

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Familien *bande*

Change in Familienunternehmen

Tradition trifft Transformation

Wie Familienunternehmen Wandel meistern

Die Macht der Eigner

Familienunternehmen in der soziologischen Forschung

Diskretion und Fingerspitzengefühl

Executive Search für Familienunternehmen

3

3 Welten – 3 Rollen

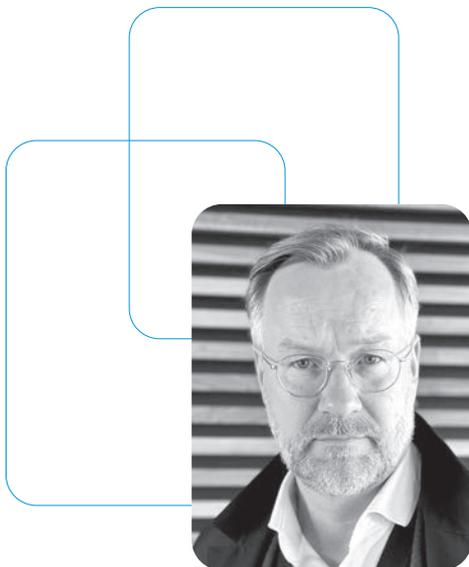
Reflexion für Unternehmerfamilien

25

Hogwarts lässt grüßen

Kulturentwicklung mit Gamification bei flaconi

Familien- angelegenheiten



— Mal ehrlich: Würden Sie mit Ihren Eltern ein Start-up gründen? Oder – sofern vorhanden – mit einem Ihrer Geschwister? Für viele ist das eine seltsame Vorstellung. Und trotzdem arbeiten heute allein in Deutschland in etwa zwei Millionen Unternehmen Familienmitglieder in unterschiedlichen Konstellationen erfolgreich zusammen. Sie balancieren jeden Tag unternehmerische, familiäre und persönliche Herausforderungen. Den Traditionsunternehmen darunter gelingt es zum Teil seit Jahrhunderten, sich immer wieder erfolgreich an den Wandel der Zeit anzupassen.

In dieser Ausgabe der OrganisationsEntwicklung spüren wir Familienunternehmen nach, um besser zu verstehen, wie sie Transformationen meistern. Jörg Büechl eröffnet den Schwerpunkt mit der Frage, was den Wandel in Familienunternehmen so voraussetzungsvoll macht. Im Gespräch mit Jens Beckert erfahren wir, warum Familienunternehmen eigentlich so spannende Forschungsgegenstände der Soziologie sind. Dustin Brodda, Andreas Hermwille und Stefan Kühl machen einen konkreten Vorschlag, wie Familienunternehmen aus systemischer Perspektive verstanden werden können. Und natürlich muss auch die Rollenfrage beleuchtet werden: Heiko Kleve beschreibt eindrucksvoll, wie mühsam das Rollenmanagement für die Betroffenen oft im Alltag ist. Schließlich schauen wir auf die Beteiligten: Nachfolgeprozesse, Executive Search, aber auch Trennungen in der Familie wollen gut gestaltet sein. Es ist erstaunlich, wie idealtypisch Familienunternehmen die Schlüsselprinzipien der Organisationsentwicklung spiegeln: Etwa das Mitdenken von kulturellen- und Machtdynamiken, die Relevanz von Eignerschaft am Wandel, aber eben auch die Notwendigkeit eines dialogischen, manchmal zähen Aushandelns von Zielen in unterschiedlichen Formaten. Familienunternehmen bieten eine Fülle von Lernfeldern für Organisationsentwicklung und Change Management.

Viele Familienunternehmen haben ein schwieriges Verhältnis zur Öffentlichkeit. Das liegt auch in der besonderen Rollenkonstellation begründet, die sie ihren Eignern zumuten. Für die öffentlichen Medien werden die Unternehmen vor allem dann interessant, wenn die Familiendynamik die Unternehmerrollen durchbricht. Dann zeigt sich hinter der professionellen Fassade das nur Allzumenschliche der Familie und liefert höchstes Identifikationspotenzial. Expecten Sie also bitte keine Skandale in dieser Ausgabe der OrganisationsEntwicklung – wir bleiben unserer Rolle treu. Stattdessen finden Sie auch in diesem Heft wieder vielfältige Beiträge aus der Welt der Transformation: Wunderbare Praxisfälle, spannende Konzepte, hilfreiche Tools und inspirierende Theorien.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen.

Herzlichst, Ihr

Heiko Roehl

Mission made possible.

Wir machen Menschen in ihrem Business erfolgreicher.

