

Das Familienunternehmen als selbstgesteuerte Organisation



unipress

Open-Access-Publikation (CC BY 4.0)

© 2026 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH

ISBN Print: 9783847119241 – ISBN E-Lib: 9783737019248

Schriften zu Familienunternehmen

Band 36

Herausgegeben von

Tom A. Rösen (WIFU-Stiftung), Heiko Kleve und

Arist von Schlippe (Wittener Institut für Familienunternehmen
(WIFU) an der Universität Witten/Herdecke)



»Schriften zu Familienunternehmen« ist die Fortsetzung der Reihe
»Wittener Schriften zu Familienunternehmen«. Die Bandzählung
wird fortgeführt.

Eva Hohenberger

Das Familienunternehmen als selbstgesteuerte Organisation

Zwischen patriarchalen und postpatriarchalen
Strukturen

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Arist von Schlippe

Mit 12 Abbildungen

V&R unipress

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

Die vorliegende Arbeit wurde im Jahr 2023 als Dissertation an der Universität Witten/Herdecke
eingereicht und verteidigt. Die Veröffentlichung erfolgt in einer gekürzten und redaktionell
überarbeiteten Fassung. Der zugrunde gelegte Forschungsstand entspricht dem Stand der Literatur
bis Sommer 2023.

© 2026 Brill | V&R unipress, Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen, info@v-r.de,
ein Imprint der Brill-Gruppe

(Koninklijke Brill BV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA; Brill Asia Pte Ltd,
Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland; Brill Österreich GmbH, Wien,
Österreich)

Koninklijke Brill BV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Schöningh, Brill Fink, Brill mentis,
Brill Wageningen Academic, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau und V&R unipress.

Wo nicht anders angegeben, ist diese Publikation unter der Creative-Commons-Lizenz
Namensnennung 4.0 lizenziert (siehe <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) und unter
dem DOI 10.14220/9783737019248 abzurufen. Jede Verwertung in anderen als den durch
diese Lizenz zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Redaktionelle Bearbeitung: Monika Nadler

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISSN 2510-9553 (print) | ISSN 2510-9561 (digital)

ISBN 978-3-8471-1924-1 (print)

ISBN 978-3-7370-1924-8 (open access)

Inhalt

Danksagungen	9
Tabellenverzeichnis	11
Abbildungsverzeichnis	13
Abkürzungsverzeichnis	15
Vorwort	17
1. Einleitung	19
1.1 Ausgangssituation	19
1.2 Forschungsstand	23
1.3 Forschungsfragen und Zielsetzung	26
1.4 Aufbau der Arbeit	29

Teil A: Theoretischer Rahmen

2. Zu Familienunternehmen	33
2.1 Definitorisches	33
2.2 Das Profil von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien	35
2.2.1 Die Eigenlogik von Familienunternehmen	35
2.2.2 Die Eigenlogik von Unternehmerfamilien	42
2.3 Die Organisation des Familienunternehmens	47
2.3.1 Organisationen als emergente Entscheidungssysteme	47
2.3.2 Spezifika der familiengeführten Organisation	58
2.4 Zwischenfazit	66

3. Zu selbstgesteuerten Organisationen	69
3.1 Definitorisches	70
3.2 Das Profil von selbstgesteuerten Organisationen	73
3.2.1 Entwicklungskontext des Organisationskonzepts	74
3.2.2 Spezifika von selbstgesteuerten Organisationsstrukturen . . .	79
3.3 Zwischenfazit	93

Teil B: Empirische Befunde

4. Zur Methodik der empirischen Untersuchung	99
4.1 Empirie leitende Forschungsfragen	99
4.2 Forschungsdesign	100
4.3 Der konkrete Forschungsprozess	110
4.4 Fallauswahl	112
4.5 Qualitätssicherung	115
5. Empirische Befunde: Von der Organisationsförmigkeit und dem Musterwechsel in zur selbstgesteuerten Organisation reformierten Familienunternehmen	117
5.1 Kurzvorstellung der betrachteten Fälle	117
5.2 Reformkontext und Formalstruktur	119
5.2.1 Reformkontext	119
5.2.2 Charakteristika der reformierten Formalstruktur	123
5.3 Konturen des Musterwechsels	140
5.3.1 Paradoxe Problemhintergründe und Abweichungen von formalen Strukturen	140
5.3.2 Handlungsmuster im praktischen Umgang mit Entscheidungsunsicherheit	151
5.4 Familieneinfluss im Kontext selbstgesteuerter Organisationsstrukturen: Eine kompakte Gesamtschau pro Fall . .	184

Teil C: Verzahnung von Theorie und Empirie

6. Diskussion der empirischen Befunde	191
6.1 Treiber für den Wechsel zur selbstgesteuerten Organisation und Reformkontext	191
6.2 Gestaltung selbstgesteuerter Organisationsstrukturen in Familienunternehmen	193
6.3 Dynamik im Musterwechsel zur selbstgesteuerten Organisation . .	201

7. Abschließende Reflexionen und Beiträge: Von selbstgesteuerten Organisationsstrukturen in Familienunternehmen und dem Musterwechsel	217
7.1 Rekapitulation des Forschungsprojekts	217
7.2 Theoretische und praktische Beiträge	225
7.3 Limitationen und Forschungsausblick	230
Literaturverzeichnis	235

Danksagungen

Mein aufrichtiger Dank gilt meinen Betreuern Prof. Dr. Arist von Schlippe und Frau Dr. Nicola Neuvians – ihre Unterstützung und Anregungen haben maßgeblich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Besonderer Dank gebührt den Forschungsteilnehmenden, deren Gesprächsbereitschaft und Offenheit wertvolle Einblicke in die Lebensrealitäten von Familienunternehmen lieferten, die mit der Reform zur selbstgesteuerten Organisation den Schritt in Richtung postpatriarchale Welt gegangen sind. Danke vielmals für Ihre Zeit, Perspektiven und Vertrauen. Auch gilt mein Dank der EQUA-Stiftung, die mir ermöglicht hat, dieses Projekt zu verfolgen. Weiterhin möchte ich mich bei meiner Arbeitgeberin, der TheDive GmbH, bedanken: Die Freiräume, Unterstützung und das Vertrauen machten es mir möglich, diese Arbeit in der vorliegenden Form abzuschließen. Danke, dass Ihr wissenschaftliche Neugierde und persönliche Weiterentwicklung so engagiert fördert. Auch danke ich meiner Familie und Freunden – insbesondere Katharina und Tino – für die ununterbrochene Unterstützung in jedem Schritt.

Im Forschungsprozess durfte ich eine Reihe von inspirierenden Menschen kennenlernen, die sich im Lichte gegenwärtiger wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungsprozesse mit dem Musterwechsel zu postpatriarchalen Strukturen auseinandersetzen. Diese Arbeit verfolgt die Intention, den Blick auf die Vielfalt postpatriarchaler Verhältnisse in Familienunternehmen und den damit verbundenen Musterwechsel zu weiten. In diesem Sinne hoffe ich, denjenigen eine Anregung zu liefern, die sich im Musterwechsel befinden oder sich mit diesem konfrontiert sehen.

Eva Hohenberger

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Typische Entscheidungsbereiche in Management-Funktionen	83f.
Tabelle 2: Gegenüberstellung zentraler Merkmale (post-)patriarchaler Strukturen in Familienunternehmen und der selbstgesteuerten Organisation	95
Tabelle 3: Forschungsfragen und unterstützende Leitfragen	99f.
Tabelle 4: Exemplarische Analyse eines Sinnabschnitts mit der Systemanalyse	105 ff.
Tabelle 5: Hintergrundinformationen zu den betrachteten Fällen	118
Tabelle 6: Paradoxe Problemhintergründe im Musterwechsel zur selbstgesteuerten Organisation	143 f.
Tabelle 7: Übersicht über Handlungsmuster im Musterwechsel	152

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Forschungsfragen im zeitlichen Zusammenhang	27
Abbildung 2:	Aufbau der Arbeit	30
Abbildung 3:	Die holakratische Kreisstruktur	82
Abbildung 4:	Dezentralisierte Entscheidungsbereiche in selbstgesteuerten Organisationen	85
Abbildung 5:	Visualisierung der Forschungsphasen	110
Abbildung 6:	Organisationsplan des ersten Falls	124
Abbildung 7:	Organisationsplan des zweiten Fall	125
Abbildung 8:	Organisationsplan des dritten Falls	126
Abbildung 9:	Entscheidungsmatrix des ersten Falls	128
Abbildung 10:	Entscheidungsmodi des zweiten Falls	129
Abbildung 11:	Dezentralisierte Entscheidungsbereiche in den drei Fällen	130
Abbildung 12:	Mögliche Hybridform zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen	214

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
d. h.	das heißt
dt.	deutsch
ERP-System	Enterprise Resource Planning System
etc.	ecetera
et al.	et alii (und andere)
f.	folgend
ff.	fortfolgend
FU	Familienunternehmen
GCC	General Company Circle
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
IT	Informationstechnik
RBV	Resource Based View
SMO	Self-Managing Organization, dt. selbstgesteuerte Organisation
TMT	Top-Management-Team
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
vs.	versus (im Gegensatz zu)
WIFU	Wittener Institut für Familienunternehmen
z. B.	zum Beispiel

Vorwort

Unter den vielen Feldern, in denen sich unsere Gesellschaft derzeit im Umbruch befindet, nimmt die Arbeitswelt einen besonderen Raum ein. Viele der Parameter, die lange als Garanten für eine stabile Organisation wirtschaftlicher Zusammenhänge und für Unternehmertum galten, verschieben sich dramatisch. Worte wie »Disruption«, »Agilität«, »New Work«, aber auch »Klimakrise«, »Schere zwischen arm und reich«, »zunehmende gesellschaftliche Spannungen« etc. deuten an, wie sehr die Kontexte für Arbeit generell und für Unternehmertum im Besonderen dabei sind, sich zu verändern. Wenn man mit der Optik der von der Systemtheorie vorgeschlagenen Sinndimensionen »sachlich, zeitlich, sozial« auf die Dynamik schaut, so wird erkennbar, dass auf jeder ein Zuwachs an Komplexität zu verzeichnen ist: Die sachlichen Aufgaben, vor denen wirtschaftliches Handeln heute steht, sind komplexer geworden. Worte wie »disruptiv« oder »agil« deuten Komplexitätssteigerung auf der Zeitdimension an. Und ein Blick auf das Verhältnis von Management und Personal zeigt schnell die Veränderung der Sozialdimension. Die Führung von Mitarbeitenden lässt sich schon lange nicht mehr mit einfachen Begriffspaaren wie »Anordnen« und »Folgen« im Kontext der Beziehung zwischen einer mehr oder weniger charismatischen Führungsperson und einer mehr oder weniger begeisterten Mitarbeiterschaft beschreiben. Das Verfolgen einmal eingespielter Entscheidungsprämissen reicht nicht mehr aus, eher wird Führung heute als komplexes Zusammenspiel zwischen führender und geführter Person angesehen, die aufeinander angewiesen sind. Führung muss sich immer wieder neu legitimieren, das Verhältnis der jeweiligen Personen(-gruppen) muss immer wieder neu austariert werden.

Genau mit dieser Dimension beschäftigt sich die vorliegende Arbeit. Die Autorin fragt danach, welche Formen der Veränderung von Organisation und Führung sich in Familienunternehmen beobachten lassen. Diese sind vor allem im Generationsübergang besonders vulnerabel – in der Gesellschaft der Gegenwart noch dadurch besonders herausgefordert, dass heute vielfach eher »postpatriachale Strukturen« erwartet werden. Die Organisation ist im Nachfolgeprozess daher heute zum Musterwechsel geradezu herausgefordert. Am

deutlichsten wird dieser da erkennbar, wo versucht wird, vom Entscheidungsprinzip »Person« auf das Prinzip »Verfahren« umzustellen – eine schwierige Herausforderung, der dieses Buch nachgeht. Es interessiert hier weniger der langsame, inkrementelle Umbau, als vielmehr die Frage danach, wie radikale Umbrüche aussehen, die mit einem völlig veränderten Selbstverständnis der Organisation als Ganzem einhergehen. Es geht also vor allem um Musterwechsel, bei denen entscheidende Führungsfunktionen in dezentrale Entscheidungsgebiete verlagert wurden. Die extremste Form dieses neuen Verständnisses von Führung findet sich zweifellos in der »selbstgesteuerten Organisation« bzw. »Holacracy«. Hier wird der Prozess des Entscheidens als Kernaufgabe weitestgehend in die Hand der Organisationsmitglieder gelegt bzw. zumindest in hohem Maß partizipativ gestaltet. Eine solche Dynamik erfordert natürlich weiterhin Strukturen und Regeln, die es ermöglichen, Verantwortlichkeit zuzurechnen, doch in welchem Grad diese Strukturen sich von herkömmlichen Formen unterscheiden, wie das Spiel von Verantwortungszurechnung und -übernahme neu gespielt wird, ist eine der Fragen, um die es in diesem Buch geht. Die Autorin konzentriert sich dabei, wie gesagt, auf Familienunternehmen. Denn diese sind klassischerweise durch eine hohe Personorientierung gekennzeichnet. Sie wurden meist noch bis vor ein bis zwei Generationen patriarchal geführt, sodass vermutlich der Wandel hier besonders prägnant erkennbar ist. Es sind noch nicht viele Familienunternehmen, die im Nachfolgeprozess den radikalen Schritt von patriarchaler Logik zu Selbststeuerung gemacht haben. Doch gerade diese haben die Autorin neugierig gemacht, und da sie die einzigartige Möglichkeit bekommen hat, zu drei dieser Unternehmen einen tiefgreifenden Zugang zu bekommen, hat sie die Gelegenheit ergriffen, diese Fragen auch empirisch anzugehen.

Es ist richtig: Es geht um verhältnismäßig junge und bislang nur begrenzt erforschte Phänomene. Doch gerade das ist das Interessante an der Studie. Man kann davon ausgehen, dass der Druck, innovative Lösungen für komplexe Organisationsprobleme zu finden, zukünftig eher noch steigen wird, sodass sich möglicherweise derartige Experimente in Zukunft vermehrt beobachten lassen. Formen radikaler Dezentralisierung in Familienunternehmen und der Aufbau neuer Mikrostrukturen für Entscheidungsprozesse, vor allem im Nachfolgeprozess, wurden bislang in wissenschaftlichen Beiträgen praktisch nicht thematisiert, wir wissen im Detail wenig über Erfolge und zu erwartende Misserfolge in diesen Entwicklungsprozessen. So wurde hier spannendes Neuland betreten und mit großer Gründlichkeit facettenreich untersucht. Die Leserin/der Leser kann erwarten, einen breiten Überblick über Theorie und Praxis eines noch recht wenig bekannten Phänomens vermittelt zu bekommen. Ich kann versprechen: Die Lektüre lohnt sich!

Arist v. Schlippe

1. Einleitung

»Für eine Reihe von Herausforderungen, denen sich heutige Unternehmen durch den Zuwachs an Volatilität in ihren relevanten Umwelten ausgesetzt sehen, [braucht es] neue Formen der Arbeitsweltorganisation. Auch jene Unternehmen, die in ihren Geschäftsmodellen nicht so zentral durch die Digitalisierung infrage gestellt werden, benötigen diese neue Organisationsformen, um das Chancenpotenzial, das mit der Digitalisierung heute verbunden ist, voll auszuschöpfen« (Wimmer & v. Ameln, 2019, S. 215).

»Es handelt sich [bei dem Weg zu postpatriarchalen Führungs- und Organisationsverhältnissen] um eine absolut erfolgskritische Phase im Lebenszyklus von Familienunternehmen, quasi die Königsdisziplin in der Selbsterneuerung derselben [...]. Eine überraschend große Zahl an Unternehmen hat diesen Schritt im Moment gerade vor sich oder ist mittendrin« (Wimmer, 2022, S. 80).

1.1 Ausgangssituation

Im Lichte tiefgreifender gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Umwälzungen wie Globalisierung, Digitalisierung und demographischem Wandel wächst die Brisanz der Diskussion um die Gestaltung von Arbeit und Organisation (Burton et al., 2020; Groth et al., 2021; Hackl et al., 2017; Mack et al., 2016). Zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit, schnellerer Informationsfluss, steigende Dynamik und Komplexität relevanter Umwelten, an Relevanz gewinnende wissensbasierte Arbeit, ebenso wie Emanzipations- und Sinnansprüche der in den Arbeitsmarkt eintretenden Generationen im Zuge eines Wertewandels werfen zunehmend ein Schlaglicht auf die Grenzen zentralisierter Managementhierarchien. Diese verlieren aufgrund von Kostenproblemen infolge langsamer und ineffizienter Dienst- und Entscheidungswege, Flexibilitäts- und Innovationsrestriktionen und Wertekonflikten zunehmend an Attraktivität (Lee & Edmondson, 2017; Moser, 2017; Schumacher & Wimmer, 2019). So überrascht es nicht, dass »[d]er Umbau von Organisationen in Richtung weniger Hierarchie

und mehr Selbststeuerung, mit einer Betonung von teamförmigen, auf laterale Kooperation setzenden Formen der Arbeitsorganisation einen absolut bedeutsamen Trend in der Weiterentwicklung historisch gewachsener Organisationsverhältnisse wider[spiegelt]« (Schumacher & Wimmer, 2019, S. 16).

Im Sammelbecken von Initiativen rund um die gegenwärtig populären Stichworte von »New Work« und »Agilität«, ist neben inkrementellen Tendenzen zur Dezentralisierung ebenfalls eine Stoßrichtung erkennbar, die sich durch ihre Radikalität von bisher Dagewesenem abhebt: Zappos und Morning Star sind bekannte Beispiele für Unternehmen mit jüngst entwickelten Organisationsmodellen¹ (Bernstein et al., 2016; Hamel, 2011), die in der Wissenschaft unter dem Sammelbegriff der selbstgesteuerten Organisation gefasst werden (Lee & Edmondson, 2017; Schreyögg & Koch, 2020, S. 356). Diese neuartige Organisationsform setzt auf radikale und formalisierte Dezentralisierung: Durch systematische und organisationsweite Verschiebung von Entscheidungsbefugnissen von Führungskräften an andere Organisationsmitglieder besitzen diese offiziell volle Autonomie über die Ausführung ihrer Arbeit und vielfach auch über weitere führungsbezogene Bereiche (z.B. Organisationsdesign, Firmenstrategie), statt auf Delegation durch Vorgesetzte angewiesen zu sein oder die klassische Berichtspflicht einhalten zu müssen (Lee & Edmondson, 2017). Mit diesem Modell werden schnelle Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Umweltbedingungen und das Erfüllen der Anforderungen nach einem hohen Grad an Eigenverantwortung und Gestaltungsfreiheit von Seiten der Beschäftigten angestrebt (Lee & Edmondson, 2017; Martela, 2019; Oestereich & Schröder, 2017).

Inmitten dieser Umbrüche stehen Familienunternehmen, deren gesellschaftliche und wirtschaftliche Relevanz im deutschsprachigen wie auch internationalen Raum unbestreitbar ist (Andersson et al., 2018; Salvato et al., 2019; Stiftung Familienunternehmen, 2019): Je nach Definition sind zwischen 65 und 90 Prozent aller Unternehmen weltweit in Familieneigentum, davon mehr als ein Drittel der Fortune und S&P 500 Firmen (z. B. Faccio & Lang, 2002; La Porta et al., 1999). In Deutschland sind 87 Prozent aller privatwirtschaftlichen Unternehmen familiengeführt (Stiftung Familienunternehmen, 2019), 57 Prozent der Beschäftigten der Privatwirtschaft arbeiten in Familienunternehmen, sie erarbeiten 55 Prozent des Gesamtumsatzes (WIFU, 2023c). Trotz ausbleibender Einigung auf eine spezifische Begriffsbestimmung für den heterogenen Unternehmertypus mit einzigartigen Charakteristika (Frank et al., 2010a; Westhead & Horworth, 2007) herrscht breiter Konsens darüber, was die Andersartigkeit von Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen im Kern

1 Gemäß Bea und Göbel (2019, S. 340 ff.) werden die Begriffe »Organisationsmodell«, »Organisationskonzept« und »Organisationsform« synonym verwendet. Wie noch genauer definiert wird, wird darunter ein spezifisches Arrangement organisationaler Strukturen verstanden.

ausmacht: Der Einfluss einer bestimmten dominanten Personengruppe – der Familie – im Unternehmen (Sharma et al., 2014).

