten basiert ein erfolgreicher Steuerungsmechanismus auf der Dokumentation und klar abgegrenzten Verantwortungsbereichen.

4.4. Vertrauenskultur

Eine weitere Kompetenz einer erfolgreichen Führungskraft im Change-Management-Prozess in Familienunternehmen ist die Fähigkeit, eine Vertrauenskultur aufzubauen. Denn „Vertrauen ist die wichtigste Währung, die einzahlt in erfolgreiches, eigenverantwortliches Arbeiten“ (B2, Z. 184f). Eine Vertrauenskultur umfasst einerseits „das Vertrauen der Menschen zu gewinnen“ (B6, Z. 389f), andererseits jedoch auch aus Sicht der Führungskräfte Vertrauen gegenüber den Mitarbeitenden aufzubringen (B1, Z. 201f). Dies stärkt die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und entlastet somit die Führungsebene.

Um das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen, ist Transparenz insbesondere in der Kommunikation von zentraler Bedeutung. Außerdem sollte von der Führungskraft ein angstfreies Arbeitsumfeld kreiert werden „wo jeder quasi alles besprechen kann, was ihm auf der Seele [brennt]“ (B12, Z. 91f). Um ein angstfreies Arbeitsumfeld zu ermöglichen, sollte den Mitarbeitenden durch „sichere, stabile Rahmenbedingungen“ eine positive Arbeitsatmosphäre vermittelt werden (B6, Z. 391f), denn nur so erhält eine Führungskraft „Commitment und Akzeptanz“ (B6, Z. 394). Zudem sollte ein Gefühl von Schutz geschaffen werden, indem vermittelt wird: „Wir stehen füreinander ein (...)“ (B2, Z. 286). Darüber hinaus sollten Führungskräfte auf die Ängste ihrer Mitarbeitenden eingehen (B13, Z. 259) und eine positive Fehlerkultur schaffen – d.h. „Fehler zuzulassen“ (B1, Z. 203) und „mit einer höheren Fehlerquote und Abweichung leben können“ (B11, Z. 194). Eine positive Fehlerkultur ermöglicht angstfreies Arbeiten und steigert die Leistung. In dem Zusammenhang ist es jedoch wichtig, dass „Fehler intern diskutiert werden und keiner „in der Öffentlichkeit bloßgestellt wird“ (B8, Z. 145f). Dennoch gilt zu beachten, dass Kommunikation zwar idealerweise Vertrauen gegenüber den Mitarbeitenden aufbauen sollte, dies jedoch nicht als gegeben angesehen werden kann, sondern kontinuierlich überprüft werden muss, um Sabotage durch Mitarbeitende, die den Change Prozess nicht befürworten, zu vermeiden (B6, Z. 162ff). Insgesamt ist der Erfolg des Schaffens einer Vertrauenskultur in einem großen Ausmaß von offener Kommunikation abhängig

und basiert somit auf einer ausgeprägten Kommunikationsfähigkeit des Führungsverantwortlichen.

4.5. Kommunikationsfähigkeit

Eine ausgeprägte Kommunikationskompetenz erweist sich ebenfalls als essentiell für die erfolgreiche Durchführung eines Change-Management-Prozesses in einem Familienunternehmen. Es ist erfolgsrelevant, dass Entscheidungen klar kommuniziert werden, damit diese nachvollziehbar für Mitarbeitende werden (B9, Z. 196) und damit Mitarbeitenden bewusst wird, was das Ziel des Veränderungsprozesses ist und was konkret von ihnen erwartet wird. Außerdem sollte sich die Kommunikation durch Offenheit und Kontinuität auszeichnen, z.B. in Form von regelmäßigen Team-Meetings oder Feedbackgesprächen (B4, Z. 78f). In diesem Zusammenhang spielt beidseitiges und regelmäßiges Feedback eine essentielle Rolle für einen professionellen Veränderungsprozess, da es nicht nur Stabilität innerhalb eines von Unsicherheiten geprägten Prozesses ausstrahlt, sondern auch zur Selbstreflexion anregt (B2, Z. 116). Eine erfolgreiche Führungskraft muss in der Lage sein „Feedback [zu] geben und [zu] bekommen“ (B7, Z. 96). Damit dies umgesetzt werden kann, sollte die Führungsperson beim Geben des Feedbacks Abstand von ihrer hierarchischen Rolle nehmen und sich auf eine Ebene mit den Mitarbeitenden begeben (B3, Z. 102). Damit die Führungskraft ebenfalls konstruktives Feedback erhalten kann, sollte nicht davon ausgegangen werden, dass der Mitarbeitende über ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten verfügt. Stattdessen sollte man „Mitarbeitende kommunikativ so qualifizieren, dass sie [eine] Feedback-Fähigkeit (...)“ entwickeln (B3, Z. 170). Zudem sollte im Rahmen des beidseitigen Feedbacks ein Raum geschaffen werden zum angstfreien Äußern von Kritik und Bedenken, was die Mitarbeitenden dazu anregt „Fragen [zu] stellen, Bedenken [zu] äußern, (...) auch an Lösungsaspekten mit[zu]arbeiten (...)“ (B13, Z. 154). Befragter 6 weist darauf hin, dass Feedback insbesondere in der Interaktion mit den Generationen Y und Z essentiell ist, da diese kontinuierlich Feedback via Social Media erhalten und dies somit auch am Arbeitsplatz fordern (B6, Z. 207ff.).

Darüber hinaus sollten die Kommunikationskompetenzen einer erfolgreichen Führungskraft im Veränderungsprozess ebenfalls die Fähigkeit des Zuhörens beinhalten, um herauszufinden: „Was möchte mein Gegenüber?“ (B4, Z. 160f.) und „was Leute bewegt“ (B1, Z. 59), um somit Widerstand zu vermeiden. Außerdem erweist sich redundante Kommunikation im Wandel von Familienunternehmen häufig als erfolgsbringend, um den Mitarbeitenden in Zeiten der Unsicherheit Stabilität und Sicherheit zu vermitteln (B2, Z. 101f).