In eigener Sache



Liebe Leserinnen und Leser,

wir sind René Hempe und Mirko Morbitzer, Verlagsleiter für Transformation und Management bei der dfv Mediengruppe. Wir möchten die Gelegenheit nutzen, uns bei Ihnen vorzustellen. Seit April 2025 gehört auch die OrganisationsEntwicklung (ZOE) zu unserem Medienhaus, einem der größten unabhängigen Fachverlage Europas. René Hempe verantwortet die publizistische Weiterentwicklung des Verlagsbereichs, zu dem die ZOE gehört, Mirko Morbitzer die kaufmännische Steuerung.

Gemeinsam mit dem erfahrenen ZOE-Redaktionsteam wollen wir die Zukunft dieser Zeitschrift gestalten. Dabei ist es unser Ziel, Bewährtes zu erhalten und zugleich neue Impulse zu setzen. Unsere Inhalte und Angebote sollen noch besser auf Ihre Bedürfnisse, liebe Leserinnen und Leser, abgestimmt sein. Geplant sind unter anderem neue digitale Formate sowie der Start einer modernen, nutzerfreundlichen Website mit umfassendem Archivzugang – um Sie gezielt in Ihrer Arbeit zu unterstützen.

Die dfv Mediengruppe begleitet mit ihrem publizistischen Angebot 17 Wirtschaftsbereiche und steht für Qualität, Relevanz und Innovation. Dieses Selbstverständnis bringen wir in die ZOE ein – als Ergänzung, nicht als Neuausrichtung. Veränderung ist der Schlüssel zum Erfolg, für Organisationen ebenso wie für Medien.

Wir freuen uns darauf, gemeinsam mit Ihnen und dem Redaktionsteam die nächsten Kapitel der OrganisationsEntwicklung aufzuschlagen.

Herzlichst,

René Hempe & Mirko Morbitzer
Verlagsleiter

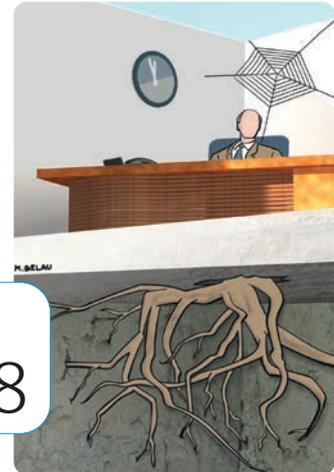
Themenschwerpunkt:

Familienbande

Change in Familienunternehmen

Tradition trifft
Transformation

ab Seite 8



- 8 J. Büechl
Tradition trifft Transformation. Wie Familienunternehmen den Wandel meistern
 Kulturwandel, Generationenwechsel und Digitalisierung sind zentrale, in Familienunternehmen besonders voraussetzungsvolle, Veränderungsthemen, da emotionale, familiäre und kulturelle Faktoren behutsam berücksichtigt werden müssen.
- 14 J. Beckert & H. Roehl
Die Macht der Eigner. Familienunternehmen in der soziologischen Forschung
 Familienmitglieder müssen sich gegenüber den angenommenen Erwartungen der Väter, Großväter oder Urgroßväter sowie gegenüber den zugeschriebenen Erwartungen zukünftiger Generationen bewähren.
- 17 D. Brodda, A. Hermwille & S. Kühl
Familienunternehmen: Ganz normal, nur anders. Eine systemtheoretische Diskussion von Familie als besondere Umwelt
 Betrachtet man Unternehmerfamilien mit der Meta-Struktur-Matrix als Teil der Umwelt des Unternehmens, lassen sie sich leichter mit anderen Organisationen vergleichen.
- 25 H. Kleve
Das Tetralemma der Transformation. Familienunternehmen zwischen Tradition und Innovation
 In erweiterter Form ermöglicht das Tetralemma-Modell einen reflektierten Umgang mit Ambivalenzen, Unsicherheiten sowie Überraschungen und kann als Denk- und Handlungsmodell Familienunternehmen zur strategischen Orientierung dienen.
- 32 H. Kleve & H. Roehl
Rollensignale. Familienunternehmen in einer postpatriarchalen Welt
 Widersprüchliche Rollenkontexte, Familiendynastien und Besonderheiten bei der Veränderungsgestaltung – im Gespräch vertieft
- 36 M. Riermeier
Wie viel Wandel verträgt das Erbe? Nachfolgeprozesse in Familienunternehmen als systemische Herausforderungen
 Die Dynamiken rund um Nachfolge wirken tief in die Identität der Organisation und der Unternehmerfamilie hinein.
- 42 F. Dressler & J. Müller-Oerlinghausen
Ausgewogen und durchdacht
 Fünf Erfolgsfaktoren für die Transformation in Familienunternehmen
- 44 T. A. Zenner & H. Roehl
Liebe aus, Unternehmen am Ende? Wie Familienunternehmen familiäre Trennungen abfedern können
 Trennungen nicht als Tabu zu behandeln, sondern als eine Möglichkeit zu antizipieren, schützt die Organisation.
- 46 C. Arlt-Palmer & B. Winkler
Diskretion und Fingerspitzengefühl. Über die Besonderheiten der Executive Search für Familienunternehmen
 Die DNA des Unternehmens und dessen ausgeprägten Wertekanon zu spüren sind wesentliche Voraussetzungen bei der Kandidatensuche.