Mit Blick auf Führungs- und Organisationstrends lassen sich Familienunternehmen meist nicht irritieren.² Die Verzahnung von Familie und Unternehmen bringt eine spezifische Prägung des Führungs- und Organisationsgeschehens hervor, die vielfach zum Erfolgsgeheimnis des Unternehmenstypus beiträgt (Wimmer, 2021a). Durch die Kopplung von Eigentümerrolle, Unternehmensführung und Familienoberhaupt an der organisationalen Spitze konzentriert sich häufig Einfluss und Autorität bei Unternehmer:innen³, deren Anstrengungen im Sinne der Langfristigkeit auf die Übergabe eines wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmens an die nächste Generation abzielen. Mit der Zeit entstehen patriarchale Strukturen⁴: Entscheidungsstrukturen sind zentral auf die Person des Eigentümers an der Spitze ausgerichtet, welcher die Letztverantwortung für anfallende (Führungs-)Entscheidungen trägt (Feltham et al., 2005; Kets de Vries, 1993; v. Schlippe, 2014, S. 100f.). Unter der zentralen Geschäftsführung bestehen selten ausdifferenzierte Hierarchieebenen mit exakt definierten Entscheidungskompetenzen (Barry, 1989; Hilse & Wimmer, 2009; Stewart & Hitt, 2012). Abstimmungen geschehen vornehmlich regelarm und anlassbezogen (Wimmer, 2021b); der Organisationsalltag ist durch einen geringen Formalisierungsgrad (Froschauer & Lueger, 2015; Stewart & Hitt, 2012; Wimmer, 2021b) und eine stark wertegetriebene Unternehmenskultur geprägt (Brundin et al., 2011; Hall et al., 2001; Wimmer et al., 2018). Durch diese Verhältnisse entstehende schnelle Entscheidungsprozesse, konsequente Kundenorientierung und hohe Loyalität und Leistungsbereitschaft der Belegschaft verhelfen dem Unternehmenstypus in der Regel zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen (Wimmer et al., 2018). Diese Organisationsmuster sind jedoch nicht als uneingeschränkter Erfolgsfaktor zu verstehen: Patriarchale Strukturen geraten unter fundamentalen Veränderungsdruck, wenn der aus anorganischen Wachstumsanforderungen resultierende Komplexitätszuwachs inhaberzentrierte Entscheidungsroutrinen überfordert, disruptive Marktdynamiken inkrementelle Inno-

2 Für eine Erörterung der Funktionen und Kritik an Managementmoden siehe z.B. Kieser (1997) oder Kühl (2023a, S. 87–109).

3 Aus Gründen besserer Lesbarkeit und zur Wahrung der Anonymität der Forschungsteilnehmenden wird in dieser Arbeit, sofern möglich, im Sinne einer geschlechtergerechten Sprache eine neutrale Bezeichnung gewählt und sonst das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und andere Geschlechteridentitäten werden damit ausdrücklich mitgedacht und angesprochen.

4 Der Begriff »patriarchal« wird in dieser Arbeit verwendet, um an den bestehenden Forschungsdiskurs anzuschließen (Groth et al., 2013; v. Schlippe et al., 2017; Wimmer, 2021b). Weiterhin wird der Begriff geschlechtsneutral und zur Beschreibung spezifischer Organisationsverhältnisse verwendet.

tionsroutinen wenig wirksam werden lassen oder ein Generationswechsel die Reproduktion des gewohnten Miteinanders erschwert (Wimmer, 2022).

Unter derartigen Bedingungen ist der Musterwechsel zu postpatriarchalen Strukturen eine »erfolgskritische Phase im Lebenszyklus eines Familienunternehmens« (Wimmer, 2022, S. 80). Damit ist ein Kraftakt zu vollziehen: Vertikal auf eine Autoritätsfigur zentralisierte Entscheidungsstrukturen müssen in horizontale, partizipative Strukturen (in Unternehmen und Familie) umgewandelt werden. Dies geht für die Belegschaft und die Unternehmerfamilie mit der grundlegenden Veränderung der Vorstellungen über Führung und Entscheidungsprinzipien einher. Vormalig zentrale Entscheidungsprozesse müssen in einen gemeinschaftlichen Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess überführt werden (Groth et al., 2013; v. Schlippe, 2014, S. 98, 108). Dabei stellt sich die übergeordnete Herausforderung, den Wechsel zu neuen Organisationsstrukturen zu vollziehen, ohne dabei die einzigartigen, positiven Aspekte aufzugeben, die aus der Verzahnung von Familie und Unternehmen im Familienunternehmen resultieren (v. Schlippe, 2014; Wimmer, 2022). Während in patriarchalen Unternehmensstrukturen der Einfluss der Unternehmerfamilie auf die Entscheidungsfindung klar erkennbar ist, bekommt Familieneinfluss bei stärker ausdifferenzierten, postpatriarchalen Strukturen ein anderes Gesicht.

Der skizzierte Musterwechsel rückt gegenwärtig als Themenfeld in den Fokus der Praxis: Vielen Familienunternehmen steht der Übergang zu postpatriarchalen Strukturen bevor oder sie vollziehen diesen gerade (Stiftung Familienunternehmen, 2019; Wimmer, 2022).⁵ Wie sieht das »Erfolgsrezept« im Übergang in eine postpatriarchale Welt in Familienunternehmen aus? Grundsätzlich lässt sich an der Palette langlebiger Familienunternehmen nachvollziehen, wie vielfältig die Lösungen für eine gelungene Realisierung postpatriarchaler Organisationsverhältnisse unter Wahrung individueller familialer Erfolgsmuster sein können (v. Schlippe et al., 2017; Simon et al., 2005; für die Familienseite siehe bspw. Kleve et al., 2019; Rösen et al., 2021).

Gegenwärtig fällt auf, dass einige wenige klein- und mittelständische, eigen-tümergeführte Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum im Übergang zu postpatriarchalen Strukturen einen für Familienunternehmen kontraintuitiv erscheinenden Weg einschlagen: Sie haben im Übergang von inhaberzentrierten Entscheidungsstrukturen bewusst die selbstgesteuerte Organisation als Organisationskonzept eingeführt. Gemäß der Logik dieses neuen, auf formaler Dezentralisierung basierenden Modells haben diese Familienunternehmen explizit und systematisch bisher zentralisierte Entscheidungsstrukturen im Unternehmen aufgelöst, sodass Mitglieder in der gesamten Organisation weitreichende

5 In Deutschland wird die Zahl an Unternehmensnachfolgen in den Jahren zwischen 2022 und 2026 auf etwa 190.000 Unternehmen geschätzt (Fels et al., 2021).

Autonomie für wesentliche Entscheidungsbereiche besitzen und für einige führungsbezogene Kompetenzbereiche (z. B. Organisationsdesign, Firmenstrategie) formal mindestens partizipative Strukturen etabliert sind. Damit haben Familienmitglieder dieser Unternehmen trotz ihrer Stellung als operativ tätige Eigentümer an der Spitze und einer überschaubaren Unternehmensgröße in einigen Entscheidungsbereichen ihre »Abschaffung« angeordnet und damit offiziell ihre direkten Einflussmöglichkeiten geschmälert. Mit der bewusst organisationsweiten und schriftlich verankerten Dezentralisierung gehen diese Familienunternehmen einen Schritt, der im starken Kontrast zu ihren bisher patriarchal geprägten Strukturen steht.

Ausgehend von dieser praktischen Beobachtung erscheint die selbstgesteuerte Organisation als spezifischer Anwendungsfall im Übergang zu postpatriarchalen Strukturen in Familienunternehmen, der sich im Lichte gegenwärtiger wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Umwälzungen auftut. Berücksichtigt man in diesem Zusammenhang die Unternehmerfamilie als prägende Variable für den Unternehmenstypus, drängen sich zum einen die Fragen danach auf, warum familiengeführte, klein- und mittelständische Unternehmen mit de facto zentralisierten Entscheidungsstrukturen im Übergang zu postpatriarchalen Strukturen das Konzept der selbstgesteuerten Organisation implementieren und wie derartige Organisationsstrukturen als Variante postpatriarchaler Strukturen im Familienunternehmen genau gestaltet werden. Zum anderen stellen sich die Fragen, wie der Musterwechsel von patriarchalen Strukturen zum neuartigen Organisationskonzept verläuft, bei dem die Paradoxie zu verhandeln ist, dass sich die geschäftsführenden Familiengesellschafter in einigen Bereichen »selbst abschaffen« und welche Form(en) Familieneinfluss in diesem Kontext annimmt.

1.2 Forschungsstand

Eine umfassende Literaturanalyse zeigt: Bislang existieren keine wissenschaftlichen Auseinandersetzungen, die explizit radikale Ansätze der Dezentralisierung als Form postpatriarchaler Strukturen in Familienunternehmen und den damit verbundenen Musterwechsel empirisch untersuchen – und dabei die Prägung durch den spezifischen Kontext Unternehmerfamilie berücksichtigen.⁶

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Familienunternehmen als besonderer Unternehmenstypus ist keineswegs erschöpft. So tauchen Fragen rund um Organisation und Führung regelmäßig in der Auflistung zukünftiger Forschungsfelder auf (z. B. Rovelli et al., 2022, S. 14f.; Wimmer, 2022; Xi et al.,

⁶ Für die Sichtung des Forschungsstandes wurden folgende Datenbanken herangezogen: Google Scholar, Science Direct, Web of Science, ResearchGate, WISO und ECONIS.

2015). Insbesondere die organisationale Dimension von Familienunternehmen ist bislang wenig differenziert erfasst. Zwar wird die Schnittstelle zwischen Familienunternehmens- und Organisationsforschung als weitreichende Opportunität für Theoriebildung verstanden (z. B. Astrachan, 2010, S. 9; Dyer, 2003a; Salvato et al., 2019), doch fehlen systematische Untersuchungen zu weniger stark zentralisierten, postpatriarchalen Organisationsstrukturen und zu den Dynamiken, die sich im Übergang dorthin zeigen.⁷

In Bezug auf patriarchale Organisationsverhältnisse konstatiert die Literatur insbesondere für eigentümergeführten Familienunternehmen in den ersten beiden Generationen zentralisierte Strukturen, in denen der Eigentümer als organisationale Spitze große direkte Einflussnahme sowohl auf strategische als auch weitreichende operative Angelegenheiten hat (z. B. Feltham et al., 2005; Geeraerts, 1984; Kelly et al., 2000). Studien zu Vor- und Nachteilen solcher Zentralisierungstendenzen verweisen einerseits auf schnelle und effiziente Entscheidungsfindung (z. B. Kets de Vries, 1993; Wimmer et al., 2018), andererseits auf organisationale Rigidität (z. B. Hilse & Wimmer, 2009; Zahra et al., 2004) oder ausbleibende Nutzung unternehmerischer Chancen (De Massis et al., 2020). Zudem zeigt sich ein Rückgang von Zentralisierung über Generationen hinweg (Morris et al., 1997; Wait & Wright, 2017).

Die Verbindung von (post-)patriarchalen Strukturen und Prozessen des Musterwechsels in Familienunternehmen wird bislang nur begrenzt thematisiert. Aus systemtheoretischer Perspektive legen einige Beiträge explizit den Fokus auf die Familienseite des Unternehmens: v. Schlippe (2014), v. Schlippe et al. (2017), Kleve et al. (2019) und Rösen et al. (2021) beleuchten die Komplexitätsbewältigung in (post-)patriarchal organisierten Unternehmerfamilien und beschreiben die Familie, die Organisation und das Netzwerk als Entwicklungsstufen sowie damit einhergehende Herausforderungen und familienstrategische Erfordernisse. Auch wenn in diesen Arbeiten grundlegende Strukturen, Konfliktpotenziale und Anforderungen im Musterwechsel für die Unternehmensseite thematisiert werden, bleibt die Dynamik im Musterwechsel auf der Unternehmensseite weitgehend unterbeleuchtet. In dieser Hinsicht leisten Wimmer (2021a, 2021b, 2022), Wimmer et al. (2018) und Brückner (2018) Grundlagenarbeit: Sie beleuchten die Unternehmensseite des Familienunternehmens und stellen wesentliche Stellen der Transformation für einen erfolgreichen Musterwechsel zu postpatriarchalen Strukturen in Familienunternehmen heraus.

Ausgehend davon bleiben die wissenschaftlichen Auseinandersetzungen hinsichtlich einer weiteren Aufschlüsselung bezüglich verschiedener Spielarten

7 Artverwandte Zugänge fokussieren Führung (z. B. Butzer-Strothmann & Ahlers, 2020; Klein, 2010), organisationale Ambidextrie (z. B. Kammerlander et al., 2020; Wimmer, 2020) oder Governance-Mechanismen (z. B. Koeberle-Schmid et al., 2012; Suess, 2014).

postpatriarchaler Strukturen allerdings begrenzt. Ergänzende Einblicke liefern Studien zu Varianten postpatriarchaler Strukturen, etwa im Geschwister-Management: Lehner (2021) betont eine bewusste Eintrittsentscheidung, Vertrauen, aktive Beziehungspflege und klar verteilte Verantwortlichkeiten als Stellschrauben für Zusammenarbeit. Andere Beiträge fokussieren das Top-Management-Team (TMT) als Konstellation in Familienunternehmen (für einen Überblick siehe D'Allura, 2019). In diesem Kontext stellen etwa De Massis et al. (2020) fest, dass Familienunternehmen aufgrund eines auf den CEO zentrierten TMTs weniger unternehmerische Chancen wahrnehmen als Nicht-Familienunternehmen. Diese Beiträge liefern wertvolle Einblicke in Spezifika postpatriarchaler Strukturen in Familienunternehmen; allerdings werden Individual- und Teamebene fokussiert – und nicht die gesamte Organisationsebene.

Mit Blick auf Dezentralisierung identifiziert die Fachliteratur grundsätzlich Potenziale, die sich für Familienunternehmen bieten. Sie wird als Element zur Professionalisierung (Dekker et al., 2015) sowie als wesentlicher Vorläufer für Innovation und Risikobereitschaft in Familienunternehmen identifiziert (Madanoglu et al., 2016; Caruana et al., 1998). Gleichzeitig zeigen Studien, dass sich ein hoher Grad an Familienbeteiligung, gemessen an der Anzahl beteiligter Familienmitglieder im Unternehmen, negativ auf Dezentralisierung auswirkt (Madanoglu et al., 2016). Doch über einzelne Einflussfaktoren hinaus mangelt es bislang an empirisch belastbaren Erkenntnissen zu systematischer und organisationsweiter Dezentralisierung in Familienunternehmen, etwa in Form der selbstgesteuerten Organisation, die gleichzeitig die Prägung durch die Verzahnung von Familie und Unternehmen berücksichtigen, ohne sich dabei auf die reine Anzahl an im Unternehmen aktiven Familienmitgliedern als Messgröße zu beschränken. Dabei betonen neuere Arbeiten durchaus deren Relevanz (Schell & Bischof, 2021, S. 13; Rachlitz et al., 2021).

Auch das Forschungsfeld zu selbstgesteuerten Organisationen steckt noch in den Anfängen und bietet Entwicklungspotenzial. Bislang überwiegen konzeptionelle Beiträge zum Wesenskern selbstgesteuerter Organisationen (z. B. Foss & Klein, 2022; Martela, 2019) und Einzelfallstudien zu Eigenkreationen des Modells (z. B. Forcadell, 2005; Foss & Dobravska, 2015; Gray et al., 2015). Der Großteil der Forschungsbeiträge konzentriert sich auf das Standardkonzept Holacracy und diskutiert neben der Einführung und Funktionsweise zunehmend Implikationen bzw. Folgen (z. B. Breit, 2023; Kühl & Sua-Ngam-Iam, 2023). Untersuchungen zur Heterogenität selbstgesteuerter Organisationen sind gegenwärtig rar, auch wenn explizit darauf verwiesen wird, dass ein vertieftes Verständnis durch die Betrachtung der Wechselwirkungen zwischen Systemdesign und organisationalem Kontext möglich ist (Lee & Edmondson, 2017, S. 51 ff.). Insbesondere der Einfluss der Unternehmerfamilie als prägender Kontextfaktor bleibt bislang weitgehend unterberücksichtigt. Auch in bekannten Familienunternehmen wie Semco (z. B.

Schumacher & Wimmer, 2019; Semler, 1995) oder W. L. Gore (z.B. Hamel & Spence, 2010; Manz et al., 2009) wird der Einfluss der Unternehmerfamilie nicht systematisch reflektiert. Rachlitz et al. (2021) weisen für den Fall Sixt auf die Relevanz des Kontext Familienunternehmen hin – wenn auch im Rahmen der Einführung einzelner New-Work-Elemente, nicht organisationsweiter und systematischer Dezentralisierung. Die von mehreren Autoren geforderte Verschränkung von Familienunternehmens- und Organisationsforschung (Dyer, 2003a; Gagné et al., 2014; Salvato et al., 2019) bleibt in Bezug auf radikal dezentralisierte Organisationsstrukturen bisher unbearbeitet.

Vor diesem Hintergrund adressiert die vorliegende Arbeit eine zentrale Forschungslücke: Sie untersucht die selbstgesteuerte Organisation als Anwendungsfall postpatriarchaler Strukturen in Familienunternehmen und rückt den damit verbundenen Musterwechsel im Unternehmen in den Mittelpunkt – unter expliziter Berücksichtigung familiären Einflusses.

1.3 Forschungsfragen und Zielsetzung

Aufbauend auf die Ausgangsüberlegungen verfolgt diese Arbeit das Ziel, die selbstgesteuerte Organisation als spezifischen Anwendungsfall postpatriarchaler Unternehmensstrukturen in klein- und mittelständischen, eigentümergeführten Familienunternehmen besser zu greifen und die Dynamiken im Musterwechsel empirisch zu untersuchen, die sich im Übergang zu dieser Neuordnung entfalten. Dabei steht die Unternehmensseite im Mittelpunkt, unter besonderer Berücksichtigung von Form(en) familiären Einflusses. Folgende Forschungsfragen werden fokussiert (siehe Abbildung 1):

- Welche Veränderungstreiber berichten Familienunternehmen, die sie zum Anlass für die Reform zur selbstgesteuerten Organisation nehmen? Welcher Reformkontext ist erkennbar?
- Welche formalen Spielregeln sind in diesen Familienunternehmen als Reform beobachtbar?
- Welche Dynamik im Musterwechsel lässt sich rekonstruieren?
- Welche Form(en) von Familieneinfluss sind rekonstruierbar?

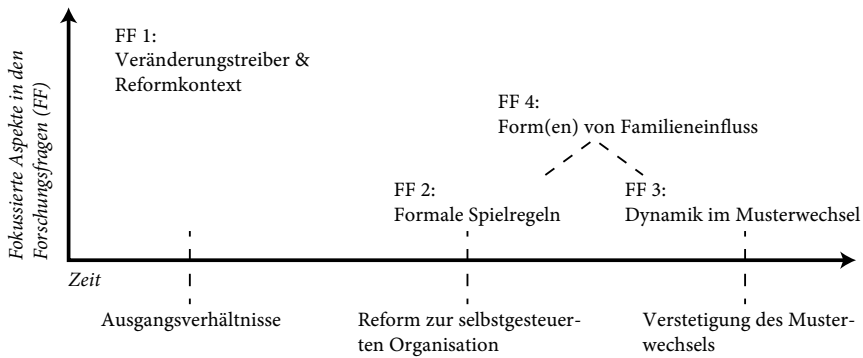


Abbildung 1: Forschungsfragen im zeitlichen Zusammenhang.⁸

Um die Organisationsförmigkeit und den Musterwechsel derartiger Familienunternehmen zu beleuchten, wurde der Begriff der Entscheidungsunsicherheit gewählt. Er verweist auf die systemtheoretische Betrachtung, die den entscheidenden Blick auf das Organisationsgeschehen in dieser Arbeit ausmacht und die Basis der empirischen Untersuchung bildet. Systemtheoretischen Grundlagen entsprechend sind Organisationen permanent gefordert, Unsicherheit zu bearbeiten und in Entscheidungen umzuwandeln; Erwartungsstrukturen dienen als Orientierung für Entscheidungen und werden kommunikativ (re-)produziert (Luhmann, 1964, 2011; Simon, 2012). Kommunikationswege, Regeln und Beziehungsstrukturen stehen bei der Untersuchung im Fokus der Betrachtung. Die Perspektive auf Organisationen als soziale Systeme ermöglicht es, sowohl die Handhabung von Entscheidungsunsicherheit in selbstgesteuerten Organisationen umfassend und mit einem reichhaltigen Strukturinventar zu beobachten (Kühl, 2020a, S. 162; Luhmann, 2011) als auch eine dynamische Perspektive auf Organisationsstrukturen und deren Wandel zu integrieren, da der Blick darauf gelenkt wird, »dass und wie das Organisationsförmige durch eine operative Bezugnahme auf Entscheidungen entsteht« (v. Groddeck et al., 2015, S. 167).

Darüber hinaus erscheint die systemtheoretische Theoriearchitektur vielversprechend, um die spezifische Form der Verzahnung und Koevolution von Familie und Unternehmen mit Hinblick auf Führungs- und Organisationsverhältnisse nuanciert einzufangen. Dafür wird Familieneinfluss als Bündel von Erwartungen der Unternehmerfamilie gefasst, die die Organisationsstrukturen prägen und handlungsweisend für den Umgang mit Entscheidungsunsicherheit wirken (Frank et al., 2010a; v. Schlippe & Frank, 2013; Weismeier-Sammer et al., 2013). Mit diesem Verständnis wird bezweckt, Unzulänglichkeiten akteurszentrierter Ansätze zu überwinden (Wimmer, 2021a), den potenziellen Komplexi-

⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

täten⁹ der verschiedenen sozialen Systeme Rechnung zu tragen und mit dem Blick auf familieninduzierte Erwartungen Potenziale für ein ganzheitliches Verständnis von der Organisationspraxis für den Kontext Familienunternehmen freizulegen (Frank et al., 2017; Frank et al., 2010a; v. Schlippe & Frank, 2013).