4.6. Selbstmanagement-Kompetenzen

Des Weiteren erweisen sich Selbstmanagement-Kompetenzen nach Angaben der Befragten als essentiell für eine erfolgreiche Führungskraft im Change von Familienunternehmen. Dies beinhaltet eine Selbstreflexionskompetenz, welche das

rechtzeitige Erkennen von Fehlern und die adäquate Korrektur sicherstellt. Darüber hinaus sollten erfolgreiche Führungskräfte ein Bewusstsein für ihre eigenen Kompetenzen und die begrenzten Ressourcen haben, um effizient jedoch zugleich realistisch planen zu können und erreichbare Ziele zu setzen. Ebenfalls sollte eine professionelle Führungsperson in der Transformation über eine ausgeprägte Selbstwahrnehmungs- und Selbststeuerungskompetenz verfügen und somit effektiv zwischen Fremd- und Selbstwahrnehmung unterscheiden können (B11, Z. 76f). Eine professionelle Führungskraft im Veränderungsprozess von Familienunternehmen bringt die Selbstmanagementfähigkeit mit, eine klare Rollenabgrenzung zwischen dem Familien- und Unternehmenskontext zu vollziehen. Damit dies gelingt, ist eine hohe Selbstreflexionsfähigkeit notwendig, um zwischen der Rolle in der Familie und der im Unternehmen klar zu differenzieren (B2, Z. 247ff). Die Notwendigkeit einer klaren Rollenabgrenzung unterscheidet die erfolgreiche Führungskraft im Wandel von Familienunternehmen von anderen Organisationen und nimmt mit höherem Einfluss durch die Familie zu (B3, Z. 201f). Befragter 3 empfiehlt zur erfolgreichen Rollenabgrenzung das Prinzip des „Dritt-Vergleiches“ (B3, Z. 204) anzuwenden, indem der Verantwortliche hinterfragt, ob Entscheidungen anders getroffen würden, wenn keine familiäre Involvierung vorliegen würde (B3, Z. 202 ff). Darüber hinaus stehen die Grundprinzipien eines Familienunternehmens den Eigenschaften des Change Managements konträr gegenüber: Familienunternehmen basieren auf „Legacy“ (B6, Z. 371), Erhalt, Beständigkeit und dem Ziel der Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation. Dies ist in Zeiten der Dauertransformation nur selten durch Beständigkeit möglich, stattdessen müssen nach Meinung der Mehrheit der Befragten häufig radikale Veränderungsprozesse stattfinden, um sich an die Anforderungen des Marktes anzupassen und so langfristig zu überleben (B6, Z. 374).

Dennoch bringen die hohe Einflussnahme durch und die Verbindung zur Familie im Change ebenfalls Vorteile mit sich. So sorgt der familiäre Bund für ein Zugehörigkeitsgefühl und höhere Verbindlichkeit, sodass im Wandel „alle mitziehen“ (B1, Z. 184) und Mitarbeitende auch in schwierigen Phasen des Change Prozesses das Unternehmen aufgrund einer moralischen Verantwortung nicht verlassen (B1, Z. 187f).

4.7. Resilienz

Des Weiteren lässt sich die Eigenschaft der Resilienz als essentiell für die erfolgreiche Durchführung eines Transformations management-Prozesses im Familienunternehmen einordnen. Der Begriff Resilienz stammt aus der Physik und beschreibt den Zustand eines Materials, welches sich biegen, jedoch nicht brechen lässt. Bezieht man diesen Begriff auf das menschliche Verhalten, so definiert Resilienz die Fähigkeit, herausfordernde bis riskante Situationen aufgrund der bereits vorhandenen Kompetenzen sinnvoll und erfolgreich bewältigen zu können (Fröhlich-Gildhof, 2011). So ist eine professionelle Führungskraft stressresistent, souverän im Umgang mit Widerstand, Konflikten und Niederlagen

und zeichnet sich zudem durch eine hohe Frustrationstoleranz aus. Resilienz ist jedoch keine angeborene Eigenschaft, sondern kann gezielt aufgebaut und trainiert werden (B6, Z. 275ff). Um einen erfolgreichen Change durchzuführen, reicht es nicht, dass die Führungskraft selbst Resilienz aufweist, sondern die Resilienz der Mitarbeitenden muss ebenfalls gestärkt werden. Grundvoraussetzungen, um den Mitarbeitenden Resilienz zu vermitteln, sind eine Vertrauenskultur, ein Vorgesetzter, der in eine „stärkende Vorbildrolle geht, (...) offen ist für permanente Veränderungen, Adjustierungen über Feedback“ und potentialorientiert führt (B2, Z. 318ff).

Laut Befragtem 6 ist eine Ambiguitätstoleranz und der Umgang mit Doppeldeutigkeiten „die Kernkompetenz des Managements (...) heutzutage“, weil sich eine Führungskraft fehlendes Fachwissen neu aneignen oder zukaufen kann, während sich das Aneignen einer Ambiguitätstoleranz als deutlich komplexer gestaltet (B6, Z. 341ff). Unter dem Begriff der Ambiguitätstoleranz fasst sich die Fähigkeit zusammen, mit einem inneren Zwiespalt konstruktiv umgehen zu können und diesen idealiter aufzulösen. Der Befragte 6 teilt die Erfahrung, dass Menschen mit einem technischen Hintergrund häufig eine geringere Ambiguitätstoleranz aufweisen, da diese häufig von der Existenz eines eindeutig richtigen Ergebnisses ausgehen. In der Realität zeigen sich jedoch häufig viele potentiell richtige Wege, die genau abgewogen werden müssen, um die optimale Entscheidung kontextabhängig zu treffen (B6, Z. 353). Neben Resilienz bringt eine erfolgreiche Führungsperson ein hohes Durchhaltevermögen mit (B12, Z. 103) und vermittelt dieses an die Mitarbeitenden.

4.8. Agilität

Um sich an die Anforderungen der Dauertransformation anpassen zu können, benötigt eine Führungsperson ein hohes Maß an Agilität. Eine erfolgreiche Führungskraft im Change zeichnet sich durch Schnelligkeit und Flexibilität aus (B6, Z. 131) und vermittelt die Notwendigkeit dieser Fähigkeiten auch an die Mitarbeitenden. Somit reichen in der heutigen Zeit gute Konzepte nicht aus, sondern müssen auch mit hoher Schnelligkeit implementiert werden (B6, Z. 92ff). In diesem Zusammenhang erklärt Befragter 6: „Der Wandel ist so stark, dass man nicht mehr die Konzepte über mehrere Monate oder Jahre hinweg zerreden kann, sondern man muss sie dann einfach anwenden“ (B6, Z. 93). Um ein hohes Maß an Schnelligkeit und Flexibilität zu erreichen, muss sich der Führungsstil anpassen und partizipativer gestaltet werden, indem Entscheidungsverantwortung an Mitarbeitende übergeben wird (B9, Z. 84ff). Außerdem verfügt eine erfolgreiche Führungsperson über ein hohes Maß an Improvisationsvermögen, um professionell mit den Unsicherheiten der VUCA-Welt umzugehen.

4.9. Skill Management

Hinzu kommt, dass ein professionelles Skill Management der Führungskraft maßgeblich zum Erfolg eines Veränderungsprozesses beitragen kann. Dies beinhaltet einerseits

die Methodenkompetenz im Change-Management-Bereich der Führungskraft selbst, andererseits die Kompetenz der Führungsperson, den Mitarbeitenden neue Fähigkeiten zu vermitteln, um diese für den Veränderungsprozess zu befähigen (B2, Z. 144f).