Familienunternehmen: Ganz normal, nur anders

Seite 17

Einblick

- 48 Martin J. Eppler
Wenn Familienunternehmen Kreise ziehen
 Wie das Drei-Kreis-Modell Rollen- und Beziehungskonflikte sicht- und besprechbar macht.

Erfahrung

- 50 C. Rosenthal & T. Meynhardt
Auf vielen Schultern. Organisationsprinzipien des föderalen öffentlich-rechtlichen Mediensystems in Deutschland
 Als Arbeitsgemeinschaft aus unabhängigen Mitgliedern muss die ARD Kooperationsmechanismen erfolgreich gestalten, um voneinander zu lernen.
- 59 A. Exner & H. Exner
Tiefgreifende Musterwechsel steuern. Transformationsstaff, Transformationskern und Entscheidungsfunktion als Erfolgsfaktoren
 Die bisherigen ZOE-Publikationen des Autorenteams kumulieren zu einem umfassenden Steuerungsmodell.
- 74 A. Szarmach & A. Meyer-Minnemann
Werte erleben. Kulturentwicklung mit Gamification bei faconi
 Das Value-House-Konzept stärkt die Identifikation mit den Leitwerten.
- 78 M.-J. Bolten & T. Schulz-Isenbeck
Governance für dezentrale Strukturen. Über die Steuerung eines Flottenverbands
 Das Gesamtunternehmen befähigen, bei einem hohen Maß an dezentraler Entscheidungskompetenz dennoch gemeinsame Ziele zu verfolgen
- 88 A. Dobmeier & V. Sweet
LeHrende Organisationen. Ein Ansatz für organisationale Lernfähigkeit und nachhaltigen Kulturwandel
 Wenn jede*r im System gleichzeitig zum Lernenden und Lehrenden wird

Reflexion

- 56 N. Rose
Schattenspiele
 Zur Bedeutung C. G. Jungs Analytischer Psychologie für Organisationen
- 69 A. H. Messe
Künstliche Intelligenz im öffentlichen Sektor. Implikationen für das Veränderungsmanagement
 Andere Rahmenbedingungen erfordern ein anderes Change Management.

Fallklinik

- 93 C. Erlach, E. May & M. Müller
Dramaturgien des Wandels. Erfahrungen aus einem narrativen Kulturentwicklungs-Prozess
 Aus dysfunktionalen Kommunikationsroutinen zu Gemeinsamkeit

Werkzeug

- 100 V. Busch & T. Radke
84. Transformationsreise Wirtschaft. Unternehmen und NGOs gemeinsam unterwegs Richtung Nachhaltigkeit
 Von der Vernetzung von NGOs und kleineren KMU profitieren beide Seiten.

Vordenker

- 105 F. Wippermann
Vordenker*innen der Organisationsentwicklung (56): Lovemore Mbigi
 Ubuntu – einander wechselseitig zu Menschen machen

Perspektiven

- 110 C. Minonne
Die Rolle von Psychological Empowerment bei der Nutzung von GenKI in Organisationen
- 113 M. Heins & L. Vogt
Zukunftsfähige Organisationen
- 114 S. Lübbers, A. Rickert & G. Renger
Moderne Führungskräfteentwicklung

Service

- 115 Bücher
- 119 Impressum
- 120 Inserate & Veranstaltungen
- 124 Ortmanns Ordnung:
Im Namen des Vaters

Für alle, die das Morgen schon heute denken.

Detailliert. Tiefgründig. Impulsgebend.



kostenfreier
Newsletter



Probeabo
(kostenfrei testen)



Seit über 40 Jahren begleitet die OrganisationsEntwicklung (ZOE) Unternehmensberater*innen, Change Manager*innen, Coaches oder Organisations- und Personalentwickler*innen mit relevantem Fachwissen aus Forschung und Praxis.

www.zoe-online.org