Um die genannten Forschungsfragen zu adressieren, wurde die Lebensrealität in reformierten Familienunternehmen aus einer qualitativen Perspektive beleuchtet. Der hier gewählte interpretative Forschungszugang ermöglichte den Fokus auf die Entwicklung und Dynamik sozialer Handlungsweisen (Froschauer & Lueger, 2012). Als zentrale Informations- und Erkenntnisquellen fungierten neben theoretischen Wissensbeständen aus Familienunternehmens- sowie Organisationsforschung Befunde einer empirischen Untersuchung in Form von drei Fallanalysen von klein- und mittelständischen, eigentümergeführten Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum, die im Übergang zu postpatriarchalen Strukturen selbstgesteuerte Organisationsstrukturen implementiert haben. Für die interpretative Analyse wurden insgesamt 16 Gesprächsprotokolle und 11 ergänzende interne und externe Dokumente als Strukturdaten herangezogen.

Mit diesem Vorgehen wurde sowohl ein wissenschaftlicher als auch ein praxisorientierter Beitrag angestrebt. Die vorliegende Arbeit schließt an bisherige Erkenntnisse zur organisationalen Dimension von Familienunternehmen an (Brückner, 2018; v. Schlippe, 2014; v. Schlippe et al., 2017; Wimmer, 2022) und erweitert die bestehende Forschung in zweierlei Hinsicht: Die Untersuchung nimmt einerseits den konkreten Anwendungsfall radikaler Dezentralisierung im Übergang zu postpatriarchalen Strukturen in den Blick und erweitert dadurch den theoretischen Wissensbestand zu Varianten postpatriarchaler Strukturen in Familienunternehmen; andererseits wird mit der Betrachtung der selbstgesteuerten Organisation als spezifischer Kontext der Dezentralisierung ein Beitrag zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Mechanismen im Musterwechsel zu postpatriarchalen Strukturen in Familienunternehmen geliefert.¹⁰ Darüber hinaus wird das theoretische Verständnis über das Organisationskonzept vertieft: Mit dem Fokus darauf, wie und mit welchen Konsequenzen sich familienunternehmensspezifische Besonderheiten auf die formale Gestaltung von und den Übergang zu selbstgesteuerten Strukturen niederschlagen, knüpft diese Arbeit an bisherige Forschung zu selbstgesteuerten Organisationen an (Lee & Ed-

9 Der Begriff Komplexität bezeichnet »die Zahl der Möglichkeiten, die durch Systembildung ermöglicht werden. Er impliziert, dass Bedingungen (und somit Grenzen) der Möglichkeit angebbar sind, dass also Welt konstituiert ist, und zugleich, dass die Welt mehr Möglichkeiten zulässt, als Wirklichkeit werden können, und in diesem Sinne »offen« strukturiert ist«. (Luhmann, 2014, S. 5)

10 In dieser Arbeit wird angenommen, dass es keine »bessere« oder »schlechtere« Organisationsform gibt, sondern jede spezifische Funktionen erfüllt und gewisse Nebeneffekte hat.

mondson, 2017; Martela, 2019; Schell & Bischof, 2021) und erweitert den wissenschaftlichen Diskurs durch ein differenzierteres Verständnis der Heterogenität des Konzepts und dessen Etablierung, indem die Familie als systemprägende Variable gewürdigt wird.¹¹

Mit Hinblick auf praktische Entwicklungspotenziale können Mitglieder mithilfe der vorliegenden Studie derart reformierter Familienunternehmen ihr eigenes Organisationsgeschehen systematisch reflektieren und bislang wenig betrachtete Aspekte ihres Unternehmens in den Blick nehmen. Auch können Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilien, die sich mit einem Musterwechsel zu postpatriarchalen Strukturen konfrontiert sehen, die empirischen Erkenntnisse zur selbstgesteuerten Organisation als illustratives Material nutzen und Gestaltungsmerkmale dieser Organisationsform ebenso wie Herausforderungen und Lösungspotenziale im Musterwechsel für die eigene Praxis bewusst mitdenken.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in drei Teile (A, B, C) mit insgesamt sieben Kapiteln. Teil A umfasst den theoretischen Rahmen, Teil B beinhaltet die methodische Vorgehensweise sowie die Präsentation der empirischen Befunde und Teil C behandelt die Verzahnung von Theorie und Empirie. Um die Arbeit sowohl im wissenschaftlichen Diskurs als auch für die Praxis zu verorten, skizziert dieses Kapitel (Einleitung) die Ausgangssituation, den Forschungsstand zu Organisationsstrukturen in Familienunternehmen und selbstgesteuerten Organisationen, die Zielsetzung und Forschungsfragen sowie den Aufbau der Arbeit (siehe Abbildung 2).

Teil A: Theoretischer Rahmen

Dieser Teil liefert die theoretische Grundlage für die Untersuchung. Die wichtigsten theoretischen Konzepte und relevanten Forschungsbestände zu Familienunternehmen und ihrer Organisationsförmigkeit (Kapitel 2) sowie zum Konzept der selbstgesteuerten Organisation (Kapitel 3) werden vorgestellt und bilden den Bezugsrahmen für diese Untersuchung.

11 Hier wird weder eine pauschale Tauglichkeitsprüfung der selbstgesteuerten Organisation vorgenommen (zur Schwierigkeit der Erfolgsmessung von Organisationsmodellen siehe z. B. Foss & Klein, 2022, S. 117f.; Kühl, 2023a, S. 97), noch wird eine Entlarvung abweichender Praxis angestrebt. Der Fokus liegt vielmehr auf Beobachtung von Beobachtungen der Organisationsmitglieder, um dem spezifisch Organisationsförmigen in den reformierten Familienunternehmen und den systemeigenen Konditionen Rechnung zu tragen.

Teil B: Empirische Befunde

Der zweite Teil erläutert das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung (Kapitel 4). Dann werden die Ergebnisse der drei Fallanalysen der reformierten Familienunternehmen, nach einleitenden Fallbeschreibungen, in drei Sektionen dargestellt (Kapitel 5): Fallübergreifend werden erstens Reformkontext und offizielle Spielregeln der reformierten Formalstruktur, und zweitens Konturen des Musterwechsels dargestellt. Drittens werden sichtbar gewordene empirische Befunde für Form(en) von Familieneinfluss pro Fall zusammengefasst, um fallspezifischen Zusammenhängen angemessen Rechnung zu tragen.

Teil C: Verzahnung von Theorie und Empirie

Der dritte Teil bringt theoretische und empirische Befunde dieser Arbeit zusammen: Die Ergebnisse der Untersuchung werden bisherigen theoretischen Wissensbeständen gegenübergestellt und diskutiert (Kapitel 6). Nach einer Rekapitulation des Projekts werden die Forschungsfragen beantwortet; anschließend werden theoretische und praxisorientierte Beiträge erläutert. Der anschließende Überblick über Limitationen dieser Forschungsarbeit und Fragestellungen für künftige Forschung bildet den Abschluss dieser Arbeit (Kapitel 7).

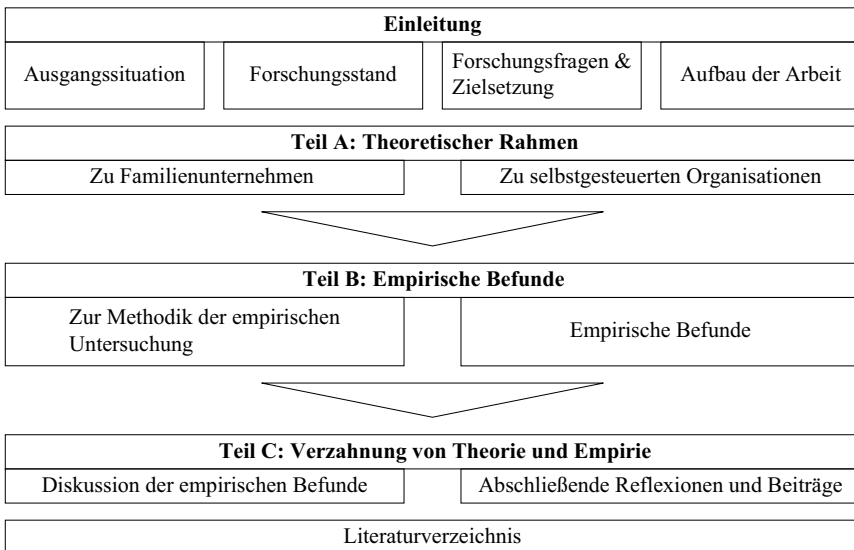


Abbildung 2: Aufbau der Arbeit.¹²

¹² Quelle: Eigene Darstellung.

Teil A: Theoretischer Rahmen

2. Zu Familienunternehmen

Trotz ihrer enormen Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft waren Familienunternehmen lange kein expliziter Forschungsgegenstand; erst in den letzten rund vierzig Jahren hat das Forschungsfeld um Familienunternehmen und deren Besonderheiten an Bedeutung gewonnen (Sharma et al., 2014). Auch wenn sich bislang weder eine einheitliche Definition, noch eine homogene Theorie durchgesetzt hat (Chrisman et al., 2003, S. 32; Wiechers, 2006, S. 11), sind sich Vertreter des Feldes einig: Das Spannungsfeld zwischen unternehmerischer Rationalität und personenbezogener Emotionalität verleiht Familienunternehmen ihre Einzigartigkeit (Wimmer et al., 2018, S. 18). Um im weiteren Vorgehen auf einer validen definitorischen Basis aufbauen zu können, wird zunächst eine Begriffsbestimmung für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien vorgenommen.

2.1 Definitorisches

Der Begriff »Familienunternehmen« weist bereits darauf hin, dass sich dieser Typ von Wirtschaftsorganisation von anderen unterscheidet. Auf der Suche nach einer Definition für den Forschungsgegenstand stößt man in der Literatur auf eine Vielfalt von Begriffsbestimmungen (Chrisman et al., 2005, S. 556; Littunen & Hyrsky, 2000, S. 41; Zellweger, 2017, S. 6).¹³ Kriterien wie Unternehmensgröße, Umsatzhöhe oder Bilanzsumme werden als unzureichend angesehen, um Familienunternehmen zu definieren (Simon et al., 2005, S. 16). Bei Sichtung der fragmentierten Begriffslandschaft wird als einendes Merkmal erkennbar, dass sich der Kern aller Definitionen um den Einfluss der Familie als prägende Va-

13 Die Definitionsvielfalt schlägt sich in Erhebungsergebnissen nieder und hat begrenzte Vergleichbarkeit zur Folge (Hack, 2009) – dies gilt es beim Versuch der Generalisierung von Forschungsergebnissen zu berücksichtigen.

riable für das Unternehmen dreht (Klein, 2010, S. 16ff.; Sharma et al., 2014; Wiechers, 2006, S. 48).

Die Definition des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU), das seit 1998 eine zentrale Stellung in der Forschung und Lehre zum spezifischen Unternehmenstypus einnimmt (Boyd, 2007, S. 11; Simon, 2012, S. 9; Wimmer et al., 2018, S. VII), wird als dienliche Quelle für die Begriffsbestimmung für diese Untersuchung betrachtet. Danach handelt es sich um ein Familienunternehmen, wenn

- »sich ein Unternehmen ganz oder teilweise im Eigentum einer Familie oder mehrerer Familien bzw. Familienverbände befindet,
- die Eigentümerfamilie aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmen,
- diese Verantwortung entweder aus einer Führungs- oder Aufsichtsfunktion bzw. aus beiden Funktionen heraus wahrgenommen wird,
- in der Familie geplant wird, das Unternehmen in die nächste Familiengeneration weiterzugeben.
- Das transgenerationale Moment ist für Familienunternehmen somit essenziell. Rechtsform und Größe des Unternehmens spielen keine Rolle. Start-ups oder eigentümergeführte Unternehmen sind in diesem Sinn allein (noch) keine Familienunternehmen.« (WIFU, 2023a)

Für die vorliegende Arbeit können Unternehmen unabhängig von Größe, Alter, Branche, konkreter Rechtsform oder Aktivität von Familienmitgliedern als Familienunternehmen bezeichnet werden – der entscheidende Faktor ist die Einflussnahme der Familie auf das Unternehmen. Entsprechend rückt die Frage nach der Instanz in den Vordergrund, die mit der Einzigartigkeit des Unternehmenstypus verknüpft ist. Entlang der Begriffsbestimmung des WIFUs wird in dieser Studie von einer Unternehmerfamilie gesprochen, wenn

- »eine Gruppe von Menschen in einem verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander steht und in ihrer Entwicklung durch ein im Eigentum einzelner oder mehrerer Familienmitglieder befindliches Unternehmen bzw. einen Unternehmensverband geprägt wird
- und wenn diese Gruppe oder Teile davon sich mit der Frage beschäftigt, wie dieses Eigentum innerhalb des Familienverbandes weitergegeben wird.
- Dabei ist die Form der ggf. jeweils gefundenen Lösung (Stammesverband, sog. Kronprinzenregelung, Großfamilienorganisation) nicht bedeutsam« (WIFU, 2023b).

Die Unternehmerfamilie besteht damit aus Familienmitgliedern mit geteilten Eigentumsverhältnissen an einem oder mehreren Unternehmen. Unabhängig von der Form der Einflussnahme (bspw. durch direkte Führungsposition oder

Position im Aufsichtsrat) steht die Unternehmerfamilie in der Gesamtverantwortung des Unternehmens.

Da in dieser Arbeit der Fokus auf eigentümergeführten Familienunternehmen liegt, werden die aufgeführten Definitionen um folgenden Aspekt ergänzt: Ist von den anteilhaltenden Personen aus der Unternehmerfamilie mindestens eine auch in der Leitung des Unternehmens tätig (folgend: Now-Generation), wird von einem eigentümergeführten Familienunternehmen gesprochen (Stiftung Familienunternehmen, 2019, S. 3f.).

2.2 Das Profil von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

Ausgehend von der Begriffsbestimmung werden die Grundlagen zur spezifischen Charakterlogik des Familienunternehmens (2.2.1) sowie der Unternehmerfamilie als zentrale Einflussinstanz (2.2.2) skizziert. Sie dienen dem inhaltlichen Verständnis des Unternehmenstypus und bilden das basale theoretische Gerüst für Familienunternehmen als Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchung. Dabei beschränken sich die Ausführungen auf Aspekte, die für die Untersuchung von Familienunternehmen und ihrer organisationalen Dimension handlungsrelevant sind.

2.2.1 Die Eigenlogik von Familienunternehmen

Die vorliegende Arbeit knüpft an die kritische Perspektive des 3-Kreise-Modells (Tagiuri & Davis, 1996, zur kritischen Perspektive v. Schlippe, 2013) an und zieht zur theoretischen Entfaltung der Eigenlogik von Familienunternehmen den systemtheoretischen Ansatz heran, der auf der neueren Systemtheorie von Niklas Luhmann (1964; 1984; 2011) fußt. Diese Theorie liefert eine Gesellschaftstheorie, mit der soziale Systeme wie Familien, aber auch Organisationen betrachtet werden können (Luhmann, 1984; 1988a; 1988b; 2011). Sie erweist sich als geeignetes Theoriekonstrukt, um die besondere Prägung von Familienunternehmen nachzuvollziehen (v. Schlippe, 2013; v. Schlippe & Frank, 2013; Simon, 2012).

Die ko-evolutionäre Einheit von Familie, Unternehmen und Eigentum

Auf dem Ansatz der neueren Systemtheorie basierende Arbeiten zu Familienunternehmen (z. B. Frank et al., 2010a; v. Schlippe et al., 2017; Simon et al., 2005) bezeichnen Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis als zentrale soziale Systeme, deren Verzahnung zur Besonderheit von Familienunternehmen führt. Aus dieser Perspektive werden darunter Kommunikationssysteme verstanden, die ihrer eigenen Logik und damit verbundenen Spielregeln folgen: »Die ›Kreise‹ Familie, Unternehmen und Gesellschafter sind nicht ›etwas‹, in dem sich Menschen befinden. Es überschneidet sich auch nichts, sondern die jeweiligen Kommunikationen werden über unterschiedliche Funktionslogiken prozessiert (und stellen jeweils füreinander relevante Umwelten dar)« (v. Schlippe, 2013, S. 155). Der Annahme folgend, dass Spielregeln der Kommunikation leichter zu verstehen sind als die komplexe Dynamik der Interaktion beteiligter Akteure oder deren Psyche, liegt der Fokus auf sozialen Systemen als Kommunikationssysteme (Simon, 2012, S. 12f.).

Ein soziales System entsteht, wenn mindestens zwei Teilnehmer in einer bestimmten Logik kommunizieren: Indem ein Mensch spricht und sich auf eine bestimmte Weise verhält, dies von einem anderen als Mitteilung einer Information verstanden (interpretiert) wird und er darauf reagiert, koordinieren Akteure ihr Verhalten (Simon, 2012, S. 13). Mit der Zeit bilden sich Erwartungsstrukturen, es entwickeln sich Kommunikationsmuster als soziales System (Luhmann, 1984, S. 193; Simon, 2012, S. 12f.). Das soziale System existiert so lange, wie die dazu notwendige Kommunikation aufrechterhalten wird und zum Entstehen, Erhalten oder Verändern der Spielregeln der Interaktion beiträgt (Simon, 2012, S. 13). Daher werden soziale Systeme als autopoietische Systeme bezeichnet (Luhmann, 1984, S. 59ff.).¹⁴ So wird ein dynamischer Blick auf soziale Systeme wie Familien und Unternehmen möglich.¹⁵

Mit diesem Blick erwachsen Spezifika von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien daraus, dass Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis als Kommunikationssysteme unterschiedlicher Natur gleichzeitig bestehen und sich aufgrund ihrer strukturellen Kopplung (Simon et al., 2005, S. 21f.; Wimmer, 2009) wechselseitig in ihrer Entwicklung beeinflussen – aber nicht »überlappen« oder »verschmelzen« (v. Schlippe, 2013; v. Schlippe & Frank, 2013). Je nachdem,

14 Das Konzept der Autopoiese stammt ursprünglich aus der Biologie (Maturana & Varela, 1987).

15 Soziale und psychische Systeme agieren mit dem Universalmedium Sinn (Luhmann, 1984, S. 92f.; Simon, 2009b, S. 97), um den Unterschied zwischen Gegebenem und Möglichem zu markieren (Baraldi et al., 2019, S. 173). Eine Kommunikation lässt sich nach drei Sinndimensionen kategorisieren: Die sachliche umfasst Themen und Gegenstände; die soziale markiert Dissens/Konsens und die zeitliche bezieht sich auf Zeitorientierungen (Baraldi et al., 2019, S. 173f.; Luhmann, 1984, S. 112–122).

ob man in der juristischen Logik (Eigentum), der ökonomischen Logik (Unternehmen) oder der Bindungslogik (Familie) kommuniziert, kann dies aus der Perspektive einer anderen Logik falsch erscheinen (v. Schlippe, 2014, S. 27). Dass die verschiedenen Erwartungskontexte im Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilien gleichzeitig wirken und keine eindeutige Markierung aufweisen (z.B. durch räumliche oder zeitliche Trennung), erschwert es für Beteiligte, im jeweiligen Moment zu erkennen, in welcher Logik eine Kommunikation zu verstehen und gemäß welchen Spielregeln zu handeln ist (v. Schlippe, 2013, S. 152–156). Die Kopplung der drei Sozialsysteme mit unterschiedlichen Regeln und Rationalitäten kann leicht zu Irritationen führen (v. Schlippe, 2014, S. 48f.).¹⁶ So verwundert der Verweis der Forschung auf die Komplexität und das Konfliktpotenzial in Familienunternehmen nicht (v. Schlippe, 2014; v. Schlippe & Frank, 2017).

Unterschiedliche Spielregeln der sozialen Systeme

Die Logiken von Kommunikationssystemen sind vergleichbar mit Spielregeln von Spielen, wie Schach oder Fußball (Simon, 2012, S. 86; Simon, 2009a, S. 49f.). Um die Besonderheit von Familienunternehmen zu verdeutlichen, werden im Folgenden die Funktionslogiken von Familie, Unternehmen und Gesellschaftskreis idealtypisch skizziert.

Familien sind personenorientiert und stellen das körperliche, seelische, psychische Wohl ihrer Mitglieder ins Zentrum (Luhmann, 1988b). Ihre Kommunikationslogik dreht sich um den Erwartungsfokus »Bindung« (v. Schlippe & Klein, 2010; v. Schlippe et al., 2017, S. 81f.).¹⁷ Die prinzipielle Thematisierbarkeit aller menschlicher Themen wird als »enthemmte Kommunikation« (Luhmann, 1984; 1988b) bezeichnet; sachliche Inhalte stehen eher im Hintergrund und die Kommunikation orientiert sich maßgeblich an Personen und ihren Bindungsverhältnissen.¹⁸ Das System Familie lässt sich folgendermaßen charakterisieren (Simon, 2012, S. 32–39; v. Schlippe, 2014, S. 32ff.):

– *Mitglieder*: Zur Familie gehören eng verwandte Personen, die nicht austauschbar sind. Ihre Zugehörigkeit ereignet sich schicksalhaft durch Ehe-

16 Etwa kann die Aufforderung des Vaters an die Tochter, seine Brille zu säubern, während einer Aufsichtsratssitzung zu Spannungen führen: Während er in der familiären Logik um einen Gefallen bittet, sieht sie sich im Erwartungskontext Unternehmen vermeintlich in ihrer Autorität untergraben (v. Schlippe, 2014, S. 49).