Die Methodenkompetenz, über die eine erfolgreiche Führungsperson im Change verfügen sollte, setzt sich aus zwei Kernaspekten zusammen: Einerseits das Beherrschen der jeweiligen Fachdisziplin, die den Change Prozess initiiert, andererseits erweiterte Führungskompetenzen (siehe Kapitel 4.1), die ein Change Prozess beansprucht, welche u.a. durch Kommunikations- und Konflikttraining (B14, Z. 151) erlangt werden können. Die Methodenkompetenz kann eine Führungskraft sich z.B. durch Coaching aneignen (B1, Z. 126; B5, Z. 173).

Die zweite Komponente des Skill Managements, mit der sich eine professionelle Führungsperson befasst, ist das Empowerment der Mitarbeitenden durch das Vermitteln relevanter Kompetenzen zum erfolgreichen Abschluss des Wandels. In diesem Zusammenhang werden durch die Vermittlung notwendiger Fertigkeiten – wie z.B. eine Digitalkompetenz im Fall eines durch die Digitalisierung angestoßenen Change Prozesses (B3, Z. 147) – Mitarbeitende befähigt „Dinge selbst zu tun, selbst zu entscheiden, selbst zu denken“ (B6, Z. 133f). Diese Befähigung bildet die Grundlage für partizipative Führung, welche die Führungsebene durch Verantwortungsabgabe entlastet und die Mitarbeitenden zur Eigenständigkeit motiviert. Außerdem sollte sich eine erfolgreiche Führungsperson im Veränderungsprozess im Rahmen des Skill Managements bemühen, die Kompetenzvermittlung individuell an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden anzupassen (B13, Z. 205ff). In diesem Zusammenhang repräsentiert Coaching eine Möglichkeit, Mitarbeitenden, deren Verantwortung sich im Change-Management-Prozess erhöht, in ihrer Weiterentwicklung und in ihren Entscheidungen zu unterstützen (B1, Z. 133ff).

4.10. Netzwerk-Management

Eine erfolgreiche Führungskraft im Wandel betreibt professionelles Netzwerk-Management, um interne und externe Ressourcen optimal zu nutzen. Dafür ist eine Interaktionskompetenz notwendig, um professionelle und belastbare Beziehungen zu den Mitarbeitenden auf-zubauen (B10, Z. 64). Dies sollte durch Stakeholder Management ergänzt werden. So kann es für Führungspersonen z.B. erfolgsbringend sein, sich einen Verbündeten auf der Mitarbeiter-ebene auszuwählen, um Informationen bzgl. der Stimmung im Team, der Akzeptanz der Mitarbeitenden und potentieller Probleme zu erhalten, welche die Führungsebene nicht von den jeweiligen Mitarbeitenden selbst widergespiegelt bekommt (B5, Z. 246). Des Weiteren involviert Netzwerk-Management die effektive Nutzung des kollegialen Austausches bzw. der internen Expertise sowie das Involvieren externer Berater für Spezialexpertise, um Hindernisse im Veränderungsprozess zu überwinden, welche die Kompetenzen der Führungskraft selbst überschreiten. Externe Berater können entweder

für inhaltliche Themen wie Informatik-Fragestellungen verwendet werden (B3, Z. 51) oder für Change-spezifische Aufgabenfelder wie die Unterstützung bei der Visionsentwicklung (B1, Z. 225). Dennoch fällt auf, dass Familienunternehmen mit einer geringen Mitarbeiteranzahl externe Berater eher skeptisch betrachten und diese als weniger erfolgsrelevant ansehen (B8, Z. 54; B4 Z. 60).

4.11. Fazit

Insgesamt lassen sich die aus der Befragung hervorgegangenen erfolgsrelevanten Kompetenzen eines Führungsverantwortlichen im Veränderungsprozess eines Familienunternehmens in drei Kategorien unterteilen. Erstens existieren mitarbeiterorientierte Kompetenzen, welche Führungskompetenzen, erfolgreiches Motivationsmanagement, Prozessplanung, den Aufbau einer Vertrauenskultur und eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit beinhalten. Des Weiteren sollte eine professionelle Führungskraft über persönlichkeitsorientierte Kompetenzen verfügen, welche eine Selbstmanagement-Kompetenz, ein hohes Maß an Resilienz und Agilität beinhalten. Zuletzt benötigt eine Führungsperson in Veränderungsprozessen auch ressourcenorientierte Kompetenzen, womit ein erfolgreiches Netzwerk- und Skill-Management gemeint sind. Dabei wurde im Kontext eines Familienunternehmens insbesondere die Fähigkeit zur Selbstreflexion betont, mit dem Ziel, eine klare Rollenabgrenzung und das Einnehmen einer Vorbildrolle durch die Führungskraft zu gewährleisten.

Schließlich kam die Befragung zu dem Ergebnis, dass die Kernkompetenzen eines Führungsverantwortlichen im Wandel tendenziell stark kontextabhängig sind. Es ergab sich in dieser Arbeit eine weit verzweigte Nennung unterschiedlicher Kernkompetenzen. So fanden sich in der Auswertung einige Aspekte, die lediglich von wenigen oder nur einem Befragten angesprochen wurden. Die detaillierte Aufzählung dieser Kompetenzen überschreitet den Rahmen der Bachelorarbeit, kann jedoch Appendix 6 entnommen werden. Darüber hinaus scheinen die relevanten Fähigkeiten nicht nur davon abzuhängen, ob ein Familien-Unternehmen vorliegt oder nicht, sondern auch von der Mitarbeiteranzahl und der Unternehmensgröße. In diesem Zusammenhang fällt auf, dass in Unternehmen mit einer vergleichsweise geringen Mitarbeiterzahl die Notwendigkeit einer Visionsentwicklung und des Hinzuziehens externer Berater als deutlich geringer eingeschätzt wird als in Unternehmen mit einer höheren Anzahl.

5. Diskussion

Die von den Befragten offengelegte Notwendigkeit einer strukturierten Prozessplanung wurde bereits umfangreich wissenschaftlich erforscht. Als die renommiertesten Modelle gelten das Modell der sieben Basisprozesse (Glasl, 2014) und das 8-Stufen-Modell (Kotter, 2012). Beim Transfer der Forschungsergebnisse auf den aktuellen Forschungsstand wird deutlich, dass die erwähnte Notwendigkeit, die Dringlichkeit des Change Prozesses zu Beginn der Umsetzung zu vermitteln, mit dem sogenannten „Sense of Urgency“ nach Kotter, 2008, S.

1 gleichzusetzen ist. Außerdem bestätigen die Äußerungen der Befragten zur Relevanz der Definition des Ist-Zustandes sowie der Zielsetzung die Aussagen der sogenannten Diagnose- und Zukunftsgestaltungsprozesse aus dem Modell der sieben Basisprozesse (Glasl, 2014). Die von den Befragten ebenfalls erwähnte Meilensteinplanung und die Verwendung von Steuerungsmechanismen stellen zentrale Komponenten der Umsetzungs- und Change-Management-Prozesse nach Glasl (2014) dar. Während die Befragten zur Motivationsstärkung das Setzen kleiner realistischer Ziele als bedeutsam einstufen, legt Glasl (2014) großen Wert auf die Visionsentwicklung zur Stärkung der Veränderungsmotivation. Die Notwendigkeit von realistischen und erreichbaren Zielen wird ebenfalls von Kotter aufgegriffen. Dieses geschieht in der sechsten Stufe seines 8-Stufen-Modells, welche sich mit dem Generieren von kurzzeitigen Erfolgen befasst. Darüber hinaus wurden in der Befragung Phasen der Regeneration empfohlen, welche ergänzend zu den sieben Basisprozessen (Glasl, 2014) und dem 8-Stufen-Modell (Kotter, 2012) hinzugefügt werden können, um die bestehende Literatur zu ergänzen.