17 Dabei kann das Miteinander auch von einem schlechten Verhältnis geprägt sein: »Auch ein beleidigtes Gesicht ist Bindungskommunikation und ein Konflikt kann als eine Form der Bindung betrachtet werden« (v. Schlippe et al., 2017, S. 82).

18 In der Familie können zwar auch Entscheidungen getroffen werden (z.B. Haus- oder Autokauf), jedoch steht auch hier die Beziehung der Mitglieder im Zentrum (v. Schlippe et al., 2017, S. 82).

schließung oder Geburt (alternativ: Adoption) (Tyrell, 1983). Der Ausstieg ist nicht oder nur schwer möglich (v. Schlippe, 2014, S. 29).

- *Kommunikationsziel und -stil*: Familiäre Kommunikation zielt darauf ab, Bindung und Zugehörigkeit zwischen den Mitgliedern herzustellen. Meist wird mündlich zwischen anwesenden Personen kommuniziert.
- *Medium*: Als Art »wirtschaftsfreie Zone« stützt sich das System Familie auf Liebe, Anerkennung und Bindung als »Währung« (v. Schlippe, 2014, S. 29).
- *Leistung und Honorierung*: Ein Familienmitglied ist aufgrund seiner Mitgliedschaft wertvoll; Leistungen finden im Sinne eines Gebens und Nehmens statt und werden langfristig ausgeglichen. Eltern erwarten etwa für das Umsorgen von Kindern (wickeln, Hausaufgaben betreuen) keine unmittelbare Honorierung; eine Gegenleistung wird häufig erst in ferner Zukunft erwartet.
- *Gerechtigkeit*: Alle Familienmitglieder werden mit Blick auf Anforderungen, Rechte, Pflichten und Erwartungen gleich behandelt. Auch gilt es, die Bedürftigkeit von Familienmitgliedern einzubeziehen; die ganze Person wird berücksichtigt.

Unternehmen funktionieren anders: Hier geht es in erster Linie darum, Entscheidungen zu treffen (Luhmann, 2011). Die Spielregeln werden dadurch dominiert, dass Produkte oder Dienstleistungen zu erbringen und zu verkaufen sind, sodass die Wirtschaftlichkeit in Form von Zahlungsfähigkeit und ökonomischem Erfolg gesichert wird. Dafür müssen sachorientierte Entscheidungen getroffen werden (Simon, 2012, S. 21). Eine Kommunikation gilt als relevant, wenn sie direkt oder indirekt auf eine Entscheidung einzahlt.¹⁹ V. Schlippe et al. (2017) bezeichnen die Kommunikation im Unternehmen als »gehemmt«: Nicht alles (und jede Person) wird thematisiert und nicht jeder Akteur darf mit jedem sprechen. Es existieren festgelegte Kommunikationswege und es ist legitim, persönliche Kommunikation abzulehnen oder zu beenden. Für dieses soziale System werden folgende Charakteristika festgestellt (Simon, 2012, S. 32–39; v. Schlippe, 2014, S. 32ff.):

- *Mitglieder*: Organisationsmitglieder sind in der Regel nicht miteinander verwandt; als Funktionsträger sind sie grundsätzlich austauschbar und müssen aufgabenbezogene Verhaltenserwartungen erfüllen. Die Entscheidung zur Mitgliedschaft wird bewusst und wechselseitig getroffen. Mitgliedschaft ist von Beginn an terminiert oder kann durch einseitige Entscheidung aufgehoben werden (Kündigung), ohne dass die Existenz des Unternehmens bedroht wird.

19 Auch in Unternehmen kommt es zu personenbezogenen Kommunikationen, allerdings ist klar, dass diese nicht Teil der Unternehmenskommunikation sind (v. Schlippe et al., 2017, S. 80f.; Simon, 2012, S. 20).

- *Kommunikationsziel und -stil*: Übergeordnetes Ziel ist das Herstellen von Entscheidungen zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Typischerweise werden offizielle Sitzungen abgehalten und es wird auf schriftliche Kommunikation zurückgegriffen. Entsprechend existiert ein nachhaltiges Gedächtnis des Unternehmens, das das Wissen der Organisationsmitglieder festhält und nicht (allzu sehr) von konkreten Akteuren abhängt.
- *Medium*: Unternehmen unterliegen den Spielregeln des Wirtschaftssystems; Geld ist die maßgebliche Währung.
- *Leistung und Honorierung*: Der Wert eines Mitglieds ergibt sich aus seinem Beitrag für die unternehmensbezogene Gesamtleistung. Gegenseitige Erwartungen zu Leistung und Honorierung sind im Vorhinein bekannt. Die symmetrische Austauschbeziehung erscheint im Vergleich zu Familien als kurzfristig, da die Leistung monatlich durch ein Gehalt ausgeglichen wird.
- *Gerechtigkeit*: Leistung wird ungleich bewertet: Wer im Unternehmen viel leistet, erhält höheres Gehalt oder andere Aufstiegsmöglichkeiten als Personen, die weniger leisten.

Im Gesellschafterkreis (auch: Eigentumssystem) steht im Mittelpunkt, wie mit den eingesetzten Mitteln das bestmögliche Ergebnis zu erzielen ist (v. Schlippe, 2014, S. 31). Primäres Kommunikationsziel ist auch hier, Entscheidungen zu treffen; jedoch geht es um Eigentümerentscheidungen. Der Erwartungsfokus liegt auf der Sicherung rechtlicher Verbindlichkeit (v. Schlippe et al., 2017, S. 83f.). In Kommunikationen und Interaktionen sind Gesetzestexte, Verträge und die Verteilung von Anteilen zu berücksichtigen, weshalb die Eigenlogik des Systems juristisch gefärbt ist (v. Schlippe, 2014, S. 31). Dieses soziale System ist wenig dynamisch: Notariell beglaubigte Verträge sind auf Langfristigkeit ausgerichtet und bleiben bestehen, bis bewusst etwas verändert wird (Simon et al., 2005, S. 19f.). Dieses soziale System hat folgende Merkmale (v. Schlippe, 2014, S. 32ff.):

- *Mitglieder*: In Familienunternehmen zählen in der Regel nah und ferne Verwandte als Subgruppe der Familie zum Gesellschafterkreis. Erbe oder Kauf von Unternehmensanteilen ermöglichen den Zugang zum System; Austritt geschieht durch Veräußerung der Vermögensanteile.
- *Kommunikationsziel und -stil*: Entlang rechtlicher Gesetzmäßigkeiten sollen Eigentümerentscheidungen hervorgebracht werden. Dafür zählt überwiegend die schriftliche und formalisierte Kommunikation in Form von (Gesellschafter-)Verträgen oder Sitzungsprotokollen. Allerdings gestaltet sich die Kommunikation bis zum offiziellen Ergebnis häufig informell, was ähnliche Formen wie politische Aushandlungen annehmen kann.²⁰

20 V. Schlippe et al. (2017) verweisen darauf, dass demnach nicht Anteilsbesitz, sondern Macht

- *Medium*: Der Anteilsbesitz kommt als zentrale Währung zum Tragen, ebenso wie Autoritätsstellungen, die sich aufgrund von Erfahrung und Fähigkeiten der Mitglieder, deren Alter oder Ähnlichem ergeben.
- *Gerechtigkeit*: Gerechtigkeit orientiert sich hier an der Gleichbehandlung der Mitglieder gemäß juristischer Rechte und Pflichten.

Die Verflechtung verschiedener Logiken und Paradoxien

Im Familienunternehmen bzw. in Unternehmerfamilien sind Familie und Unternehmen durch Eigentumsverhältnisse miteinander verflochten (Wimmer et al., 2018, S. 9; Wimmer & Simon, 2019). Durch die Verflechtung der beiden Systeme mit funktional differenten Logiken ergibt sich eine »paradoxiertüchtige und zu Verwirrungen, Verwicklungen und Verstrickungen führende Situation« (Simon et al., 2005, S. 33). Eine Aufforderung wird dadurch paradox, dass man sie befolgt, indem man sie nicht befolgt, und sie nicht befolgt, indem man sie befolgt. In solchen Fällen spricht man von »pragmatischen Paradoxien« (Simon, 2013, S. 20). Durch die Kopplung von Familie und Unternehmen sind Beteiligte paradoxen Handlungsaufforderungen ausgesetzt, wenn die gleichzeitig vorherrschende sachorientierte Unternehmenslogik und personenorientierte Familienlogik in Widerspruch geraten und keine klare Unterscheidung getroffen werden kann, in welcher Funktionslogik gerade kommuniziert wird bzw. welche Spielregeln gerade Priorität haben (v. Schlippe, 2014, S. 46f.; Simon et al., 2005, S. 30). Wie auch immer sie entscheiden, machen sie es falsch, denn »was nach familiären Kriterien als ›richtig‹ erscheint, wird unter unternehmerischen Maßstäben als ›falsch‹ beurteilt, und umgekehrt« (Simon et al., 2005, S. 29). Grundparadoxien in Familienunternehmen erscheinen als bestimmende Spannungsfelder zwischen unternehmerischer Rationalität und personenbezogener Emotionalität, Offenheit und Geschlossenheit, Zukunfts- und Vergangenheitsorientierung (Simon et al., 2005, S. 150ff.). Die besondere Charakterlogik von Familienunternehmen ergibt sich demnach nicht aus der Ertragsgröße oder Rechtsform des Unternehmens, sondern aus der koevolutionären Verzahnung der beiden Sozialsysteme Familie und Unternehmen mit widersprüchlichen Systemlogiken, deren Unterschiede dauerhaft zu handhaben sind. Diese Konstellation verleiht Familienunternehmen ihre vielfach beschriebene »Janusköpfigkeit« (Wimmer et al., 2018, S. 296). In der Handhabung der spannungsgeladenen Verflechtung ist das Potenzial für den Erfolg des Familienunternehmens angelegt – ebenso wie für dessen Scheitern. Es bedarf eines »Paradoxiemanagements« (Simon, 2012, S. 39ff.): Im Familienunternehmen kann sich dauerhaft weder für die eine noch für die andere Logik entschieden werden. Der

die eigentliche Währung im System Eigentum ist, da sich die Frage stellt, auf welche Weise Personen mit Vermögensanteilen Entscheidungen im Gesellschafterkreis dominieren.

langfristige Erfolg erfordert eine bewusste Aushandlung der paradoxen Handlungsaufforderungen – sie sollen »nicht beseitigt, sondern bewusst und zielorientiert gemanagt werden« (Simon, 2012, S. 42). Langlebige Familienunternehmen entscheiden nicht dauerhaft für Familie oder Unternehmen, sondern nutzen die differierenden Rationalitäten als »Kreativitätstreiber« (Simon, 2012, S. 43) für den langfristigen Erhalt der Verzahnung. Die dafür notwendige »Fähigkeit [...], nicht bei jeder Unstimmigkeit ›auf die Barrikaden zu gehen«, sondern manche Ungereintheit als solche stehen zu lassen« (v. Schlippe et al., 2017, S. 93), wird als Paradoxietoleranz bezeichnet.

Wechselseitige Prägung: Von Enterpriseness und Familiness

Durch die längerfristige Verzahnung von Familie und Unternehmen ergibt sich ein »identitätsstiftendes Vis-à-Vis« (Wimmer et al., 2018, S. 9). Sie prägen sich wechselseitig in ihrer Entwicklung und Struktur, ohne die eigene Rationalität aufzugeben: »Die Familie ändert ihre Spielregeln, weil sie auf das Unternehmen Rücksicht nimmt, und das Unternehmen trifft bestimmte Entscheidungen, weil sie im Interesse der Familie liegen oder deren Interessen nicht zuwiderlaufen sollen« (Simon, 2012, S. 23).

Im Fall von Veränderungen in der Familiendynamik durch den Einfluss des Unternehmens wird von Enterpriseness der Familie gesprochen (Frank et al., 2019a; Frank et al., 2022; Kleve, 2020). Andersherum werden Prägungen des Unternehmens durch die Familie unter Familiness (dt. Familienhaftigkeit) subsumiert (Frank et al., 2010a; Habbershon et al., 2003). Aus systemtheoretischer Perspektive wird Familiness als Resultat familiärer Erwartungen begriffen, die aufgrund der strukturellen Kopplung Einzug ins Unternehmenssystem finden und dort als Prämissen für Entscheidungen wirken (Frank et al., 2010a; v. Schlippe & Frank, 2013, S. 396; Weismeier-Sammer et al., 2013, S. 185f.).²¹ So kann etwa die familiäre Erwartung bestehen, dass Familienmitglieder eine Management-Position im Unternehmen einnehmen müssen; wird dies im Unternehmen als Spielregel anerkannt und prägt Entscheidungen, wird dies als Ausdruck von Familiness verstanden. Die Entwicklung von Familiness findet als historischer Prozess statt; unabhängig von förderlichen oder hinderlichen Effekten von Familiness für das Unternehmensgeschehen beinhaltet sie verschiedene inhaltliche Zusammenhänge und kann manifeste sowie latente Formen annehmen (Frank et al., 2010a; Weismeier-Sammer et al., 2013). Die Ausprägung von Familiness fällt unterschiedlich stark aus, je nachdem, welche familiäre Er-

21 In der Familienunternehmensforschung wurde Familiness zunächst mithilfe von den resourcentheoretischen Ansätzen des Resource-Based-View (Habbershon & Williams, 1999; Zellweger et al., 2010) und des Sozialkapitals konzeptualisiert (Arregle et al., 2007; Pearson et al., 2008). Für eine detaillierte Übersicht und kritische Reflexion dieser Ansätze siehe bspw. Frank et al. (2010a) und Frank et al. (2017).

wartungen wie prominent das Entscheidungsgeschehen lenken (Frank et al., 2017).

Für diese Arbeit wird das systemtheoretische Verständnis von Familiness aufgegriffen: In der nachfolgenden empirischen Analyse werden familieninduzierte Erwartungen fokussiert, die in den reformierten Familienunternehmen prägend für dessen strukturelle DNA wirken. Dies ermöglicht einen tiefgehenden Einblick in die spezifische Ausprägung von Familieneinfluss, wodurch die Einzigartigkeit der Fälle berücksichtigt wird; auch wird dadurch der Komplexität der Familienunternehmen Rechnung getragen.

Resümierend geht aus den bisherigen Schilderungen hervor, dass Familienunternehmen »anders« sind. Die spezifischen Eigenschaften des Unternehmenstypus erwachsen aus der Kopplung und Koevolution von Familie und Unternehmen. Da sich die beiden Sozialsysteme in ihrer Entwicklung unterstützen, aber auch blockieren können (Wimmer et al., 2018, S. 9f.), sind Entwicklungen im Unternehmenssystem niemals von denen im Familiensystem abzutrennen. Will man strukturelle Besonderheiten sowie den Musterwechsel auf der Unternehmensseite tiefgehend verstehen, gilt es, mit dem Blick auf die Unternehmerfamilie die andere Seite mitzudenken. Nach der Erläuterung der grundlegenden Eigenlogik von Familienunternehmen drehen sich die folgenden Ausführungen um die Eigenlogik von Unternehmerfamilien und deren Strukturmerkmale.

2.2.2 Die Eigenlogik von Unternehmerfamilien

Aufgrund des bislang vornehmlichen Fokus auf Familienunternehmen rücken Unternehmerfamilien erst jüngst ins Licht wissenschaftlicher Aufmerksamkeit (z. B. Kleve & Köllner, 2019; Rieg & Rau, 2014; Rösen et al., 2021). Auch wenn in dieser Arbeit nicht die Familien-, sondern die Unternehmensseite im Zentrum steht, so wird die wechselseitige Prägung der beiden sozialen Systeme in Hinblick auf strukturelle Merkmale angenommen. Entsprechend widmet sich der folgende Abschnitt einem Betrachtungswinkel auf inhärente (Entwicklungs-)Logik(en) der Unternehmerfamilie, der für die vorliegende Arbeit relevant ist.

Die Typologie Mentaler Modelle

Um strukturelle Unterschiede in Unternehmerfamilien bzw. Familienunternehmen zu erklären, unterscheiden Mentale Modelle verschiedene Logiken der Gesellschafterfamilie, die je spezifische Vorstellungen über das Verhältnis von Familie und Unternehmen sowie über gute Unternehmensführung umfassen (Gimeno et al., 2010; v. Schlippe et al., 2017, S. 192; Rösen et al., 2012). Sie sind

von Interesse, da sie nicht nur Strukturentwicklungen und Konfliktlogiken in der Unternehmerfamilie prägen, sondern auch strukturbildende Wirkung für die Unternehmensseite haben. Im Folgenden wird das Konzept mit Fokus auf die Unternehmerfamilie erläutert und an späterer Stelle erneut aufgegriffen, um relevante Bezüge zur Wirkung auf der Unternehmensseite herzustellen.

In der Familienunternehmensforschung wird unter einem Mentalen Modell »das kommunizierte, erlebte und vorgelebte Selbstverständnis als Unternehmerfamilie, also ihre zentrale Denklogik« (Rüsen et al., 2017, S. 50f.) verstanden, auf das sich meist unbewusst geeinigt wurde (v. Schlippe, 2014, S. 90).²² Konkret ist die Rede von nicht in Frage gestellten, »wertgeladene[n] Entscheidungs- und Bewertungsprämissen der Gesellschafterfamilie« (Rüsen et al., 2012, S. 51) darüber, wie die Beziehung zwischen Familie und Unternehmen zu gestalten und Unternehmensführung zu handhaben ist.²³ Mentale Modelle prägen maßgeblich, wie die Unternehmerfamilie und auch das Familienunternehmen organisiert werden: »Wenn die Idee dominiert, dass gute Unternehmensführung nur dann gegeben ist, wenn einer das Sagen hat, wird eine ganz andere Organisation aufgebaut werden, als wenn sich die Vorstellung durchgesetzt hat, dass die besten Leistungen von einer Gemeinschaft, einem Team erbracht werden« (v. Schlippe et al., 2017, S. 195).

Vier Mentale Modelle

Basierend auf den Ausführungen von Gimeno et al. (2010) unterscheidet v. Schlippe (2014) vier Haupttypen von Mentalen Modellen in Familienunternehmen – wobei keines »besser« oder »schlechter« ist. Vielmehr bringt jedes eigene Licht- und Schattenseiten mit sich.

Die patriarchale Logik ist typisch für die Gründungsphase und Gründergeneration eines Familienunternehmens und erscheint in Familiensystemen mit begrenzter Komplexität und mittel bis hoch komplexen Unternehmen. Die Essenz dieser Logik lautet: »Einer muss es machen, der Patriarch ist der Anführer von Firma und Familie, die Firma und Familie bestehen aus einem Kopf mit vielen helfenden Armen« (v. Schlippe, 2014, S. 92f.). Viele langlebige Familienunternehmen wurden von Gründerpersönlichkeiten in diesem Mentalen Modell

22 Mit dem aus der Psychologie stammenden Konzept eines Mentalen Modells ist das Bild gemeint, das eine Person von Wirklichkeit entwickelt hat und beeinflusst, wie die Welt erlebt wird (Seel, 1991; zitiert nach v. Schlippe, 2014, S. 90). Es existiert allerdings nicht nur im Kopf Einzelner, sondern ist als »shared mental model« (Denzau & North, 1994, zitiert nach v. Schlippe, 2014, S. 90) zwischen den Menschen.

23 Der psychologische Ursprung und der Name des Modells lassen auf eine akteurszentrierte Perspektive schließen, weshalb z.B. Wimmer (2021a) von der Verwendung absieht. Hier werden Mentale Modelle als Bündel von Bewertungs- und Entscheidungsprämissen verstanden (Rüsen et al., 2012, S. 95), die erst in der Kommunikation zwischen den Menschen Bedeutung entfalten.

groß gemacht. Die Entscheidungsstruktur ist auf eine Person an der Spitze ausgerichtet, den Patriarchen. Unsicherheit wird zentral vom Patriarchen übernommen und innerpsychisch bearbeitet (v. Schlippe, 2014, S. 103ff.). Er ist aus systemtheoretischer Perspektive Teil eines Kommunikationssystems; Familienmitglieder schreiben dem Patriarchen Entscheidungen zu (»Hast du schon gefragt, was er davon hält?«) und hinterfragen ihn auch im Fall von abweichenden Meinungen nicht (»Ich bin zwar anderer Meinung, aber er muss es ja wissen!«), was sie selbst von Entscheidungsunsicherheit entlastet. Der Patriarch entwickelt mit der Zeit ein Set an einzigartigen Qualitäten und Wissen über die Branche, Kundenbedürfnisse und die Firma, was ihn schwer ersetzbar werden lässt (v. Schlippe, 2014, S. 100–105). Das Ordnungsmuster entwickelt sich durch ein komplexes Wechselspiel von Zuschreiben und Annehmen von Entscheidungsverantwortung. Mit dem Hinweis darauf, dass der Patriarch »(auch) das Produkt seiner Umgebung« (v. Schlippe et al., 2017, S. 197) ist, wird daher vom patriarchalen System bzw. patriarchalen Strukturen gesprochen. Zentrale Herausforderung ist hier die Situation der Übergabe: Nicht nur der Patriarch, sondern auch das Umfeld ist gefordert, bisherige Vorstellungen zu verändern. Gelingt dies nicht, ist das entstehende Führungsvakuum nur durch Strukturveränderungen in der Führungskonstellation, durch weitere familienfremde Manager oder einen starken Aufsichtsrat auszugleichen (Groth et al., 2013, S. 112f.).