Als weitere zentrale Kompetenz kristallisierte sich das Motivationsmanagement heraus. Dies bestätigt die Forschung Moss Kanter (2004). Sie betont in diesem Zusammenhang, dass Führungskräfte die Motivation der Mitarbeitenden anregen sollen durch sinngebende Arbeit, die sich an dem gesamtwirtschaftlichen Gewinn und der gesellschaftlichen Weiterentwicklung orientiert. Diese Faktoren wurden jedoch in der Befragung nicht erwähnt. Vielmehr lag der Fokus der Interviewten bzgl. des Motivationsmanagements auf der Notwendigkeit, intrinsische und extrinsische Anreize zu kombinieren.

Außerdem wurde in der Befragung die Bedeutung eines angstfreien Arbeitsumfeldes und somit des Schaffens einer positiven Fehlerkultur betont. Diese Erkenntnisse werden ebenfalls durch eine Studie des Unternehmens Google bestätigt, welche zu dem Ergebnis kam, dass psychologische Sicherheit einen erfolgsrelevanten Faktor darstellt, um die Existenz von Teams mit überdurchschnittlicher Performance zu erklären (Duhigg, 2016). In diesem Kontext betont Moss Kanter (2004), dass Mitarbeitenden nicht Angst und Unsicherheit vermittelt werden sollen, z. B. durch den Hinweis auf Stellenabbau. Vielmehr soll die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden durch die Stärkung intrinsischer Motivation gestärkt werden. So kann Mitarbeitenden in Zeiten des Wandels durch eine realistische Zielsetzung, professionelle Planung und transparente Kommunikation ein Gefühl der Sicherheit vermittelt werden (Groysberg et al., 2018). Die Notwendigkeit, existierende Ängste und Unsicherheiten aufzulösen, ist gemäß Glasl (2014) ein relevanter Teilaspekt der psychosozialen Prozesse. So betonen Glasl (2014) und Speierer (1994) ebenfalls die Relevanz von Resilienz bzw. Belastbarkeit, Inkongruenz- und Ambiguitätstoleranz – Kernkompetenzen einer Führungskraft, die auch in dieser Befragung erwähnt wurden. Zusätzlich wurde die Bedeutsamkeit der Konfliktfähigkeit in den Interviews erwähnt, welche insbesondere Glasl (2014) und Sprenger (2012) in

ihrer Forschung beschreiben.

So wie Glasl (2014) die Notwendigkeit eines schulenübergreifenden Methodenrepertoires betont, unterstrichen auch die Befragten dieser Studie die Unumgänglichkeit der Methodenkompetenz. Diese sollte sich laut der Befragungsergebnisse nicht nur auf die Führungskräfte beschränken, sondern auch den Mitarbeitenden ein Empowerment ermöglichen. Die Relevanz des Empowerments der Mitarbeitenden wird auch von Glasl (2014) im Rahmen der Lernprozesse aufgegriffen. Zudem erwähnt Kotter (2008) die Befähigung der Mitarbeitenden dezidiert unter dem Begriff des Empowerments in der fünften Phase seines 8-Stufen-Modells. Von Rundstedt (2015) betont, dass die Führungsperson eine Vorbild- und Mentorenrolle einnehmen sollte, um Stabilität und Orientierung zu vermitteln. Die Bedeutsamkeit der Vorbildrolle wurde in dieser Arbeit ebenfalls herausgearbeitet. Die Befragung ergab, dass in Familienunternehmen auf das Einnehmen einer Vorbildrolle durch die Führungsperson mehr Wert gelegt wird als in anderen Unternehmen (Befragter 6, Z. 85ff).

Die in der Befragung geäußerte Relevanz der Kommunikationsfähigkeit sowie der Redundanz in der Kommunikation der Transformation bestätigen die Forschungen Schmidt (2014). Sowohl die Signifikanz der Kommunikation im Wandel als auch Modelle zur Strukturierung der Kommunikation wurden bereits weitgehend beforscht. Glasl (2014) thematisiert die Relevanz der Kommunikation in den Informationsprozessen seines Modells. Kotter (2012) unterstreicht insbesondere die Unumgänglichkeit der Kommunikation zur Vermittlung der Vision, Ziele und Strategie des Change Prozesses in der vierten Phase seines 8-Stufen-Modells. Zur Visualisierung der geplanten Change Strategie und zur Vereinfachung der Kommunikation empfiehlt Künzli (2014) den strategischen Roadmapping Ansatz. Als Grundlage dafür dient das Change-Architektur-Diagramm Königswieser et al. (2013). Darüber hinaus zeigt die von den Befragten genannte Notwendigkeit einer Feedbackkultur umfangreiche Überschneidungen mit den Forschungsergebnissen Enste et al. (2013). Die Forschergruppe stellt heraus, dass der Einsatz von Feedback zu den relevanten Erfolgsvariablen im Change zählen. Es fällt jedoch auf, dass in der Befragung dieser Forschungsarbeit bzgl. der Feedbackkultur ein besonderer Schwerpunkt auf die Regelmäßigkeit und die Wechselseitigkeit des Feedbacks gelegt wurde.

Als weitere Kernkompetenzen einer Führungskraft im Change eines Familienunternehmens erwiesen sich in der Befragung die Schnelligkeit und Flexibilität. Auch Wippermann (2016) erforschte die Relevanz dieser Fähigkeiten und beschreibt, dass in den sogenannten Veränderungsschleifen eines Change Prozesses schnelles und pragmatisches Handeln erfolgsbringend sei. Jedoch wurde der Aspekt des experimentellen Vorgehens in den Veränderungsschleifen in der Befragung tendenziell als weniger erfolgstreibend eingeschätzt.

Im Rahmen des notwendigen Führungsstils bestätigten die Befragten die Relevanz von Empathie, was ebenfalls von der Society for Human Resource Management (2016) betont wurde. Diese legt dar, dass Führungskräfte im

Wandel ein deutlich höheres Maß an emotionaler Intelligenz brauchen als zuvor. Auch der personenzentrierte Ansatz nach Rogers (2012) betont die Relevanz der Empathie für das erfolgreiche Gelingen der Interaktion im Beratungs- und Führungskontext.