Die Logik der operativ tätigen Familie lässt sich in wenig bis mittel komplexen Familien in Verbindung mit Unternehmen mit mittlerer bis hoher Komplexität beobachten. »Wir, die Familie führen das Unternehmen gemeinsam. Als professionelles Team sind wir unschlagbar, wir stellen an uns, an jedes Familienmitglied, das im Unternehmen arbeitet, die höchsten Ansprüche; die Firma hat Vorrang vor privaten Interessen; mindestens ein Mitglied muss in der Geschäftsführung vertreten sein. Ohne Vertreter der Familie an der Spitze wäre es kein Familienunternehmen mehr!« (v. Schlippe, 2014, S. 93). Familienunternehmen mit diesem Mentalen Modell befinden sich häufig in der zweiten oder dritten Generation und werden von Geschwistern oder Cousins als professionelles Team gemeinsam geführt (Rüsen et al., 2017, S. 53). Persönliche Interessen werden zugunsten des Unternehmenserfolgs hintangestellt. Zentrale Herausforderung ist es, den familiären Zusammenhalt sicherzustellen und Unterschiedlichkeiten in der Familie so auszubalancieren, dass alle auf das gemeinsame Ziel des Firmenwohls hinwirken. Es bedarf der dauerhaften Machtbalance zwischen Familienmitgliedern, damit keine Konflikte entfachen und das Unternehmen durch dysfunktionale Familiendynamiken bedroht wird (v. Schlippe et al., 2017, S. 200ff.).

Die Logik der aktiven Eigentümerfamilie bezieht sich auf Familiensysteme mit hoher oder sehr hoher Komplexität (mehr als 12 Mitglieder) in mittel- bis sehr komplexen Unternehmen. Die Grundlogik lässt sich wie folgt beschreiben:

»Wir als Familie holen uns die professionellste Führung ins Unternehmen, die es auf dem Markt gibt. Wir verstehen uns als Verantwortliche für die Steuerung, aber nicht bzw. nicht notwendigerweise für die Führung des Unternehmens« (v. Schlippe, 2014, S. 94). Dieses Mentale Modell unterscheidet sich von vorherigen durch die vordergründige Bedeutung von Eigentum und die randständige Bedeutung der Übernahme operativer Tätigkeiten im Unternehmen. Familienmitglieder übernehmen in der Regel Positionen in Aufsichts- und Kontrollräten und überlassen die Unternehmensführung externen Managern. Eine Position in der operativen Führung ist zwar möglich, jedoch ist das Selbstverständnis der Unternehmerfamilie nicht daran geknüpft. Börsennotierte oder sehr große Familienunternehmen leben vielfach dieses Mentale Modell. Die Aufrechterhaltung der Familiarität bildet den Dreh- und Angelpunkt: Zentrale Herausforderung ist die Gewährleistung der sinn- und identitätsstiftenden Wirkung des Familienunternehmens, sodass das Unternehmen nicht als reines Investment betrachtet wird. Zudem müssen Vorstellungen der Familie über Werte und Prinzipien in der Organisation verankert werden (Rüsen et al., 2017, S. 54), und es muss eine Vertrauensstruktur mit dem familienfremden Management aufgebaut werden, da dieses das Vermögen der Familie (und ihrer Vorfahren) verwaltet (v. Schlippe et al., 2017, S. 219).

Die Logik der Investorenfamilie ist in Familienunternehmen mit allen familiären und unternehmerischen Komplexitätsverhältnissen beobachtbar und lässt sich folgendermaßen beschreiben: »Wir als Familie managen und maximieren unser Vermögen gemeinsam, unabhängig davon, in welcher Anlageform. Wir streben nach der höchsten, denkbaren Rendite« (v. Schlippe, 2014, S. 95). Diese Logik findet sich insbesondere im arabischen und asiatischen Raum. Fokussiert wird die Vermehrung des Familienvermögens. Die Anlageform ist nebensächlich: Die traditionelle Verbindung zum Familienunternehmen wird aufgelöst, wenn durch das Kerngeschäft keine Rendite mehr erzielt wird; das Management des Familienvermögens findet dann in anderen Anlageformen Umsetzung. Zentrale Herausforderung ist es, den Nutzen für den Zusammenhalt der Investorengemeinschaft herzustellen. Es bedarf eines gemeinsamen Sinns (z.B. Gründung einer Familienstiftung), um kontinuierlich als Familienverbund zu agieren (v. Schlippe et al., 2017, S. 205f.).

Der Wandel von Mentalen Modellen

Mentale Modelle geben Familienmitgliedern Orientierung, wie sie sich in Hinblick auf Unternehmensführung und die Beziehung von Familie und Unternehmen zu verhalten haben; damit wird es möglich, erfolgreich und effektiv zu kommunizieren und zu entscheiden (v. Schlippe et al., 2017, S. 207, 218). Allerdings droht Lähmung, wenn die Richtigkeitsvorstellungen trotz Veränderungen in relevanten Umwelten (z.B. im Markt oder der Unternehmerfamilie)

keine Aktualisierung erfahren. Familienunternehmen finden sich in einer überlebenskritischen Situation, wenn Strukturen, die auf einem Mentalen Modell basieren, nicht mehr tragfähig sind. In solchen Fällen muss ein Musterwechsel vollzogen werden.²⁴ Dieser findet häufig bei Generationswechseln statt – etwa wenn die nachfolgende Generation ein anderes Mentales Modell als die vorherige verfolgt (Rüsen et al., 2017, S. 51 f.). Der Übergang zu einem anderen Mentalen Modell stellt ein anspruchsvolles Unterfangen dar und es dauert oft Jahre oder Jahrzehnte, »bis sich im Gefolge der Infragestellung eines gewohnten Mentalen Modells und der entsprechend in vielen Auseinandersetzungen veränderten Entscheidungsstrukturen langsam ein neues Mentales Modell durchsetzt und allgemein akzeptiert ist« (v. Schlippe, 2014, S. 119).

Gerade der Übergang von patriarchalen zu postpatriarchalen Systemen ist einschneidend. Das Ordnungsmuster patriarchaler Strukturen entsteht durch ein Wechselspiel aus Zuschreibung und Annahme von Entscheidungsverantwortung: »Mit dem Unternehmer als Entscheidungsprämisse wird Unsicherheit absorbiert: Man weiß, wie man sich verhalten muss, eben weil man eine Idee (und noch besser: eine Geschichte) hat, wie der Unternehmer sich verhalten würde« (v. Schlippe, 2014, S. 102). Im Musterwechsel zu einem postpatriarchalen System werden die Routinen verändert: Die Unsicherheit muss nun von mehreren Familienmitgliedern ausgehalten und in einem gemeinsamen Meinungsbildungsprozess bearbeitet werden. Das Entscheidungsprinzip »Person«, bei dem das Organisationsgeschehen intuitiv um eine Person als Letztentscheidungsinstanz herum gebaut ist (»So machen wir es!«), muss in das Prinzip »Verfahren« überführt werden, bei dem Entscheidungen auf Basis etablierter Regelungen horizontal erzeugt werden (»Wir haben ... auf dem Weg entschieden, den wir zuvor besprochen haben«) (v. Schlippe, 2014, S. 107 f.). Die dafür notwendige Aushandlungskultur existiert zunächst nicht, da familiäre Willensbildung bisher durch den Patriarchen stattfand. Je stärker die Zentrierung auf den Patriarchen, desto stärker wird der Prozessmusterwechsel zur Belastungsprobe für alle Beteiligten (v. Schlippe, 2014, S. 107 f.).²⁵

Insgesamt eröffnet die Perspektive der Mentalen Modelle den Blick auf verschiedene Denklogiken der Unternehmerfamilie und deren strukturelle Ausprägungen. Im Übergang von einem zum anderen Mentalen Modell wirkt gerade der Wechsel von patriarchalen zu postpatriarchalen Systemen herausfordernd – durch den Wechsel vom Entscheidungsprinzip »Person« zum Prinzip »Verfah-

24 Die Einteilung hat keine Aussagekraft über die Reihenfolge Mentaler Modelle (v. Schlippe et al., 2017; Simon et al., 2005) – auch wenn aufgrund der geläufigen Gründungskonstellation mit einer zentralen Persönlichkeit typischerweise zunächst die patriarchale Logik in Erscheinung tritt (v. Schlippe, 2014, S. 99).

25 Für eine ausführliche Darstellung innerfamiliärer Konfliktlinien beim Übergang von patriarchalen zu postpatriarchalen Systemen siehe v. Schlippe et al. (2017).

ren«. Vor diesem Hintergrund fokussieren die folgenden Ausführungen die Besonderheiten der Organisation des Familienunternehmens.

2.3 Die Organisation des Familienunternehmens

Im spezifischen Führungs- und Organisationsgeschehen manifestiert sich die besondere Charakterlogik und das Leistungspotenzial von Familienunternehmen. Entsprechend ist danach zu fragen, wie sich organisierte Sozialsysteme verstehen lassen und welche grundsätzlichen Strukturen sie kennzeichnen. Anschließend richtet sich der Blick auf die spezifische Organisationsförmigkeit von Familienunternehmen, um ein theoretisches Verständnis für Organisationsstrukturen und den Musterwechsel in familiengeführten Unternehmen aufbauen zu können.

Wie bereits erwähnt, wird für diese Arbeit ein systemtheoretisches Verständnis von Organisation und deren Struktur gewählt. Diese Wahl liegt darin begründet, dass die systemtheoretische Betrachtungsweise durch den Fokus auf Kommunikation die Grenzen aktorszentrierter Ansätze überwindet (Cooren & Seidl, 2019; Luhmann, 2011; Simon, 2009a) und eine dynamische Perspektive auf den praktischen Organisationsaufbau ermöglicht (v. Groddeck et al., 2015; Wimmer, 2022). Elemente der Organisationsstruktur werden nicht isoliert betrachtet, sondern in einem ganzheitlichen Verständnis in Relation zueinander und unter Berücksichtigung ihrer Wechselwirkungen verstanden. So erlaubt die systemische Organisationstheorie nach Luhmann (1964, 2011) einen realitätsgerechteren Zugang zur organisationalen Dimension von Familienunternehmen (v. Schlippe & Frank, 2013; Simon, 2012; Wimmer, 2022). Im folgenden Abschnitt werden die für diese Studie relevanten Figuren der systemischen Organisationstheorie in den Blick genommen und bedeutsame Begriffe für die empirische Analyse operationalisiert.

2.3.1 Organisationen als emergente Entscheidungssysteme

Im Kapitelabschnitt 2.2.1 wurde der Dreh- und Angelpunkt der systemtheoretischen Perspektive auf Organisation bereits beschrieben: Entscheidungen stehen im Zentrum von Organisationen. Organisationen sind soziale Systeme, die sich durch das kontinuierliche Aneinanderknüpfen von Entscheidungskommunikation selbst erschaffen, erhalten und erneuern (Luhmann, 2011, S. 45f.). Sie sind operativ geschlossen, sie können sich nur aus ihren systemeigenen Elementen (Entscheidungskommunikationen) reproduzieren (Simon, 2009a, S. 25). »Als Empfänger von Kommunikationen regeln die eigenen Strukturen der

Organisation, durch welche Informationen man sich irritieren und zu eigener Informationsverarbeitung anregen lässt. Als Absender von Kommunikationen trifft die Organisation Entscheidungen darüber, was sie mitteilen will und was nicht. Insofern bleibt die Umwelt für die Organisation eine eigene Konstruktion, deren Realität natürlich nicht bestritten wird« (Luhmann, 2011, S. 52). Folglich funktionieren Organisationen nicht als Maschinen, bei denen im Sinne eines linearen Ursache-Wirkungs-Verhältnisses ein Input zu einem bestimmten Output führt; sie operieren als nicht-triviale Maschinen, in denen Verhalten von internen Strukturen bestimmt wird (Luhmann, 2011, S. 73f.). Menschen sind nicht Teil des Systems, aber notwendige relevante Umwelten, um Kommunikationen zu (re-)produzieren, da Organisationen selbst nicht sinnlich wahrnehmen können (Simon, 2009a, S. 35). In der Auseinandersetzung mit relevanten Organisationsumwelten (z. B. Kundschaft, Mitarbeitender) geht es darum, Handlungsweisen auszuloten, die für das Überleben der Organisation brauchbar sind. Dies wird als Systemrationalität bezeichnet (Simon, 2009a, S. 32).

Unsicherheitsabsorption

Vor der Herausforderung, in der Gegenwart eine Handlung vorzunehmen und deren Folgen erst in der Zukunft sehen zu können, ist es unmöglich zu wissen, was eine richtige Handlung ist (Simon, 2009a, S. 66). Luhmann (2011) rückt den Begriff der Unsicherheitsabsorption ins Zentrum.²⁶ Bei gleichzeitigem Auftreten von Wissen (aus Erfahrungen) und Nicht-Wissen (über Zukunft) entsteht Unsicherheit, wobei beide Elemente systemeigene, soziale Konstruktionen darstellen. Um handlungsfähig zu bleiben, entscheidet eine Organisation in der Gegenwart über eine (mögliche) Zukunft. Damit reduziert sie Unsicherheit und überführt sie in das Risiko, eine falsche Entscheidung getroffen zu haben (Simon, 2009a, S. 66). Eine Entscheidung ist eine Kompaktkommunikation der Festlegung auf eine Handlungsalternative, bei der gleichzeitig (wenn auch implizit) nicht gewählte Entscheidungsalternative(n) mitkommuniziert werden – also für das eine und gegen das andere (Luhmann, 2011, S. 185).²⁷ Eine Entscheidung fungiert als Voraussetzung für weitere: Durch die getroffene Festlegung entsteht neue Unsicherheit, die Anschlussentscheidungen notwendig macht. Durch den Prozess der rekursiven Verknüpfung von Entscheidungen vollzieht sich Unsicherheitsabsorption (Drepper, 2018, S. 150; Luhmann, 2011, S. 185): »Uncertainty absorption takes place when inferences are drawn from a body of evidence

26 Der Begriff »Unsicherheitsabsorption« hat seinen Ursprung in den Arbeiten von March und Simon (1958), welcher in deren Ausführungen als einer von vielen Aspekten erscheint.

27 Luhmann (1993) verweist dabei auf die »Paradoxie des Entscheidens«: Nur das Unentscheidbare kann entschieden werden – wäre eine Entscheidung entscheidbar, müsste man nicht entscheiden.

and the inferences, instead of the evidence itself, are then communicated« (March & Simon, 1958, S. 165). So wird Unsicherheitsabsorption zum zentralen Mechanismus der Autopoiese einer Organisation (Luhmann, 2011, S. 185) und fungiert als grundlegende organisationale Ressource: »Ohne Unsicherheit bliebe nichts zu entscheiden, die Organisation fände im Zustand kompletter Selbstfestigung ihr Ende und würde mangels Tätigkeit aufhören zu existieren« (Luhmann, 2011, S. 186). Nachfolgend wird im Kontext von Unsicherheitsabsorption synonym von der Bearbeitung von Entscheidungsunsicherheit gesprochen, um den Bezug zur spezifischen Operationsweise der Organisation – dem Aneinanderknüpfen von Entscheidungskommunikationen – zu verdeutlichen.

Strukturbildung in Organisationen: Entscheidungsprämissen

Unsicherheitsabsorption findet mit jeder einzelnen Entscheidung statt, die eine weitere informiert; zudem bilden sich zur Reduktion von Komplexität Erwartungsstrukturen als interne Ordnungselemente in Organisationen heraus (Luhmann, 2011, S. 222): »Das Durcheinander wird in organisierten Sozialsystemen zwar nicht verhindert, aber doch gemäßigt; und zwar durch Entscheidung über Entscheidungsprämissen« (Luhmann, 2011, S. 238). Entscheidungsprämissen sind das Resultat von Unsicherheitsabsorption, indem sie vorgeben, wie zu entscheiden ist und als Prämissen nicht mehr überprüft werden. Sie geben einen Korridor vor, innerhalb dessen frei entschieden werden kann, wodurch Informationslast gesenkt und Zeit sowie Entscheidungskosten gespart werden (Luhmann, 2011, S. 227). Entscheidung und Prämisse sind »lose gekoppelt« (Luhmann, 2011, S. 223): Prämissen legen künftige Entscheidungen nicht vollends fest, sondern bieten Orientierungspunkte. Sie wirken nur und erst dann als Prämisse, wenn sie im Entscheidungsprozess tatsächlich als Entscheidungsbeschränkung wiederholt angewandt werden – sei es konform, abweichend, kooperativ oder sabotierend (Luhmann, 2011, S. 227f.). Das Entscheiden und laufende Anpassen von Entscheidungsprämissen bieten einen Rahmen, »in dem die Organisation ihre Welt konstruieren, Informationen verarbeiten und immer wieder neu Unsicherheit in Sicherheit transformieren kann« (Luhmann, 2011, S. 238). Entsprechend bilden Entscheidungsprämissen das strukturelle Gerüst der Organisation (Luhmann, 1964, S. 26).

Die Formalstruktur

Luhmann (2011) unterscheidet drei Typen formaler Entscheidungsprämissen: Kommunikationswege, Entscheidungsprogramme und Personal.

Kommunikationswege geben als generalisierte Rangordnung vor, »wer mit wem warum wie über was kommuniziert« (Tacke & Drepper, 2018, 65), um eine legitime Entscheidung im System zu erzeugen. Dabei kommt es auf die festge-

legten Kompetenzen an, wie das Recht, Weisung zu erteilen, aber auch das Recht, angehört zu werden (Luhmann, 2011, S. 225). Kommunikationswege haben eine Entlastungsfunktion: Vorgesetzte werden entlastet, indem Untergebene zur Befolgung von Anweisungen verpflichtet sind; Organisationsmitglieder werden durch die Zuordnung von Entscheidungen an eine höhere Instanz von Unsicherheitsabsorption befreit (Kühl, 2020a, S. 94). Die Komplexität von Kommunikationswegen ergibt sich aus der Anzahl und Verschiedenartigkeit von Stellen. Gängige Formen sind Hierarchien, Heterarchien oder Matrixorganisationen – dort ist definiert, wer wem über- bzw. untergeordnet ist und welche Stellen oder Abteilungen auf gleicher Ebene sind (Drepper, 2018, S. 162). Genehmigungs- bzw. Zeichnungsrechte verweisen mit der formal festgeschriebenen Einbeziehung von Stellen in Entscheidungen ebenfalls auf Kommunikationswege (Kühl, 2020a, S. 94; Schütz, 2022, S. 36). Organisationspläne fungieren häufig als visualisierte Landkarte der formalen Kommunikationswege (Luhmann, 2011, S. 253, 280).

Entscheidungsprogramme sind von der Organisation selbst erstellte, regulative Bedingungen für richtiges oder fehlerhaftes Entscheiden (Luhmann, 2011, S. 225, 261). Im allgemeinen Sprachgebrauch werden sie häufig als Regeln bezeichnet (Simon, 2009a, S. 71). Programme können schriftlich fixiert sein, etwa in Form von Mitarbeiterhandbüchern, Verhaltenskodizes, Gebrauchsanweisungen, Aufgabenlisten, Zielvereinbarungen, Ablaufplänen, Verfahren, ERP-Systemen oder Geschäftsprozessen (Luhmann, 2011, S. 253, 280; Simon, 2012, S. 88). Luhmann differenziert zwischen Konditional- und Zweckprogrammen.

Konditionalprogramme folgen dem »Wenn-Dann«-Schema (Luhmann, 2011, S. 263; Simon 2009a, S. 71) und definieren als inputorientierte Regeln, was bei wiederholt zu erwartenden Auslösebedingungen zu beachten ist. Es gilt: Was nicht erlaubt wird, ist verboten (Luhmann, 2011, S. 263, 266). Konditionalprogramme kommen in Arbeitsabläufen, Regeln oder Verfahren zum Ausdruck. Durch die Verknüpfung von Bedingungen und Konsequenzen wird der Spielraum für Entscheidungen eingeschränkt. Konditionalprogramme eignen sich besonders gut, wenn klar ist, was die Organisation zu erwarten hat; so kann in der Vergangenheit Erlebtes festgehalten und wiederholt werden (Kühl, 2020a, S. 91). Der Entscheidungsspielraum wird kleiner, je genauer Konditionalprogramme sind; entsprechend sind Personen leicht austauschbar, wenn die Organisation viele Konditionalprogramme nutzt (z.B. Fließbandarbeit) (Simon, 2009a, S. 74f.).

Zweckprogramme definieren Ziele oder Zwecke als erreichenswerte Zukünfte (Drepper, 2018, S. 160) und folgen dem Grundsatz, dass alles erlaubt ist, was nicht verboten ist (Luhmann, 2011, S. 266). Dabei ist die Wahl der Mittel zur Erreichung des Zwecks frei; typischerweise sind rechtswidrige Mittel zur Zweckerfüllung ausgeschlossen (Kühl, 2020a, S. 92; Luhmann, 2011, S. 269). Angesichts

der Unbestimmtheit der Zukunft ermöglicht Zweckprogrammierung eine gewisse Flexibilität (Luhmann, 2011, S. 266). Neben Zweckprogrammen, die verändert oder abgeschafft werden müssen, um nicht mehr zu gelten (bspw. Betriebszweck, Strategie), können sie auch für eine einmalige Anwendung definiert werden: Sie erscheinen dann als Projekte mit zeitlicher Limitation und daraus folgender Zeitplanung (Luhmann, 2011, S. 272f.).

Personen werden Stellen zugeordnet, weil man davon ausgeht, dass sie sich als Entscheidungsprämissen eignen, ähnlich wie Programme (Luhmann, 2011, S. 225). Mit Personal ist nicht der individuelle Vollmensch gemeint; unter »Person« wird ein Bündel von individuellen Selbst- und Fremderwartungen verstanden (Luhmann, 2011, S. 280, 284). Die Entscheidungsprämissen Personal stellt also ein durch Kommunikation erzeugtes Bild dar und beschreibt keine »tatsächlichen« Merkmale von Individuen. Entscheidungen können diesen Bildern zugerechnet werden: »Personen sind besondere Formen der Beobachtung des Zusammenhangs von Situationen, also Ordnungsmuster mit hochselektiven Eigenschaften. Ihr Name steht für eine (im Einzelnen unvorstellbare) Menge von Situationen« (Luhmann, 2011, S. 285).²⁸ Personen als Entscheidungsprämissen bieten im Gegensatz zu Programmen den Vorteil, dass sie die Organisation an psychische Systeme koppeln (Simon, 2009a, S. 74). Nicht immer ist vorhersehbar, welche Anforderungen an eine Organisation gestellt werden; nicht alles kann mit Programmen reguliert werden. Diese Ungewissheiten werden mit Vertrauen in Personen kompensiert: Durch die Kopplung mit psychischen Systemen hat die Organisation die Möglichkeit, Unsicherheit zu bearbeiten, indem sie Personen mitsamt deren Urteilsfähigkeit, Kompetenz und Kreativität für Entscheidungen nutzt. Personal eignet sich insbesondere dort, wo Organisationen mit Nicht-Wissen konfrontiert sind (Simon, 2009a, S. 74). Dies ist etwa der Fall in Kontexten mit zunehmender Dynamik, denen etwa mit der Übertragung von Entscheidungen an Personal begegnet werden kann (Grubendorfer, 2019, S. 43).

Heutzutage gelten nicht nur Bindung an Organisationsziele, Disziplin und Zurückstellung »privater« Interessen als Kernkompetenzen von Personal; auch das Erkennen von Gelegenheiten und Alternativen kann erforderlich sein (Luhmann, 2011, S. 281f.). Personen werden über Erzählungen in der Organisation angefertigt; diese sind nur zu einem geringen Grad schriftlich fixiert (z. B. als Personalbeurteilung). Über die Zeit hinweg verhärtet sich das Bündel von Selbst- und Fremderwartungen. »Weitreichende Umstrukturierungen können dann an dem in der Kommunikation aufgebauten Artefakt der Charakterstärke

28 Menschen sind nicht mit ihrem gesamten Seelenleben Teil der Organisation. Nicht alles, was sie fühlen, denken und wahrnehmen, wird kommuniziert. Nur das, was in die Kommunikation kommt, wird Teil des sozialen Systems (Simon, 2009a, S. 38). Für einen Überblick über die Chancen dieser Perspektive als Gegenüberstellung zur gegenwärtig populären Idee der ganzheitlichen Integration von Menschen in Organisationen siehe Matthiesen et al. (2022).

scheitern« (Luhmann, 2011, S. 287); dann erscheinen Wege der Neueinstellung oder der Neugründung von Organisationen attraktiv.²⁹

Sowohl Einzelpersonen als auch Personengruppen als »Mehrpersonen-Systeme« (Simon, 2009a, S. 74) können als Entscheidungsprämissen fungieren, gerade wenn es sich um komplexe Probleme handelt, die nicht einer Person allein zugerechnet werden können. Dann sind es Gremien, Teams, Gruppen, welche Entscheidungen vertreten.³⁰ Erfolg oder Scheitern hängt davon ab, wie Personengruppen ihre Beziehungen gestalten (Wimmer, 1989). Insgesamt sind Personen für Organisationen ein zentraler Entwicklungsfaktor, denn mit der Kopplung an psychische Systeme kann das notwendige Irritationspotenzial geliefert werden, um (dys-)funktionale Routinen aufzubrechen (Simon, 2009a, S. 75).

Die Entscheidungsprämissen Kommunikationswege, Programme und Personal bilden die Formalstruktur, an die die Mitgliedschaft zur Organisation geknüpft ist. Werden die formalen Verhaltenserwartungen nicht eingehalten oder verweigert, riskieren Mitglieder ihre Mitgliedschaft (Luhmann, 1964, S. 36ff.). Formale Entscheidungsprämissen schaffen in zeitlicher, sozialer und sachlicher Dimension Erwartungssicherheit, indem sie transparente und einklagbare Grenzen für Zulässiges festlegen und als stabiler abstrakter Rahmen zur Entscheidungsfindung dienen, der unabhängig von einzelnen Akteuren existiert (Froschauer & Lueger, 2015, S. 204; Luhmann, 1964, S. 40). Häufig, aber nicht immer, sind solche verbindlichen Verhaltenserwartungen schriftlich fixiert (Luhmann, 1964, S. 31f.). Programme, Personal und Kommunikationswege werden in Stellen als kleinste Struktureinheit kombiniert (Luhmann, 2011, S. 237; Tacke & Drepper, 2018, S. 67f.). Jede Stelle ist mit einer Person besetzt, sieht Aufgaben vor und ist in das formale Kommunikationsnetz der Organisation eingegliedert (Luhmann, 2011, S. 232).

Das Verhältnis formaler Prämissen ist heterarchisch: Sie sind gleichwertig und dauerhaft lässt sich keine Über- und Unterordnung erkennen (Luhmann, 2011, S. 226). Es kommt auf die Kombination der Strukturmerkmale an, die sich wechselseitig entlasten: »Wenn eine Aufgabe nicht im Detail programmiert werden kann, steigen die Anforderungen an die Person des Entscheiders. Wenn

29 Die Starrheit von Fremd- und Selbsterwartungen trägt zur Schwierigkeit von Veränderungen in der Organisation bei, was häufig einer fehlenden Bereitschaft von Einzelpersonen zugerechnet wird (Luhmann, 2011, S. 280). Holtgrewe und Kerst (2002) zeigen etwa am Beispiel von Callcentern, wie strukturelle Probleme Individuen zugerechnet und mit Coaching bearbeitet werden.

30 In dieser Arbeit werden Einzelpersonen und Personengruppen gleichermaßen als Entscheidungsprämissen Personal betrachtet. Durch den Fokus auf die Organisationsebene wird keine Unterscheidung zwischen Gruppe und Team vorgenommen (zur Unterscheidung siehe z. B. Kühl, 2020b).

diese nicht die alle benötigten Fähigkeiten besitzt, muss die Beteiligung anderer Stellen vorschreiben. Oder man wird dazu neigen, die hierarchische Aufsicht zu verstärken« (Luhmann, 2011, S. 226). Umgekehrt kann eine Standardisierung von Zweckprogrammen dafür sorgen, dass Kompetenzen nach unten verschoben werden können, womit eine Dezentralisierung ermöglicht wird (Luhmann, 2011, S. 226). Die spezifische Kombination von Entscheidungsprämissen verleiht einer Organisation ihre eigene Identität (Drepper, 2018, S. 157).

Die informale Seite der Organisation

Die bisher skizzierte Formalstruktur bildet nur einen Teil der Organisationsstruktur (Luhmann, 1964, S. 28); komplettiert wird sie durch die informale Struktur.³¹ Diese wird auch als Organisationskultur bezeichnet und umfasst den Komplex informeller Entscheidungsprämissen (Kühl, 2020a, S. 103 ff.; Luhmann, 2011, S. 284).³² Sie wirken handlungsleitend, auch wenn sie im Unterschied zu formalen Prämissen nicht explizit an die Mitgliedschaft geknüpft und somit nicht offiziell einklagbar sind (Luhmann, 2011, S. 240 ff.; Kühl, 2020a, S. 102). Informale Prämissen können nicht direkt auf Entscheidungen zurückgeführt werden, sondern entstehen durch Wiederholung und Nachahmung wie von selbst (»Das haben wir immer schon so gemacht!«) (Kühl, 2018). Als geschichtlich gewachsenes »Netzwerk bewährter Trampelpfade, die in der Organisation immer wieder beschritten werden« (Kühl, 2020a, S. 101) gelten sie ähnlich wie Naturgesetze als Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten, von denen in der internen Kommunikation ausgegangen wird (Luhmann, 2011, S. 247, Grubendorfer, 2019, S. 20).³³ Dazu zählen etwa eingespielte Routinen oder informelle Hierarchien (Grubendorfer, 2019, S. 52; Kühl, 2018, S. 16 ff.). Als Letztkomponenten der Organisationskultur werden Werte verstanden, gestützt auf die Geschichte der Organisation (Luhmann, 2011, S. 244). Gerade bei Missachtung werden informelle Erwartungen sichtbar, wenn sich irritierte, verunsicherte oder ärgerliche Reaktionen auf beobachtete Tabubrüche zeigen (Grubendorfer, 2019, S. 23).

Als informelle Entscheidungsprämissen können nicht entscheidbare und nicht entschiedene Entscheidungsprämissen unterschieden werden (Kühl,

31 Angelehnt an Schütz (2022, S. 48) wird in dieser Arbeit nicht zwischen »informal« und »informell« unterschieden. Die Begriffe »informale Struktur«, »informelle Entscheidungsprämissen« und »Organisationskultur« werden synonym verwendet. Für einen Überblick zu Begrifflichkeiten von Formalität und Informalität siehe z. B. v. Groddeck und Wilz (2015).

32 Kühl (2020a, S. 121–130) unterscheidet die Schauseite als dritte Seite der Organisation – also wie sich die Organisation nach außen präsentiert. Da im Fokus dieser Arbeit jedoch formale und informale Aspekte stehen, wird von einer weiteren Explizierung der Schauseite abgesehen.

33 Einmaliges Verhalten ist noch keine informelle Entscheidungsprämissen; erst bei Regelmäßigkeit wird von informellen Prämissen gesprochen (Kühl, 2020a, S. 101).

2020a, S. 103ff.). In beiden Fällen stehen sie in funktionaler Wechselbeziehung zur Formalstruktur: Manche ergänzen die Formalstruktur, wo Dinge nicht offiziell vorgeschrieben werden können (Sua-Ngam-Iam, 2023, S. 129f.). Beispiele dafür sind haltungsbezogene Aspekte wie »Sei innovativ!« oder Umgangsformen wie »Sei kollegial!« (unentscheidbare Entscheidungsprämissen) (Luhmann, 2011, S. 240; Kühl, 2020a, S. 104ff.). Andere, grundsätzlich entscheidbare Erwartungen bleiben offiziell unentschieden und bilden sich als informale Prämisse heraus, weil sie der Formalstruktur widersprechen würden (Sua-Ngam-Iam, 2023, S. 128ff.). Derartige Prämissen wirken als »brauchbare Illegalität« (Luhmann, 1964, S. 304) und halten die Organisation funktionsfähig.³⁴ Ein Beispiel ist der kurze Dienstweg für Zeitersparnis (per se entscheidbar, aber nicht entschieden). Weitere betreffen rechtliche Grauzonen, wie die Fertigstellung von Produkten fernab gesetzlicher Arbeitszeitregelungen (Kühl, 2020a, S. 107f.).³⁵ Informelle Entscheidungsprämissen balancieren Starrheiten und Steuerungslücken der Formalstruktur so aus, dass die Organisation an Elastizität gewinnt (Kühl, 2020a, S. 120; Luhmann, 1964, S. 49f.)³⁶ – mit dem Nebeneffekt, dass die informale Struktur für andere intransparent bleibt (Froschauer & Lueger, 2015, S. 204). Weil sie nicht als Mitgliedschaftsbedingung formuliert und einklagbar ist, stehen Mechanismen wie Abmahnung oder Kündigung nicht zur Verfügung – es greifen Mechanismen der positiven Sanktionierung (Stärkung informeller Praktiken) in Form von informellen Tauschhandlungen (z. B. Informationsweitergabe, Blumen als Dankeschön, etc.), und Mechanismen der negativen Sanktionierung (Durchsetzung kultureller Prämissen) in Form von zeitweiligen Veränderungen der Beziehungsqualität (bspw. Mobbing, Entziehen von Unterstützung, Druck) (Kühl, 2020a, S. 111f.).

Zwischen den Zeilen: Vertrauen

Da kulturelle Praktiken im Kontext der Freiheit von handelnden Organisationsmitgliedern stehen und nicht direkt vorgeschrieben werden können, stellt Vertrauen einen zentralen Mechanismus zur Unsicherheitsabsorption dar (Luhmann, 2014; Kühl, 2020a, S. 110f.). Mit einer vertrauensvollen Erwartung geht man in »riskante Vorleistung« (Luhmann, 2014, S. 27), wenn trotz Unsicherheit eine Entscheidung zu treffen ist. Diese Vorleistung besteht darin, dass unter

34 Zu brauchbarer Illegalität siehe Kühl (2020c).

35 Muss regelverletzendes Verhalten begründet werden, sind verschiedene Neutralisierungstechniken beobachtbar (Sykes & Matza, 1974, zitiert nach Kühl, 2019b). In der Regel werden verletzte Regeln als wenig nützlich beschrieben und der Zweck des Verstoßes wird betont (Kühl, 2019b, S. 18).

36 So besteht eine Organisation nie »allein aus formalen Strukturen. Darin liegt kein Mangel an Perfektion; vielmehr wäre ein voll formalisiertes System gar nicht lebensfähig« (Luhmann, 1964, S. 27).

unvollständiger Informationslage angenommen wird, dass die Erwartung nicht enttäuscht wird. Dadurch werden mögliche zukünftige Ereignisse vorweggenommen und Unsicherheit wird reduziert (Luhmann, 2014, S. 14–19, 38). Riskant wird die Vorleistung dadurch, dass im Fall des Vertrauensbruchs der Schaden den Gewinn übersteigt, der aus dem Vertrauensbeweis entstehen würde.

Im Kontext der informellen Struktur ist persönliches Vertrauen von Bedeutung: Es richtet sich auf bestimmte Menschen und bezieht sich auf die Erwartung, dass ein anderer Mensch trotz Freiheit die Handlungsmöglichkeiten nutzt, die er über sich mitgeteilt hat. Personenbezogenes Vertrauen entsteht und festigt sich in vielen kleinen Schritten des Gebens und Nehmens (Luhmann, 2014, S. 50f.; 56ff.). Vertrauen kann nicht eingefordert, sondern nur geschenkt und angenommen werden (Luhmann, 2014, S. 55). Es wird durch wechselseitige Abhängigkeiten und die Dauer der Beziehung stabiler. In diesem Kontext spricht Luhmann vom »Gesetz des Wiedersehens« (Luhmann, 2014, S. 46): Die Wahrscheinlichkeit der erneuten Begegnung erschwert den Vertrauensmissbrauch. Dieses personenbezogene Vertrauen wirkt als sozialer Mechanismus der Unsicherheitsabsorption und prägt das Geben und Nehmen im Organisationsalltag fernab formaler Verhaltenserwartungen (Giacovelli & Richter, 2013, S. 27; Tacke, 2000).

Auch hinsichtlich der formalen Seite der Organisation ist Vertrauen als Mechanismus zur Unsicherheitsabsorption von Bedeutung. Luhmann (1995) verwendet hierfür den Begriff Systemvertrauen: »Systemvertrauen bezieht sich auf die Erwartung, dass ein System fähig ist, in einer spezifischen Weise zu handeln und Leistungen zu erbringen, die auf seiner besonderen Struktur und Arbeitsweise basieren. Es ist das Vertrauen in die Wirksamkeit eines Systems als Ganzes, unabhängig von den individuellen Personen, die daran beteiligt sind, und ihren individuellen Fähigkeiten oder Intentionen« (Luhmann, 1995, S. 179). Systemvertrauen kann sich auf funktionale Teilsysteme der Gesellschaft ebenso wie auf Organisationen beziehen.

Vor dem Hintergrund des hier verfolgten Fokus auf Familienunternehmen als Organisation wird der Begriff für diese Arbeit folgendermaßen operationalisiert: »Systemvertrauen [setzt] an der Ausübung der formalen Rolle an, an dem Verlassen auf die formal gesicherte Funktionsweise des Systems (im Sinne von entscheidbaren Entscheidungsprämissen)« (Giacovelli & Richter, 2013, S. 29). Systemvertrauen ist nicht an einzelne Personen geknüpft, sondern bezieht sich auf das Funktionieren der Organisation mit ihren formalen Prämissen als »allgemeine Systemmechanismen« (Luhmann, 2014, S. 125). Organisationsmitglieder gehen in Vorleistung, indem sie unkritisch Informationen verwenden, die andere erarbeitet haben und vertrauen damit auf die Funktionsfähigkeit der Organisation (Luhmann, 2014, S. 66f.).

Die Organisation lässt Systemvertrauen als Mechanismus unpersönlich werden, denn die einzelne Person vertraut »nicht mehr auf eigenes Risiko, sondern auf Risiko des Systems; [sie] muss nur noch darauf achten, dass [ihr] beim Vertrauenserweis keine nachweisbaren Fehler unterlaufen« (Luhmann, 2014, S. 124f.). Systemvertrauen ist weniger anfällig für Enttäuschungen als persönliches Vertrauen; es muss nicht immer wieder neu gelernt werden (Luhmann, 2014, S. 75). Im »Normalbetrieb der Organisation« ist es wenig vordergründig, da formale Verhaltenserwartungen relativ stabil sind. In Phasen formal-struktureller Änderungen zeigt sich jedoch, dass es sich um »etwas höchst Voraussetzungsvolles« (Giacovelli & Richter, 2013, S. 29) handelt. Wird die Formalstruktur durch eine Restrukturierung neu konfiguriert, wird Systemvertrauen in bisherige Entscheidungsprämissen berührt. Im Übergang entstehen Mehrdeutigkeiten zwischen ehemaligen und neu etablierten Verhaltenserwartungen (Brunsson & Olsen, 1993) und es bedarf der Festigung des Systemvertrauens in die neu etablierte Struktur als stabiler Rahmen.³⁷ Dabei sind system- und personenbezogenes Vertrauen, wenn auch lose, miteinander verzahnt: Häufig wird Systemvertrauen über Führungskräfte oder Betriebsräte vermittelt (Giacovelli & Richter, 2013, S. 29).

Von der Veränderlichkeit organisationaler Strukturmerkmale

Die formalen Entscheidungsprämissen Kommunikationswege, Programme und Personal können durch Entscheidung verändert werden (Luhmann, 2011, S. 239).³⁸ Eine solche Veränderung, wie es mit der Implementierung des Modells der selbstgesteuerten Organisation Gegenstand dieser Arbeit ist, wird als Reform bezeichnet: »Reformen betreffen Entscheidungen über Entscheidungsprämissen in der Absicht, den Gesamtzustand des Systems zu verbessern oder zumindest eine sich abzeichnende Verschlechterung aufzuhalten oder abzuwenden« (Luhmann, 2011, S. 337). Reformen werden als Anpassung an Ideen (z. B. freundlichere Arbeitsbedingungen) und/oder an die Realität (z. B. Branchendynamik) ausgewiesen (Luhmann, 2011, S. 336). Sie betreffen keine inkrementellen Veränderungen, sondern eine umfassende, bewusst geplante Umstellung formaler Entscheidungsprämissen (Luhmann, 2011, S. 305f.; Schütz, 2022, S. 27).

Dabei ist nicht der Illusion direkter Durchgriffsmöglichkeit auf die organisationale Entscheidungspraxis zu verfallen. Auch bei Strukturentscheidungen

37 Zum Verhältnis von Vertrauen in Organisationen mit permanenten Restrukturierungsprozessen siehe Bohn (2007).

38 In der Entstehungsphase einer Organisation sind formale Prämissen meist wenig ausdifferenziert, da kaum Notwendigkeit zur Standardisierung besteht. Das Prinzip von »Learning by doing« dominiert, gewohnte Wege zur Entscheidung entstehen. Personal nimmt in diesem Stadium eine bedeutende Rolle ein. Mit Wachstum lassen sich oft verbindliche Ziele, standardisierte Abläufe, Hierarchien oder Ähnliches beobachten (Kühl, 2020a, S. 97 ff.).

besteht die lose Kopplung von Entscheidung und Prämisse: Erst wenn die Entscheidung zur Umstellung einer formalen Entscheidungsprämisse andere Entscheidungen informiert – also akzeptiert und angewandt wird – verändern sich Entscheidungsmuster (Luhmann, 2011, S. 341 f.). Insbesondere bei Widersprüchen mit der Kultur zeigen sich Trägheitseffekte (Luhmann, 2011, S. 247). Entsprechend wird in dieser Arbeit zwischen formal eingeführten Strukturen (z. B. neue Ziele als Programme oder abgeflachte Hierarchien als Kommunikationswege) und deren tatsächlicher, wiederholter Anwendung unterschieden.