Darüber hinaus nannten die Befragten die Fähigkeit des situativen Führens als erfolgskritische Kompetenz einer Führungskraft im Wandel von Familienunternehmen. So betont auch Sprenger (2012), dass eine Führungsperson im Change die Fähigkeit haben sollte, zu entscheiden, wann welcher Führungsstil zielbringend ist. Im Rahmen der partizipativen Führung, welche sich als erfolgsrelevante Kompetenz in dieser Forschungsarbeit herauskristallisierte, stellt Laloux (2015) heraus, dass hierarchische und funktional orientierte Organisationen zu starr und langsam für die Anforderungen der Daueränderungen sind. Jedoch legen die Befragten einen deutlich geringeren Schwerpunkt auf agile Netzwerkstrukturen, welche für Laloux (2015) einen der Kernaspekte für eine moderne Organisation darstellen. Dies lässt sich möglicherweise durch die häufig geringere Mitarbeiteranzahl in Familienunternehmen erklären, weshalb diese zwar Agilität benötigen, jedoch nicht notwendiger Weise die Einführung einer Netzwerkstruktur. Zudem lassen die Befragten in dieser Arbeit die Relevanz der Unternehmenskultur und der Sozialverantwortung unerwähnt, welche nach Laloux (2015) Kernerfolgskriterien für eine postmoderne Organisation darstellen.

Des Weiteren wurde im Rahmen der Befragung festgestellt, dass das Hinzuziehen von externen Ressourcen wie z.B. Beratern mit Spezialexpertise einen Erfolgsfaktor darstellen kann. Glasl (2014) erläutert in dem Kontext, dass die erfolgreiche Durchführung eines Change zwar von Beratern begleitet, von Führungskräften jedoch in der Hauptsache verantwortet werden muss. Dies wurde in der Untersuchung bestätigt, da die Befragten erklären, dass sie externe Berater lediglich für Spezialkompetenzen hinzuziehen. Dennoch fiel in diesem Kontext auf, dass Familienunternehmen mit weniger Mitarbeitenden deutlich mehr Skepsis gegenüber externen Beratern aufweisen, als die mit einer höheren Mitarbeiteranzahl.

Als weitere erfolgsrelevante Kompetenz einer Führungskraft in der Transformation von Familienunternehmen wurde die Fähigkeit des Selbstmanagements und der Selbstreflexion aufgeführt. Bestätigt werden diese Aspekte von Glasl (2014), innerhalb der Lernprozesse seines Modells. Dazu zählen u.a. Coaching, Training und Seminarwissen, welches zum Empowerment der Mitarbeitenden beiträgt. Coaching dient u.a. dazu, die Selbstreflexion der Change-Verantwortlichen anzuregen (Bickerich et al., 2018). Dies wurde im Rahmen der Befragung als besonders erfolgsrelevant in Familienunternehmen identifiziert, da die Führungsperson eine klare Rollenabgrenzung zwischen Familien- und Unternehmenskontext sicherstellen muss.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass die in der Befragung identifizierten Kernkompetenzen einer Führungskraft im Wandel von Familienunternehmen nahezu identisch sind mit denen einer Führungsperson im Change von Unterneh-

men im Allgemeinen.

6. Implikationen

Im Folgenden werden die theoretischen Implikationen dieser Arbeit im Forschungskontext und die praktischen Auswirkungen für Führungskräfte offengelegt.

6.1. Theoretische Implikationen

Diese Arbeit beabsichtigt, einen Beitrag zur Schließung der Forschungslücke bzgl. der erfolgsrelevanten Kompetenzen einer Führungskraft im Wandel eines Familienunternehmens zu leisten. Die bestehende Literatur wird durch diese Arbeit ergänzt, indem die in Kapitel 4 genannten erfolgsrelevanten Fähigkeiten identifiziert werden, welche sich in die Metaebenen mitarbeiterorientierte, persönlichkeitsorientierte und ressourcenorientierte Kompetenzen einteilen lassen. Zum einen wird der aktuelle Forschungsstand durch diese Arbeit bestätigt, da sich ein Großteil der identifizierten Kompetenzen einer Führungskraft im Wandel eines Familienunternehmens mit der Literatur bzgl. der Kompetenzen einer Führungsperson im Change im Allgemeinen überschneidet. Zum anderen wird durch diese Arbeit die bestehende Forschungsliteratur ergänzt, weil die Untersuchungsergebnisse darlegen, dass die Reflexionsfähigkeit und das Einnehmen einer Vorbildrolle im Familienunternehmen für den erfolgreichen Wandel von besonders hoher Relevanz sind. Diese Arbeit trägt ebenfalls zur Erweiterung des Forschungsstandes bei, indem sie herausstellt, dass die Kernkompetenzen einer Führungsperson im Veränderungsprozess kontextabhängig sind und sich ein Zusammenspiel eines breiten Spektrums an Fähigkeiten als Erfolg bringend erweist.

Zusätzlich lässt sich anmerken, dass die Benennungen der sieben Basisprozesse nach Glasl (2014) an die aktuellen Anforderungen in Veränderungsprozessen angepasst werden können. Die genauere Herleitung potentieller Verbesserungen überschreitet jedoch den Rahmen dieser Bachelorarbeit und findet sich im Appendix 7 wieder.

6.2. Praktische Implikationen

Diese Arbeit kam zu dem Ergebnis, dass eine Führungskraft im Change-Management-Prozess eines Familienunternehmens über die zehn in Kapitel 4 genannten Kompetenzen verfügen sollte. Sie sollte zudem über gute Reflexionsfähigkeiten und die Kompetenz verfügen, eine Vorbildrolle einzunehmen. Somit könnten Unternehmen in der Praxis einerseits ihren Auswahl- und Einstellungsprozess von Führungskräften an diesen Kompetenzen orientieren. Andererseits können Unternehmen ihren Führungskräften etwa durch Coachings und Trainings die Möglichkeit geben, diese Kompetenzen zu erwerben und auszubauen (Bickerich et al., 2018). Außerdem sollten Führungskräfte im Wandel eines Familienunternehmens darüber aufgeklärt werden, dass die notwendigen Kompetenzen im Change Prozess stark kontextabhängig sind. Bei Bedarf sollte den Führungspersonen die

Möglichkeit angeboten werden, externe Berater hinzuzuziehen sowie kollegialen Austausch zu praktizieren, um über den spezifischen Change- und Unternehmenskontext zu reflektieren, konsekutiv die relevanten Eigenschaften zu identifizieren und sich diese dementsprechend anzueignen.