Aufgrund der Wechselbeziehung zwischen Strukturmerkmalen von Organisationen sind bei einem Strukturwandel auch informale Prämissen zu berücksichtigen. Als Produkte der Systemhistorie sind sie nicht resistent gegen Wandel, können aber nicht per Vorschrift verändert werden. Oft zeichnet sich ein Wandel der Organisationskultur im Zuge gesellschaftlicher Werteveränderungen ab (Luhmann, 2011, S. 243, 245 f.). Eine Veränderung der Organisationskultur kann über Anpassung der Formalstruktur vorgenommen werden, da diese zwangsweise Folgen für informelle Mechanismen haben – das Ergebnis jedoch bleibt nicht steuerbar (Kühl, 2018, S. 43 f.; Grubendorfer, 2019, S. 74).

In diesem Kontext erscheint ein Blick auf die Wechselwirkungen zwischen Formal- und Informalstruktur sinnvoll. Treiber für stärkere Formalisierung, wie im Übergang von Familienunternehmen zu postpatriarchalen Strukturen, sind Kontrollverlust im Topmanagement-Team (TMT), Rationalisierungsmaßnahmen, gesetzliche Vorschriften oder den Wunsch nach Orientierung (Kühl, 2020a, S. 116). Ein stärkerer Bezug auf formale Entscheidungsprämissen zeichnet sich auch bei Eintritt neuer Organisationsmitglieder, Misstrauen, enttäuschten Erwartungen oder Konflikten ab (Froschauer & Lueger, 2015, S. 199). Eine stärkere Nutzung formaler Wenn-Dann-Regeln und Zielvorgaben »ha[t] den Effekt, dass sich Organisationsmitglieder zwar generell an den formalen Vorgaben ausrichten, gleichzeitig aber immer wieder gezwungen sind, von diesem detailliert vorgegebenen Regelwerk abzuweichen« (Kühl, 2018, S. 55). Je detaillierter Programme sind, desto weniger anpassungsfähig sind sie für wandelnde Anforderungen. Eine stärkere Formalisierung von Kommunikationswegen erzeugt praktische Ausweichbewegungen wie informelle Kommunikationswege (z. B. kurzer Dienstweg, eigentlich untersagte Abstimmungen). Werden Profile für Bewerber oder Kündigungskriterien stärker formalisiert, erfolgen auf informeller Ebene Einstellungen bei kultureller Passung oder Verbleib wegen organisationsrelevantem Wissen. Veränderungen der Formalstruktur bleiben also nicht folgenlos für die informale Seiten – oft mit nicht intendierten Nebeneffekten (Kühl, 2018, S. 55 ff.).

Es lässt sich festhalten: Organisationen werden als soziale Systeme verstanden, die Unsicherheitsabsorption als basalen Mechanismus zur (Re-)Produktion nutzen. Organisationsstruktur bezeichnet das Konglomerat der Entschei-

dungsprämissen Kommunikationswegen, Personal, Programmen und Organisationskultur; sie dienen als Orientierungspunkte für Entscheidungen. Musterwechsel meint die Veränderung der Kombinatorik der systemeigenen Entscheidungsprämissen – also die Veränderung davon, wie Entscheidungsunsicherheit im System gehandhabt wird. Reform bezeichnet eine bewusst geplante Veränderung der Formalstruktur (z.B. die Einführung der selbstgesteuerten Organisation). In der empirischen Analyse wird auf die reformierte Formalstruktur und die Dynamik im Musterwechsel eingegangen.

2.3.2 Spezifika der familiengeführten Organisation

Trotz der Heterogenität von Familienunternehmen lassen sich charakteristische Merkmale für die Organisationsverhältnisse dieses Unternehmenstypus identifizieren. Aus einer systemtheoretischen Perspektive sind diese nachvollziehbar: Organisationale Charakteristika fußen auf einer starken Prägung durch das gekoppelte Familiensystem und drücken sich in einer spezifischen Kombinatorik der Entscheidungsprämissen aus. Wenige Autoren haben unter Bezugnahme dieses Betrachtungswinkels Organisationsstrukturen in Familienunternehmen sowie deren Veränderung nachvollzogen und sich den Begriffen patriarchaler bzw. postpatriarchaler Strukturen bedient (Groth et al., 2013; v. Schlippe, 2014; v. Schlippe et al., 2017; Wimmer, 2021a, 2022). Im Folgenden werden die Merkmale patriarchaler Strukturen, Veränderungstreiber und Schlüsselstellen im Musterwechsel sowie Charakteristika postpatriarchaler Strukturen in Familienunternehmen erläutert und in Bezug zu Mentalen Modellen gesetzt.

Patriarchale Strukturen in Familienunternehmen

Patriarchale Organisationsmuster ergeben sich aus der strukturellen Kopplung von Eigentümerrolle, Unternehmensleitung und Familienoberhaupt in einer Person, die das Vererben eines erfolgreichen Unternehmens an die nächste Generation anstrebt (Wimmer, 2021a, S. 705). Nach einem gelungenen Start festigt sich die Erwartung, dass das Familienmitglied an der Spitze die Gesamtverantwortung übernimmt und mit Unsicherheiten umgeht. Diese Person pflegt Außenkontakte und entwickelt ein intuitives Urteilsvermögen (Wimmer, 2022, S. 31f.). So entstehen Entscheidungsstrukturen, die alle wesentlichen Autoritätserwartungen an der Spitze bündeln (v. Schlippe, 2014, S. 92f., 100–104; Wimmer, 2022, S. 31f.). Alle Entscheidungen zu Strategie, Investitionen oder Personalthemen sind beim Patriarchen verortet (Wimmer et al., 2018, S. 108); auch operative Themen wie Produktionsplanung, Arbeitsmethoden oder Liefertermine sind in klein- und mittelständischen Familienunternehmen häufig

zentralisiert (Martin et al., 2016). Der Patriarch agiert als Letztentscheidungsinstanz und wird nicht hinterfragt – andere werden von Unsicherheitsabsorption entlastet (v. Schlippe, 2014, S. 102ff.). Auch Wissen um die finanziellen Belange liegt meist beim Patriarchen, der das Unternehmen mit seiner Intuition leitet (z. B. Felden & Hack, 2014, S. 271f.; Wimmer, 2021b, S. 26; Wimmer et al., 2018, S. 163). Selten werden Einblicke in die wirtschaftliche Lage gegeben, damit keine »unangemessenen Begehrlichkeiten und Forderungshaltungen« (Wimmer, 2022, S. 37) entstehen.³⁹

Der Organisationsaufbau folgt einer organischen Entwicklungslogik: Das Familienunternehmen wächst typischerweise entlang kundengetriebener Anforderungen; neue Bereiche entstehen um Mitglieder, die sich durch Engagement als vertraute Leistungsträger der Spitze erweisen. So entwickelt sich das Unternehmen auch unter Wachstumsbedingungen entlang von Personenorientierung (v. Schlippe, 2014, S. 103; Wimmer, 2022, S. 33f.). In unmittelbarer Nähe des Inhabers entsteht ein engerer Führungskreis von Vertrauten zur Handhabung der operativen Geschicke. Diese Personen agieren eigenverantwortlich, da sie durch langjähriges Miteinander die Unternehmensbereiche gut kennen und in ganzheitlichen Lösungen denken. Im engen Austausch mit dem Patriarchen deuten sie mitschwingende Erwartungen und loten aus, welche Richtung einzuschlagen ist. Das unterstellte, wechselseitige Verstehen reduziert den Kommunikationsaufwand (v. Schlippe, 2014, S. 103; Wimmer et al., 2018, S. 110). Leistungsträger nehmen die Perspektive der Spitze ein und handeln entlang impliziter, diffuser Erwartungen; geht etwas schief, sind sie verantwortlich. Dies bewahrt die Spitze vor der Zurechnung von Fehlentscheidungen: Auf Basis mehrdeutiger Kommunikation kann sie sich darauf berufen, missverstanden worden zu sein. Dieses Muster reproduziert sich im Unternehmen, indem die Vertrauten der Spitze wiederum eigene vertraute Leistungsträger haben (Wimmer, 2022, S. 39ff.).

Aufgrund starker Personenorientierung ist in patriarchalen Strukturen ein geringer Grad an Formalisierung die Regel (Froschauer & Lueger, 2015). Selten existieren Organigramme mit festgelegten Entscheidungskompetenzen und offiziell verteilten Führungskompetenzen (Hilse & Wimmer, 2009; Wimmer et al., 2018, S. 95; Zhang & Ma, 2009); der Alltag funktioniert ohne förmliche Zuweisung von Kompetenzen (Wimmer et al., 2018, S. 147). Entscheidungen orientieren sich am Beziehungsgeflecht und am Wissen über handelnde Personen und deren Präferenzen. Geringe Fluktuation ist ein indirekter Erfolgsfaktor, denn durch

39 In diesem Kontext ist das Streben nach finanzieller Unabhängigkeit für Familie und Unternehmen in Familienunternehmen zu erwähnen (Wimmer et al., 2018, S. 153). Beobachtbar sind meist hohe Eigenkapitalquoten, Zurückhaltung bei Gewinnausschüttungen und sparsame Ressourcennutzung, um organisches Wachstum selbst zu finanzieren und Abhängigkeit zu vermeiden (Berthold, 2010; Wimmer et al., 2018, S. 154f.).

langjährige Zugehörigkeit entstehen persönliche Vertrauensbeziehungen. Der Patriarch ist die zentrale Führungsebene; flache Hierarchien sind die Regel (Wimmer, 2021a, S. 708).⁴⁰ Karriereentwicklung bedeutet einen faktisch wachsenden Verantwortungsbereich durch kontinuierliches Engagement und Nähe zur Spitze (Wimmer, 2022, S. 44). Personalentscheidungen orientieren sich an Einsatzfreude, Loyalität und persönlicher Passung zur Kultur (Wimmer, 2022, S. 76; Wimmer et al., 2018, S. 147, 172).

Der Kommunikationsstil weist familienähnliche Muster auf und ist durch Informalität und Verknappung geprägt. Abstimmung erfolgt vornehmlich mündlich und in zeitsparenden, bedarfsorientierten Interaktionen (Wimmer et al., 2018, S. 95), woraus sich schnelle Entscheidungsprozesse ergeben. Die Tendenz zum kommunikationsarmen, informellen Miteinander basiert auf dem wechselseitigen Vertrauen; formalisierte Kommunikationsarten entfallen meist (Wimmer, 2022, S. 42f.; Wimmer et al., 2018, S. 95, 145f.).

Eine starke Unternehmenskultur, die auf familiären Werten und einer Mentalität des Gebens und Nehmens basiert, stützt patriarchale Strukturen (Simon, 2012, S. 93f.; Wimmer, 2021b, S. 5). Organisationsmitglieder neigen zu hoher Loyalität und Einsatzbereitschaft für das Unternehmen und die Unternehmerfamilie. Diese denkt die Belegschaft wiederum bei relevanten Unternehmensentscheidungen mit – etwa bei möglichen Entlassungen in Krisenzeiten (Rüsen, 2009, S. 221; Wimmer, 2021a, S. 707). Diese familienhafte Reziprozität stellt eine zentrale Stärke des Unternehmenstypus dar (Wimmer, 2021a, S. 707ff.). Als Kehrseite ist allerdings selten eine konstruktive, sachliche Auseinandersetzungskultur zu erkennen; dies ist aufgrund der zentralen Autoritätsfigur nicht erforderlich, da diese im Zweifel entscheidet (v. Schlippe, 2014, S. 108). Fehler werden tendenziell Personen zugerechnet, wodurch eine konsensorientierte, konfliktvermeidende Kommunikationskultur entsteht (Wimmer, et al. 2018, S. 145, 174).

Zusammenfassend ist die organisationale DNA in Familienunternehmen mit patriarchalen Strukturen also durch hohe Personenorientierung als familiales Grundmuster gekennzeichnet, die sich in der Kombination von Entscheidungsprämissen manifestiert: Im Mittelpunkt stehen entscheidungsrelevante Personen, insbesondere die Familienspitze. Entscheidungsstrukturen sind zentral auf den Patriarchen zugeschnitten; Unsicherheit wird von ihm absorbiert. Was die Verantwortungsträger für wichtig halten, dient als Orientierung für das Handeln und Entscheiden der Mitglieder. Organisationsaufbau und Personalpolitik orientieren sich an den Beteiligten; darin wird der Primat personeller Entscheidungsprämissen deutlich. Dies wird durch eine starke Organisations-

40 Je nach Unternehmensgröße existieren in der konkreten Ausprägung der Hierarchien natürlich Abstufungen (Wimmer, 2021b, S. 708).

kultur ergänzt, die ebenfalls der Personenorientierung folgt: Muster des Gebens und Nehmens, hohe Einsatzbereitschaft, regelarmer Kommunikationsstil mit geringen Formalisierungsgrad sowie Konsensorientierung und Konfliktvermeidung prägen die Entscheidungspraxis. Möglich sind diese Verhältnisse durch gewachsene Vertrauensbeziehungen und wechselseitigem Personenwissen (Wimmer, 2021a). Formalen Kommunikationswegen und Programmen kommt eine untergeordnete Rolle zu. Derartige patriarchale Organisationsverhältnisse existieren insbesondere in eigentümergeführten, kleinen und mittleren Familienunternehmen (z. B. Daily & Dollinger, 1992; Martin et al., 2016; Wimmer, 2022). Gegenwärtig finden sich patriarchale Strukturen in ungefähr zwei Drittel kleiner und mittelständischer Familienunternehmen (Wimmer, 2022, S. 12).

Veränderungstreiber für den Musterwechsel in Familienunternehmen

Was häufig als wenig professionell missverstanden wird (Brückner, 2018, S. 133), wirkt hoch effizient: Patriarchale Strukturen führen mit schnellen Entscheidungsprozessen, Umsetzungsgeschwindigkeit, schlanken und flexiblen Strukturen, konsequenter Orientierung an Kundenbedürfnissen und hoher Einsatzbereitschaft aller Beteiligten vielfach zu Wettbewerbsvorteilen von Familienunternehmen (z. B. Broekaert et al., 2016; Hilse & Wimmer, 2009; Wimmer et al., 2018, S. 96). Entgegen der These, der Übergang in eine postpatriarchale Welt im Lebenszyklus eines Familienunternehmens sei unweigerlich (Klein, 2010, zitiert nach Wimmer, 2022, S. 47), wird der Musterwechsel hier nicht als naturgegeben verstanden (Wimmer, 2021b, S. 7). Allerdings können patriarchale Strukturen unter bestimmten Rahmenbedingungen zur Bedrohung werden und einen Musterwechsel erfordern. Im Wesentlichen bestehen drei Veränderungstreiber in Richtung postpatriarchaler Welt, die einzeln oder kombiniert in Erscheinung treten (Wimmer, 2022, S. 47f.).

Erstens können disruptive Marktdynamiken, etwa durch Digitalisierung, Ausgangsbedingungen für Führung und Organisation von Familienunternehmen verändern. Zur Überlebenseicherung scheint ein Musterwechsel notwendig, denn »[...] die Gleichzeitigkeit dieser so gegensätzlichen Organisationswelten erfolgreich zu managen, generiert Führungsherausforderungen, die mit den tradierten Mitteln nicht zu stemmen sind« (Wimmer, 2021b, S. 8). Zweitens werden patriarchale Strukturen zur Bedrohung, wenn durch Unternehmenskäufe oder den zügigen Ausbau der eigenen Leistungsfelder verursachte, anorganische Wachstumstendenzen bisherige Verhältnisse überfordern (v. Schlippe, 2014, S. 106; Wimmer, 2022, S. 48f.). Drittens kann der Übergang zur nächsten Generation den Musterwechsel erforderlich machen (Brückner, 2018, S. 217; v. Schlippe, 2014, S. 107; Wimmer, 2022, S. 50ff.). Die besondere Herausforderung liegt in der Fixierung auf eine zentrale Person: Bricht diese weg oder verliert

ihre Autoritätszuschreibung, entsteht ein Führungs- und Entscheidungsvakuum (v. Schlippe, 2014, S. 107, 112). Es besteht die Herausforderung der Verfügbarkeit eines kompetenten Nachfolgers, der auch den Willen zur Nachfolge hat. Auf der Familienseite stellt sich das Problem, bei mehreren Anwärtern entgegen dem familiären Gleichheitsideal eine Person auszuwählen (Simon et al., 2005, S. 75f.). Findet sich ein Nachfolger, müssen auf Unternehmensseite Vertrauens- und Loyalitätsbeziehungen zwischen Spitze und Belegschaft erneut hergestellt werden (Froschauer & Lueger, 2015, S. 197; Wimmer, 2022, S. 50). Irritierende Doppelbotschaften erzeugen Schwierigkeiten, wenn sich die zentrale Autoritätsperson offiziell zurückzieht, aber weiterhin im Unternehmen agiert (v. Schlippe, 2014, S. 107).

Der Weg in die postpatriarchale Welt

Ungeachtet der Anlässe ist der Musterwechsel von patriarchalen zu postpatriarchalen Unternehmensstrukturen ein anstrengendes Unterfangen, da das patriarchal geprägte Familienunternehmen bislang der Logik inkrementeller und tendenziell ungeplanter Entwicklung folgte und in der Regel keine umfassenden Reformen gewohnt ist (Wimmer, 2022, S. 59). Folgende Schritte hat die Literatur für den Musterwechsel in Familienunternehmen identifiziert (Brückner, 2018; Wimmer, 2022):

- *Verständigung des Gesellschafterkreises über das Veränderungsvorhaben*: Das Umdenken in Führung und Organisation darf einer anspruchsvollen Rollen- und Organisations-Transformation der Spitze; externe Unterstützung durch Coaches wird empfohlen (Wimmer, 2022, S. 60). In weiter verzweigten Gesellschafterkreisen bedarf es der Einbeziehung dieser Personen, da sich ihre Einflussnahme ändert (Wimmer, 2022, S. 60). Die Ausgangslage kann unterschiedlich sein: Ein Patriarch erkennt den Veränderungsbedarf, öffnet um sich herum einen Kreis und arbeitet mit diesem in veränderten Strukturen weiter. Brückner (2018) spricht vom dirigierenden Chairman, der strategisch steuert und operativ Abstand hält (Brückner, 2018, S. 225). Möglich ist auch der professionelle Nachfolger als Bewältigungsstrategie: Mit Erfahrung und guter Ausbildung konzipiert dieser bewusst eine Unternehmenstransformation und setzt diese einem Team von familienfremden Verbündeten um – während er familiäre Ansprüche im Blick behält. Alternativ zieht sich die Eigentümerfamilie aus dem operativen Geschäft zurück und überlässt einem familienfremden Management den Strukturwandel (Brückner, 2018; Wimmer, 2022, S. 61f.). Unabhängig von der Konstellation besteht die Herausforderung, die positiven Aspekte der Personenorientierung nicht durch konzernartige Strukturen zu ersetzen – und gleichzeitig den Weg zu postpatriarchalen Strukturen konsequent zu verfolgen (Wimmer, 2022, S. 62).

- *Gemeinsame Vorstellung der langfristigen Unternehmensstrategie*: Die Strategieentwicklung muss als gemeinsame Aufgabe im Führungskreis angegangen werden. Es braucht ein geteiltes Zukunftsbild auf Basis der strategischen Positionierung, das von mehreren Schultern getragen wird (Brückner, 2018; v. Schlippe, 2014, S. 119; Wimmer, 2022, S. 62f.).
- *Erarbeiten eines passenden Organisationsdesigns*: Entscheidend ist die Gestaltung des Organisationsdesigns mit durchdachter Gliederungslogik (z. B. nach Projekten, Prozessen, funktional, regional oder einer Kombination daraus), das strategischen Erfordernissen entspricht. Dies ist anspruchsvoll, da lange in Personen und nicht in organisationalen Kategorien »gedacht« wurde (Wimmer, 2022, S. 63). Die Arbeit mit Anforderungsprofilen für Besetzungen bedeuten einen wesentlichen Schritt in Richtung postpatriarchale Verhältnisse, da von der tradierten Personenorientierung abgesehen wird (Brückner, 2018, S. 218–223; v. Schlippe, 2014, S. 118).
- *Etablieren neuer Kommunikationsroutinen*: Partizipative Entscheidungsstrukturen erfordern mehr Kommunikation und Abstimmung (v. Schlippe, 2014, S. 119). Neben bedarfsorientierten Abstimmungen sind regelmäßige, teaminterne und bereichsübergreifende Besprechungsformate notwendig (Wimmer, 2022: 67f.).⁴¹ Meetings dienen dazu, Differenzen und Konflikte zwischen Funktionsträgern zu klären. Der dafür notwendige produktive Umgang mit unterschiedlichen Interessenlagen und Spannungen erfordert einen neuen Kommunikationsstil. Dabei ist erwartbar, dass Routinen neue Meetingstrukturen durch bilaterale Abstimmungen unterlaufen. Daher ist die Demonstration neu etablierter Kommunikationsroutinen durch den Führungskreis als Vorbild von Bedeutung (Wimmer, 2022, S. 67f.).