7. Limitationen

Die Qualität der Forschungsdaten wird maßgeblich von der gewählten Forschungsmethode beeinflusst. Somit ergeben sich aus der Wahl des qualitativen Forschungsansatzes und der Methode der semi-strukturierten Leitfadeninterviews zahlreiche Limitationen für diese Forschungsarbeit. Die Güte der Daten, die mithilfe von teilstrukturierten Leitfadeninterviews erlangt wurden, erweisen sich als stark abhängig vom Befragten und vom Interviewer selbst. Es wird ein hohes Maß an Offenheit von dem Befragten gefordert, welches durch mangelnde Antwortbereitschaft eingeschränkt werden kann. Die Offenheit der Befragten könnte insbesondere durch die Verwendung von Telefoninterviews limitiert worden sein (Da Silva et al., 2014). Darüber hinaus übernimmt der Interviewer in einem teilstrukturierten Interview aufgrund seiner aktiveren Beteiligung am Gespräch eine zentrale Rolle, die ihm deutlich mehr Verantwortung für die Forschungsergebnisse zuweist als z.B. in einem standardisierten Interview (Atteslander, 2003). In diesem Zusammenhang besteht die Möglichkeit, dass der Interviewer den Befragten durch sein Auftreten und seine Sprache sowie durch suggestive Fragen beeinflusst (Stier, 2013). Dies limitiert die Objektivität der Forschungsmethode und bringt das Risiko potentieller Verzerrungseffekte mit sich. Dieses Risiko ist jedoch weniger eine spezifische Limitation von teilstrukturierten Interviews, sondern mehr eine generelle Problematik der qualitativen Forschung (Bailey et al., 1999).

Des Weiteren bringen teilstrukturierte Leitfadeninterviews einen höheren Zeitaufwand mit sich als standardisierte Interviews oder Fragebögen. Dies schränkt die Anzahl der Befragten im Rahmen einer Bachelorarbeit stark ein und limitiert somit die Repräsentativität der Forschungsergebnisse. Darüber hinaus bieten Interviews als Forschungsmethode keine Replizierbarkeit. Da Interviews auf zwischenmenschlichem Kontakt basieren, kann nicht angenommen werden „dass dasselbe Interview bei derselben Person zu einem anderen Zeitpunkt durchgeführt, oder dass dasselbe Interview bei derselben Person von einem anderen Interviewer durchgeführt, das gleiche Ergebnis bringen würde“ (Kromrey et al., 2016, S. 301). Einen weiteren Nachteil der Forschungsmethode stellt die mangelnde Möglichkeit der quantitativen Auswertung dar (Bogner et al., 2005), was die Forschungsergebnisse weniger vergleichbar und somit komplexer in der Auswertung gestaltet (Atteslander, 2003). Da diese Forschungsarbeit jedoch nicht die Verifizierung von vorab gebildeten Hypothesen beabsichtigt, lässt sich der explorative Ansatz der teilstrukturierten Leitfadeninterviews als adäquat einordnen. Vielmehr befasst sich diese Arbeit mit der Exploration eines bislang wenig beforschten Themenbereiches und

zielt darauf ab, basierend auf der Sammlung und Auswertung von Daten, neue Hypothesen für Theorien zu generieren.

Des Weiteren ergeben sich aufgrund des Strichprobenumfangs und des Fokus auf Führungskräfte als Befragte weitere Limitationen. Der Strichprobenumfang von 13 Teilnehmenden lässt sich als nicht repräsentativ für die Grundgesamtheit kategorisieren. Außerdem sind die Ergebnisse, da lediglich Führungskräfte befragt wurden, maßgeblich von der Selbstwahrnehmungsfähigkeit dieser abhängig und weichen möglicherweise von der Wahrnehmung der Mitarbeitenden ab.

8. Schlussbetrachtung und Ausblick

Im aktuellen Marktumfeld, geprägt von disruptiver Innovation und sich intensivierendem globalen Wettbewerb, spielt professionelles Change Management eine zentrale Rolle, um den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sicherzustellen. Während Kernkompetenzen von Führungskräften im Change im Allgemeinen bereits umfangreich beforscht wurden, besteht im Bereich der Change-Kompetenzen von Führungskräften in Familienunternehmen eine Forschungslücke. Diese Arbeit zielt darauf ab, zur Beantwortung der Frage nach den erfolgsrelevanten Kompetenzen von Führungskräften im Rahmen von Change-Management-Prozessen in Familienunternehmen einen Beitrag zu leisten. Mithilfe eines qualitativen Forschungsansatzes, basierend auf 13 semi-strukturierten Leitfadeninterviews, wurden relevante Kompetenzen von Führungskräften basierend auf der Grounded-Theory-Methode identifiziert. Die notwendigen Kernkompetenzen von Führungskräften im Change von Familienunternehmen lassen sich den Ergebnissen dieser Arbeit zufolge in drei Kategorien einteilen: (1) mitarbeiterorientierte Kompetenzen wie eine Kommunikationskompetenz oder die Fähigkeit zur Schaffung einer Vertrauenskultur, welche die Motivation der Beschäftigten und die Akzeptanz des gesamten Veränderungsprozesses verbessern; (2) persönlichkeitsorientierte Kompetenzen wie Resilienz oder Agilität, welche die professionelle und erfolgreiche Durchführung eines Change ermöglichen; (3) ressourcenorientierte Kompetenzen wie die Fähigkeit zum Aufbau eines Netzwerks oder Methodenkenntnisse im Change-Management-Bereich, die zu einer Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Effizienz führen.

Insgesamt kommt diese Arbeit zu dem Resultat, dass sich die erfolgsrelevanten Kompetenzen von Führungskräften in Veränderungsprozessen von Familienunternehmen weitgehend mit dem bestehenden Forschungsstand zu den Kernkompetenzen von Führungskräften in Unternehmen decken. Im Kontext eines Familienunternehmens werden jedoch Schwerpunkte auf die Fähigkeit zur Selbstreflexion oder dem Einnehmen einer Vorbildrolle durch die Führungsebene gelegt. Im Rahmen der zukünftigen Forschung könnte dieses Ergebnis sowie die identifizierten relevanten Kompetenzen weitergehend mithilfe von quantitativen Forschungsansätzen beforscht werden. Weil in dieser Arbeit der Schwerpunkt auf die Perspektive der Führungskräfte gelegt wird, wäre

es für die zukünftige Forschung zielbringend, die erfolgsrelevanten Kompetenzen von Führungskräften aus Sicht der Mitarbeitenden detailliert zu beforschen.

Zudem legt diese Arbeit dar, dass die relevanten Kompetenzen einer Führungskraft im Change eines Familienunternehmens stark vom Kontext – insbesondere von der Mitarbeiteranzahl, dem Reifegrad der Mitarbeitenden und dem Fortschritt im Change – abhängen. So stellte sich heraus, dass in kleineren Familienunternehmen die Visionsentwicklung und das Hinzuziehen von externen Beratern als weniger erfolgsrelevant eingestuft werden. Dies gibt Anlass zur Annahme, dass die erfolgsrelevanten Fähigkeiten eines Change-Verantwortlichen im Familienunternehmen nicht nur von der Fragestellung abhängen, ob ein Familienunternehmen vorliegt oder nicht, sondern auch von der Mitarbeiteranzahl und der Größe des Unternehmens. Im Rahmen weitergehender Forschung könnte somit diese Hypothese detailliert überprüft werden. Außerdem ließen sich u.a. die Fragestellungen beforschen, ob die erfolgsrelevanten Kompetenzen einer Führungskraft im Change eines Familienunternehmens von der Branche, der Generation oder z.B. von der Frage abhängen, ob das Unternehmen vom Inhaber oder einem angestellten Führungsverantwortlichen durch den Change geleitet wird. Diese Fragen zeigen, dass die Forschung im Bereich der erfolgsrelevanten Kompetenzen von Führungskräften im Change von Familienunternehmen ein umfangreiches Forschungsgebiet darstellt, welches sich zu erschließen lohnt.

Literatur

- Aretz, W. *Subjektive Führungstheorien und die Umsetzung von Führungsgrundsätzen im Unternehmen*. Wiesbaden, Springer, 2019.
- Argyris, C. und Schön, D. A. *Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis*. 3. Aufl., Stuttgart, Klett-Cotta, 2006.
- Atteslander, P. *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 10. Aufl., Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2003.
- Bailey, C., White, C., und Pain, R. Evaluating qualitative research: dealing with the tension between 'science' and 'creativity'. *Area*, 31(2):169-178, 1999.
- Bakshi, V. *The Forward-looking Manager in a VUCA World*. Singapore, SAGE Publishing India, 2017.
- Bauer, T. *Innovationen in Familienunternehmen: Eine empirische Untersuchung*. Wiesbaden, Gabler Springer, 2012.
- Baumgarten, R. *Führungsstile und Führungstechniken*. Berlin, De Gruyter, 1977.
- Beckhard, R. und Dyer Jr, W. G. SMR Forum: Managing change in the family firm - issues and strategies. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 24(3): 59-65, 1983.
- Bickerich, K., Michel, A., und O'Shea, D. Executive coaching during organisational change: a qualitative study of executives and coaches perspectives. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 11(2):117-143, 2018.
- Bogner, A., Littig, B., Menz, W., et al. Experteninterviews: Theorie, Methode, Anwendung. 3. Auflage, Wiesbaden, VS Verlag, 2005.
- Bolscho, D. und Michelsen, G. *Methoden der Umweltbildungsforschung*, volume 3. Wiesbaden, VS Verlag, 2013.
- Boston Consulting Group. *Moderne Roboter können bis zu 300.000 Arbeitsplätze in der deutschen Industrie ersetzen*, 2019. URL https://www.bcg.com/de-de/d/press/25maerz2019_PM_Robotics-217014. Abgerufen am 12.05.2019.
- Bryant, A. und Charmaz, K. *The Sage Handbook of Grounded Theory*. 2. Aufl., Thousand Oaks, CA, Sage, 2010.
- Buchholz, U. und Knorre, S. *Interne Kommunikation und Unternehmensführung: Theorie und Praxis eines kommunikationszentrierten Managements*. Wiesbaden, Springer Gabler, 2019.
- Cater, J. und Schwab, A. Strategies in Established Small Family Firms. *Family Business Review*, 21(1):31-50, 2008.
- Charmaz, K. *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. 2. Aufl., Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2014.
- Claßen, C. A. E. und Schulte, R. How do conflicts impact change in family businesses? The family system and familiness as a catalytic converter of change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(7):1198-1212, 2017.
- Cousins, B. Design thinking: Organizational learning in VUCA environments. *Academy of Strategic Management Journal*, pages 1-18, 2018.
- Da Silva, G. F., Morano, M. T. A., Sales, M. P. U., Olegário, N. B., Cavalcante, A. G. M., und Pereira, E. D. Comparison of face-to-face interview and telephone interview administration of COPD assessment test: a randomized study. *Quality of Life Research*, 23(4):1193-1197, 2014.
- De Clercq, I. Standardeinstellung: Austausch. *OrganisationsEntwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 35 (Mai):66-72, 2018.
- Doppler, K. *Der Change Manager; Sich selbst und andere verändern-und trotzdem bleiben, wer man ist*. Frankfurt am Main, Campus, 2003.
- Duden. Definition 'Familie', 2019. URL <https://www.duden.de/rechtshreibeung/Familie>. Abgerufen am 13.05.2019.
- Duhigg, C. N. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team, 2016. URL <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>. Abgerufen am 02.05.2019.
- Enste, D. H., Eyerund, T., und Knelsen, I. Führung im Wandel. *Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im*, 21, 2013.
- Finckler, P. *Transformationale Führung: Wegweiser für nachhaltigen Führungs- und Unternehmenserfolg*. Wiesbaden, Springer, 2017a.
- Finckler, P. *Transformationale Führung: Wegweiser für nachhaltigen Führungs- und Unternehmenserfolg*. Wiesbaden, Springer, 2017b.
- Fischli, C. *Führen ist menschlich. Sieben Perspektiven zur Praxis*. St. Gallen: Institut für Führungslernen, 2016.
- Flick, U. *Sozialforschung. Methoden und Anwendungen; ein Überblick für die BA-Studiengänge*. Orig. *Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl*, 2009.
- Flick, U. *Handbuch Qualitative Sozialforschung*. 3. Aufl., Weinheim, Beltz, 2012.
- Franz, B. *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis*, 2010.
- Fröhlich-Gildhof, M., Klaus und Rönnau-Böse. *Resilienz*. München: utb, 2011.
- Gabler Wirtschaftslexikon. "Unternehmen", Definition, 2019. URL <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmen-48087>. Abgerufen am 16.04.2019.
- Gesellschaft für Organisationsentwicklung. *Leitlinien professioneller Organisationsentwicklung*, 2009. URL <https://www.freewebs.com/organisationsentwicklung/Leitlinien-Gesellschaft-fuer-Organisationsentwicklung.pdf>. Abgerufen am 06.05.2019.
- Glaser, B. und Strauss, A. L. *Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung*. 2. Aufl., Bern, Huber, 2008.
- Gläser, J. und Laudel, G. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Auflage, Wiesbaden: VS Springer, 2010.
- Glasl, F. "Wandel der Organisationsberatung zur Prozessberatung" in *Professionelle Prozessberatung: Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse*. Hrsg. F. Glasl, T. Kalcher und H. Piber, 3. Aufl., Bern, Haupt, 39-56, 2014.
- Großmann, S. *Konflikte und Krisen in Familienunternehmen: eine Untersuchung der Wechselwirkungen zwischen Konflikten in Familie und Unternehmen und dem Untergang von Familienunternehmen*, volume 14. Vandenhoeck & Ruprecht, 2014.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., und Cheng, J. The leader's guide to corporate culture: How to manage the eight critical elements of organizational life. *Harvard Business Review*, 96(1):44-52, 2018.
- Helfferich, C. *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 4. Aufl., Wiesbaden, VS Verlag, 2011.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., und Johnson, D. E. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, volume 9. Prentice hall Upper Saddle River, NJ, 2007.
- Hölzl, H. *Innovative Mitarbeiterführung: Generation Y fordert Anerkennung, Sinn und Freiraum!*, 2013. URL <https://unternehmer.de/management-people-skills/157031-fuehrungsstil-unternehmen-die-generation-fordert-einen-wandel>. Abgerufen am 29.04.2019.
- Hug, T. und Poscheschnik, G. *Empirisch forschen*, volume 3357. 2. Aufl. Stuttgart, UTB, 2015.
- Kinkel, S. und Gunter, L. *Familienunternehmen: Langfristige Stabilität statt kurzfristiger Optimierung. Wettbewerbs- und Modernisierungsstrategien von Familienbetrieben im Vergleich zu anderen Betrieben*, 2012. URL <https://www.econstor.eu/handle/10419/56058>. abgerufen 22.04.2018.
- Klein, S. B. *Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen*, volume 1. 3. Aufl., Siegburg, Josef Eul Verlag, 2010.
- Klis, M. *Überzeugung und Manipulation: Grundlagen einer Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile*, volume 8. Wiesbaden, Springer-Verlag, 2013.
- Kok, J. und Van den Heuvel, S. C. *Leading in a VUCA World: Integrating leadership, discernment and spirituality. Contributions to Management Science*. Cham, Switzerland, Springer, 2019.
- Königswieser, R., Hillebrand, M., Platzdatsch, S., und Kemner, H. *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. 7. Auflage, Heidelberg, Carl-Auer-Verlag, 2013.
- Kostka, C. *Change Management: Das Praxisbuch für Führungskräfte*. München, Carl Hanser Verlag GmbH Co KG, 2016.
- Kotter, J. P. *A Sense of Urgency*. Boston, Harvard Business Press, 2008.
- Kotter, J. P. *Leading Change*. Boston, Harvard Business Review Press, 2012.
- Kraus, G., Becker-Kolle, C., und Fischer, T. *Change Management*. Berlin, Cornelsen, 2010.
- Kromrey, H., Roose, J., und Strübing, J. *Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung*, volume 1040. 13. Aufl., Stuttgart, Utb, 2016.
- Kruse, J. und Schmieder, C. *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz*. 2. Aufl., Weinheim/ Basel, Beltz Juventa, 2015.
- Kuckartz, U. *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 3. Aufl., Weinheim, Beltz Juventa, 2016.
- Künzli, B. *Strategisches Roadmapping. Zeitschrift Führung und Organisation*,

- 83(März):190–193, 2014.
- Laloux, F. *Reinventing Organizations*. München, Verlag Franz Vahlen, 2015.
- Lauer, T. et al. *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. 2. Aufl., Wiesbaden, Springer Gabler, 2014.
- Lauterburg, C. und Doppler, K. *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt am Main, Campus, 2008.
- Lewin, K. und Lewin, G. W. *Die Lösung sozialer Konflikte: Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik*. München, Christian-Verlag Bad Nauheim, 1953.
- Luecke, R. *Managing Change and Transition*, volume 3. Brighton, MA, Harvard Business School Press, 2003.
- Lutz, B. *Effiziente Marktforschung auf internationalen Märkten*. Hamburg, Diplomica Verlag, 2011.
- May, P. Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser: Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen. *Internationale Familienunternehmen*, pages 417–429, 2008.
- May, P. *Erfolgsmodell Familienunternehmen: Das Strategie-Buch*. Hamburg, Murmann Publishers GmbH, 2012.
- Mayring, P. *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. 5. Aufl., Weinheim, Beltz Verlag, 2002.
- McKinsey & Company. “changing change management,” artikel, 2015. URL <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management>. Abgerufen am 17.04.2019.
- Moss Kanter, R. “The challenges of leadership: Interview with Rosabeth Moss Kanter”. *Strategic Direction*, 20(June):7–10, 2004.
- Moss Kanter, R. *Challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. 7. Aufl., New York, Free Press, 2016.
- Österle, H. und Winter, R. *Business Engineering: Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters*. 2. Aufl., Wiesbaden, Springer-Verlag, 2003.
- Pries, J. C. *Führung in Netzwerkorganisationen*. Heidelberg, Karl-Auer Verlag, 2017.
- Przyborski, A. und Wohlrab-Sahr, M. *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. 4. Aufl., München, Oldenbourg Verlag, 2014.
- Rogers, C. R. *Der neue Mensch*. 7. Aufl., Stuttgart, Klett-Cotta, 2012.
- Rotfuß, W., Schmidt, S., und Westerheide, P. Definition und quantitative erfassung von familienunternehmen. In *Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen*, pages 35–80. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, 2010.
- Scharmer, C. O. *Theorie U: Von der Zukunft her führen*. Heidelberg, Carl-Auer Verlag, 2009.
- Schmidt, T. *Kommunikationstrainings erfolgreich leiten*. Bonn: Manager Seminare Verlag, 2014.
- Scholl, W., Schermuly, C., und Klocke, U. Wissensgewinnung durch führungsdie vermeidung von informationspathologien durch kompetenzen für mitarbeiter (empowerment). In *Die Zukunft der Führung*, pages 391–413. Wiesbaden, Springer, 2012.
- Simon, F., Wimmer, R., und Groth, T. *Mehr-Generationen-Familienunternehmen*. Heidelberg, Carl Auer Verlag, 2005.
- Society for Human Resource Management. 2016 employee job satisfaction and engagement: Revitalizing a changing workforce, 2016. URL <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/job-satisfaction-and-engagement-report-revitalizing-changing-workforce.aspx>. Abgerufen am 25.04.2019.
- Speierer, G.-W. *Das differenzielle Inkongruenzmodell*. Heidelberg, Assanger, 1994.
- Sprenger, R. K. *Radikal führen*. Frankfurt am Main, Campus Verlag, 2012.
- Stier, W. *Empirische Forschungsmethoden*. 2. Aufl., Wiesbaden, Springer-Verlag, 2013.
- Strauss, J. und Juliet, C. *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*, 1996.
- Strübing, J. *Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatistischen Forschungsstils*. 3. Aufl., Wiesbaden: Verlag VS, 2014.
- Tamilarasu, V. Change Management. *International Journal of Management Prudence*, 4(Juni):26–31, 2012.
- von Rosenstiel, L., von Hornstein, E., und Augustin, S. *Change Management Praxisfälle: Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team, Individuum*. Wiesbaden, Springer, 2012.
- Von Rundstedt, C. Wie die Digitalisierung Recruiting verändert. *FAZ Personaljournal TalentManagement*, 1(Februar):5–6, 2015.
- Werani, T. und Smejkal, A. Erfolgsfaktoren für strategische Veränderungen: Wie Akzeptanz für neue Strategien geschaffen und Neuerungen erfolgreich umgesetzt werden können. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 83(4):250–256, 2014.
- Wimmer, R. 6.1 Führung und Change Management als Grundlage einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit. *Organisationen klug gestalten: Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management*, 10163:191–209, 2016.
- Wippermann, F. *Change Management in komplexen Situationen: Werkzeuge - Organisation - Führung*. Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2016.
- Witzel, A. Das problemzentrierte interview. In: *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (Hrsg. Jüttemann, G.), 2000.