Hinsichtlich der Implementierung postpatriarchaler Strukturen in Familienunternehmen empfiehlt Wimmer (2022), das Veränderungsvorhaben organisationsweit zu kommunizieren, sobald Strategie und Organisationsdesign geklärt sind. Kontinuierliche Gesprächsformate sollen die Integration der Belegschaft gewährleisten. Der Führungskreis muss sich durch Aufgaben- und Verantwortungsverteilung sowie Besetzungsentscheidungen ausrichten. Die Transformation kann schrittweise in Teilbereichen oder ganzheitlich vorgenommen werden. Unabhängig davon müssen zuvor Führungsteams etabliert werden (Wimmer, 2022, S. 65f.). Der Musterwechsel ist ein längerfristiger Prozess, der konsequentes Handeln, einen »langen Atem« sowie regelmäßiges Innehalten und Anpassungen erfordert. Die Gefahr ist hoch, in alte Ordnungsmuster zu rutschen: Eigentümer

41 Die Veränderung von Kommunikationsroutinen wird durch gegenwärtige Entwicklungen von Informations- und Kommunikationstechnologien verstärkt (z. B. Bea & Göbel, 2019, S. 455f.; Zammuto et al., 2007).

neigen zu Rückfällen und behalten Entscheidungskompetenzen weiterhin bei sich (Wimmer, 2022, S. 66f.); gleichermaßen zeigen sich Herausforderungen, wenn lang gediente Führungskräfte an der Gewohnheit festhalten, sich beim Patriarchen rückzuversichern. Besetzungsentscheidungen sind anspruchsvoll: Organisationsmitglieder sind oft durch ihre »Erziehung« schwer einsetzbar; Quereinsteiger brauchen Rückendeckung von der Familie (Wimmer et al., 2018, S. 138f.). Auch die Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen in Teams stellt Herausforderungen: Zwar wird in patriarchalen Strukturen unkompliziert und bedarfsorientiert über Bereiche hinweg kooperiert; jedoch werden stärker formalisierte Strukturen zur Teamarbeit, die feste Verantwortlichkeiten festlegen, Regelkommunikationen vorschreiben und eine eigenständige Aushandlung von Differenzen erfordern, nur schwer angenommen (Wimmer et al., 2018, S. 140).

Postpatriarchale Strukturen in Familienunternehmen

Entscheidungsstrukturen setzen sich durch ein TMT an der Spitze zusammen, meist aus Familienmitgliedern und familienfremden Mitgliedern. Aufgaben sind klar verteilt, die innere Ordnung des TMT spiegelt das Organisationsdesign wider. Die Teamqualität ist aufgrund der Vorbildfunktion bedeutsam (Wimmer, 2022, S. 69). Kontroll- und Mitentscheidungsrechte der Unternehmerfamilie sind in einem Gremium (z.B. Aufsichtsrat oder Beirat) verankert. Organisationsmitglieder und Führungskräfte sind nun angehalten, selbst Unsicherheit auszuhalten und in Meinungsbildungsprozessen zu bearbeiten (v. Schlippe, 2014, S. 108). Außenbeziehungen werden vom TMT und weiteren Ebenen übernommen. Es bedarf dem regelmäßigen Austausch, sodass eine integrierte Perspektive auf unternehmensrelevante Entwicklungen entsteht (Wimmer, 2022, S. 72). Transparenz über die wirtschaftliche Lage ist notwendig – in Form von einer professionellen Wissensinfrastruktur (Controlling, Rechnungswesen, Berichtswesen). Erst auf dieser Daten- und Informationsbasis kann kollektive Verantwortung erwartet werden (Wimmer, 2022, S. 71f.; Wimmer et al., 2018, S. 176).

Der Organisationsaufbau orientiert sich stärker an funktionalen Erfordernissen und weniger an Personen (Wimmer, 2021b, S. 25; v. Schlippe, 2014, S. 118f.). Neben inkrementellen Weiterentwicklungen können autonome Organisationseinheiten mit dem Auftrag größer gesteckter Innovationsziele bestehen (Wimmer, 2022, S. 74). Besetzungsentscheidungen sind weniger stark personenorientiert (Wimmer, 2021b, S. 28): Es bestehen wohl überlegte Rekrutierungsverfahren; zunehmend werden externe Quereinsteiger eingestellt (Wimmer, 2022, S. 74ff.). Muster des indirekten Lernens sind durch explizite Lernformen ergänzt (Wimmer et al., 2018, S. 141f.). Meist bestehen Personalentwicklungsmaßnahmen und Leistungsvereinbarungen als Folge stärkerer Strukturierung der Personalpolitik

(Wimmer, 2021b, S. 28). Zielvereinbarungen und variabelere Vergütungssysteme reduzieren das Gewicht vom »elterlichen Gnadentakt der Inhaber« (Wimmer, 2022, S. 77). Diese Aktivitäten werden von bestehenden Leistungsträgern genau beobachtet und mit Blick auf die tradierte Charakterlogik des Unternehmens geprüft. Trotz stärkerer Professionalisierung gilt es sicherzustellen, dass die Person zählt und kein austauschbares Teil einer Maschine darstellt, damit das besondere Zugehörigkeitsgefühl und Zusammenhalt auch in postpatriarchalen Strukturen fortlebt (Wimmer, 2022, S. 77).

Es gibt feste Kommunikationsroutinen mit Verantwortlichen für deren Produktivität (Wimmer, 2021b, S. 27). Regelkommunikationen sind »wohl dosiert«: Das jeweilige Format, der Zweck und der Turnus sind durchdacht, um den Alltag nicht zu überfrachten. Hier ist insbesondere ein konstruktiver Umgang mit Dissens und unterschiedlichen Standpunkten wichtig: Durch eine etablierte, konstruktive Aushandlungskultur werden Differenzen besprochen, um komplexere Aufgabenstellungen zu lösen (Wimmer, 2022, S. 75). Dafür braucht es die Wertschätzung unter den Organisationsmitgliedern für ihre persönlichen und professionellen Qualitäten (Wimmer, 2021b, S. 27).

Zusammenfassend lassen postpatriarchale Strukturen in Familienunternehmen eine partiell zurückgefahrenere Personenorientierung erkennen: So bestehen stärker formalisierte Kommunikationswege in Form eines durchdachten, funktional ausgerichteten Organisationsdesigns mit konkretisierten Anforderungsprofilen. Unsicherheit wird in kommunikativen Meinungsbildungsprozessen mit mehreren Beteiligten vollzogen. Auch Prozesse und Regeln der Personalpolitik sind stärker formalisiert. Die vormals familiär geprägte Kultur und der Kommunikationsstil sind ergänzt durch Besprechungsroutinen, eine etablierte Aushandlungskultur und konkretes Lern- und Wissensmanagement. Damit erfährt die in patriarchalen Strukturen dominante Ausrichtung auf die Prämissen Personal und Organisationskultur auf dem Weg in die postpatriarchale Welt eine Umgewichtung durch formale Kommunikationswege, Programme und veränderte Routinen.

Strukturbildende Wirkung von Mentalen Modellen in Familienunternehmen

Mentale Modelle haben als Bündel von Entscheidungs- und Bewertungsprämissen der Unternehmerfamilie nicht nur strukturbildende Wirkung auf Familien-, sondern auch auf Unternehmensseite. Sie können strukturelle Unterschiede in Familienunternehmen mit ähnlichen Komplexitätsverhältnissen erklären (Rüsen et al., 2017, S. 49f.).

Die patriarchale Logik in der Unternehmerfamilie prägt gleichermaßen Entscheidungsstrukturen im Unternehmen: Diese sind auf die zentrale Person des Patriarchen ausgerichtet, wodurch die Belegschaft von Entscheidungslast befreit

wird (v. Schlippe, 2014, S. 100–104). Sowohl im Familien- als auch im Unternehmenssystem entstehen die Strukturen durch einen wechselseitigen Prozess der Zuschreibung und Annahme von Entscheidungsverantwortung, entweder zwischen Patriarch und Familienmitgliedern (Unternehmerfamilie) oder zwischen Patriarch und Belegschaft (Familienunternehmen) (v. Schlippe et al., 2017, S. 196ff.). Die unternehmensinternen Verhältnisse entsprechen im Kern den im Abschnitt 2.3.2 skizzierten patriarchalen Organisationsstrukturen.

Mit Blick auf postpatriarchale Systeme sei an das Entscheidungsprinzip »Verfahren« mit Strukturen und Prozessen zur kommunikativen Unsicherheitsabsorption erinnert (v. Schlippe, 2014, S. 98, 104). Es lassen sich ebenfalls Prägungen organisationaler Strukturen durch Mentale Modelle der Unternehmerfamilie erkennen: Gemäß der Logik der operativ tätigen Familie kann etwa ein TMT aus Familienmitgliedern bestehen, die im gemeinsamen Meinungsbildungsprozess Entscheidungen im Unternehmen produzieren. Beispiele dafür sind die Unternehmensführung durch ein Geschwister-Management oder ein Cousin-Konsortium (v. Schlippe, 2014, S. 93f.). Ebenso kann die Logik der aktiven Eigentümerfamilie strukturbildend auf das Unternehmen wirken, wenn ein Fremdmanagement die Unternehmensführung übernimmt – mit der Unternehmerfamilie im Aufsichtsrat. Dies findet sich insbesondere in großen, börsennotierten Familienunternehmen (v. Schlippe, 2014, S. 95; Wimmer, 2022, S. 61f.). Hinsichtlich der Logik der Investorenfamilie wird aufgrund des Fokus auf das Familienvermögen (v. Schlippe, 2014, S. 95) von einer Losgelöstheit des Mentalen Modells der Unternehmerfamilie von der spezifischen Gestaltung postpatriarchaler Strukturen im Unternehmen ausgegangen: Die Verwaltung des Familienvermögens wird gegebenenfalls unabhängig vom ursprünglichen Familienunternehmen (und dessen internen Strukturen) verfolgt (v. Schlippe et al., 2017, S. 205f.).

Insgesamt dienen Mentale Modelle als Erklärungsansatz für Herausforderungen im Übergang zu patriarchalen Strukturen sowie deren Varianten im Familienunternehmen.

2.4 Zwischenfazit

Dieses Kapitel öffnet den Blick auf die theoretische Betrachtung des weltweit am meisten verbreiteten Unternehmenstyps Familienunternehmen. Auch wenn die enorme wirtschaftliche und gesellschaftliche Relevanz von Familienunternehmen unbestritten ist, existiert bislang weder eine einheitliche Definition noch eine homogene Theorie zu Familienunternehmen. Zu Beginn des Kapitels wurde gezeigt, dass die Einzigartigkeit von Familienunternehmen dem Einfluss der Unternehmerfamilie als prägende Variable entspringt.

Was die Besonderheiten von Familienunternehmen ausmacht, wurde anschließend vertieft. Unter Zuhilfenahme der neueren Systemtheorie wurde aufgezeigt, dass die Kopplung und Koevolution der beiden Sozialsysteme Familie und Unternehmen mit widersprüchlichen Logiken die spezifische Eigenart des Unternehmenstypus bedingen: Bindungslogik und Personenorientierung der Familie treffen auf Entscheidungslogik und Sachorientierung des Unternehmens. Was im Kontext Familie richtig wirkt, kann aus Unternehmenssicht falsch erscheinen – und vice versa. Sich in diesem Spannungsfeld gerade nicht dauerhaft für eine der beiden Seiten zu entscheiden, sondern die paradoxen Handlungsaufforderungen langfristig auszubalancieren, markiert den zentralen Erfolgsfaktor zur Sicherung der Überlebensfähigkeit von Familienunternehmen.

Enterpriseness und Familiness konstituieren das Ergebnis wechselseitiger Prägung der beiden Sozialsysteme. Mithilfe von Mentalen Modellen der Unternehmerfamilie wurde veranschaulicht: Strukturelle Gegebenheiten im Familiensystem lassen sich anhand von typischen Denk- und Handlungsmustern erklären, welche die Beziehungsgestaltung zwischen Unternehmen und Familie sowie die Unternehmensführung betreffen.

Im spezifischen Führungs- und Organisationsgeschehen manifestiert sich die besondere Charakterlogik und das Leistungspotenzial von Familienunternehmen. Der Kapitelabschnitt zu Familienunternehmen als Organisation dient der theoretischen Entfaltung von Organisationsstrukturen und deren Veränderlichkeit, um Herausforderungen und Bewältigungsmechanismen im Musterwechsel tiefgehend untersuchen zu können. Als konzeptionelle Basis für diese Arbeit wurde das systemtheoretische Verständnis von Organisationen und ihren basalen Strukturen erörtert. Damit wurde das terminologische Fundament für die Diskussion der empirischen Befunde gelegt. Vor diesem Hintergrund wurde veranschaulicht, dass sich aufgrund einer hohen Personenorientierung als familiales Grundmuster insbesondere in frühen Phasen eines Familienunternehmens patriarchale Organisationsverhältnisse mit inhaberzentrierten Entscheidungsstrukturen, einem niedrigen Formalisierungsgrad und einer starken Unternehmenskultur mit familialen Werten ausbilden. Diese vor allem in eigentümergeführten, kleinen und mittelständischen Familienunternehmen vorherrschenden Strukturen sorgen vielfach für Leistungsvorteile dieser Unternehmen.

Patriarchale Strukturen geraten allerdings im Angesicht von disruptiven Marktbedingungen, anorganischen Wachstumstendenzen oder Generationswechseln unter Veränderungsdruck. Dann wird der Musterwechsel zu postpatriarchalen Strukturen notwendig und es bedarf stärker organisationsförmigen Verhältnissen mit partizipativen Entscheidungsstrukturen, stärker formalisierten Kommunikationswegen, Programmen und Abstimmungsroutinen. Hier wurde an die strukturbildende Wirkung verschiedener Mentaler Modelle ange-

knüpft: Nicht nur in Unternehmerfamilien, sondern auch in Familienunternehmen ergibt sich im Übergang von patriarchalen zu postpatriarchalen Verhältnissen die Herausforderung zum Umdenken aller Beteiligten. Es gilt, nicht mehr den auf eine Person zentrierten Strukturen zu folgen, sondern Entscheidungen durch einen gemeinsamen Meinungsbildungsprozess zu treffen. Entsprechend dem gelebten Selbstverständnis der Unternehmerfamilie kann die konkrete Gestaltung postpatriarchaler Strukturen variieren.

Unabhängig von der Spielart postpatriarchaler Strukturen muss für die langfristige Wahrung der Koevolution der Sozialsysteme eine Balance zwischen Familie und Unternehmen gefunden werden, ohne die Vorteile der familialen Personenorientierung zugunsten einer Angleichung an Konzernverhältnisse aufzugeben – sich also nicht dauerhaft für die Unternehmensseite zu entscheiden und die Familienseite »über Bord zu werfen«. Gegenwärtig sieht sich eine hohe Anzahl von Familienunternehmen mit Fragen zum Musterwechsel ebenso wie zu Varianten postpatriarchaler Unternehmensstrukturen konfrontiert.

3. Zu selbstgesteuerten Organisationen

Im Kontext tiefgreifender gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen wie Digitalisierung und Globalisierung erlebt aktuell der praxisorientierte als auch der wissenschaftliche Diskurs um Organisationen und ihre Gestaltung eine Renaissance (z. B. Burton et al., 2020; Joseph & Gaba, 2020; Schumacher & Wimmer, 2019). Im Zusammenhang mit Labels wie »New Work«⁴² und »Agilität«⁴³ haben verschiedene organisationale Praktiken Beachtung gefunden, die auf Hierarchiearmut und Förderung von Selbstbestimmung setzen. Während viele Organisationen Dezentralisierungsmaßnahmen in bestimmten Teilbereichen integrieren, gehen einige Unternehmen wie der Onlineshop Zappos oder das Maschinenbauunternehmen Semco einen Schritt weiter: Sie sind bekannte Beispiele für Unternehmen, die aufgrund ihres alternativen Organisationsmodells mit radikaler und systematischer Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen zunehmend ins Rampenlicht von Praxis und Wissenschaft rücken.

Unter Bezugnahme auf wissenschaftliche Forschung ist »die Suche nach selbstorganisierten Organisations- und Arbeitsformen [...] nicht neu« (Schumacher & Wimmer, 2019, S. 12). Die Ursprünge der Forschung rund um Dezentralisierung reichen weit zurück: Schon in den 1950er Jahren wurden Ideen der Selbstorganisation auf Teamebene beleuchtet (z. B. Hackman, 1986; Manz &

42 Der Begriff New Work wurde in den 1980er Jahren vom Sozialphilosophen Fritjof Bergmann geprägt – ursprünglich ein Gegenentwurf zur tayloristischen Lohnarbeit, der Arbeit beschreibt, die dem Menschen dient (Bergmann, 2019). In der aktuellen Debatte wird der Begriff als Klammer für Methoden genutzt, die Erwerbsarbeit durch Selbstbestimmung und Sinn attraktiver machen sollen (Schermyly, 2017, S. 49f.). Schölmerich et al. (2023) systematisieren New Work Praktiken wie Working Out Loud oder Soziokratie.

43 Die Wurzeln des Begriffs Agilität im Zusammenhang mit Unternehmen finden sich in den Arbeiten von Peters (1986) und Moss-Kanter (1985); dort wird Agilität als grundsätzliche Fähigkeit zur schnellen Anpassungsfähigkeit an Veränderungen in relevanten Umwelten beschrieben. Als populärster agiler Ansatz wird Scrum zur Entwicklung komplexer Projekte vor allem in der Softwareentwicklung genutzt. Aufgaben werden in autonome Projektteams verlagert, die sich im Rahmen eines Regelwerks mit festgelegten Rollen und Meetingstrukturen selbst organisieren (Schwaber & Sutherland, 2020).

Sims, 1987; Trist & Bamforth, 1951); auch finden sich seit über 60 Jahren wissenschaftliche Beiträge, die den Abbau von hierarchischen Strukturen auf Organisationsebene thematisieren (z. B. Burns & Stalker, 1961; Likert, 1967; Heckscher, 1994). Gleichzeitig kristallisiert sich heraus, dass bestimmte Organisationsmodelle, wie sie in den genannten Unternehmen erscheinen, als »New Forms of Organizing« (Puranam, 2018, S. 145) zunehmend wissenschaftliches Interesse wecken (z. B. Bernstein et al., 2016; Burton et al., 2017; Martela, 2019). Um der Frage nachzugehen, inwiefern neuartige Organisationsmodelle als spezifischer Anwendungsfall postpatriarchaler Strukturen in Familienunternehmen zu verstehen sind und welche Dynamiken sich für den Musterwechsel ergeben, bedarf es zunächst einer definitorischen Basis.

3.1 Definitorisches

In der aktuellen Debatte rund um neuartige Organisationsmodelle fällt eine Vielzahl unscharf definierter Begriffe auf. Konzepte wie »Teal Organization« (Laloux, 2014), »Humanocracy« (Hamel & Zanini, 2020), »gesprächige Firma« (Turco, 2016) beschreiben Varianten hierarchieärmer Organisationen. Sie konzentrieren sich mehr oder weniger stark auf Abflachen von Hierarchien⁴⁴, Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen⁴⁵, Aufweichen von Abteilungsgrenzen und Fördern selbstorganisierter Strukturen. Theoretisch ausgefeilte Definitionen bleiben jedoch rar, die eine klare Kennzeichnung liefern, was wissenschaftlich den Kern als neuartige Praxis ausmacht. Einen ersten analytischen Zugriff bieten Puranam et al. (2014); sie argumentieren, dass die spezifische Orchestrierung einzelner Elemente zur Lösung universeller Organisationsprobleme das Neuartige kennzeichnet: Selbstselektion bei der Aufgabenwahl, Verteilung von Entlohnung über intrinsische Motivation und IT-gestützte Informationsbereitstellung erscheinen als »novel bundles of old solutions« (Puranam et al., 2014, S. 173). Auch Bernstein et al. (2016) beschreiben eine Struktur aus

44 In dieser Arbeit wird Hierarchie als gestaffelte Erwartungsstruktur aus über- und untergeordneten Stellen mit abgestuften Zuständigkeiten verstanden (Kappler & Wegmann, 1985, S. 120f.). Als zentraler Integrations- und Koordinationsmechanismus verteilt sie sachliche Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse zwischen Abteilungen und Hierarchiestufen, legt Unterstellungsverhältnisse fest und ist nicht zeitlich begrenzt (Kühl, 2020a, S. 59ff.; Luhmann, 1964, S. 208f.). Die vertikale Gliederung beschreibt, wie steil oder flach die Organisation strukturiert ist. Meist häufen sich Hierarchiestufen mit zunehmender Firmengröße (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 71f.).

45 Dezentralisierung beschreibt die systematische Abwärtsverschiebung von Entscheidungsbefugnissen an untere Stellen. Zentralisierung liegt vor, wenn Entscheidungskompetenzen auf einer (meist oberen) Leitungsebene konzentriert sind (Bea & Göbel, 2019, S. 281).

selbstgesteuerten Teams, kontextbezogener Führung und technologiegestützte Dokumentation.

Die vorliegende Arbeit schließt an die Begriffsbestimmung von Lee und Edmondson (2017) an, die die bislang umfassendste theoretische Abgrenzung selbstgesteuerter Organisationen im internationalen Diskurs vorlegen. Auf Basis einer systematischen Literaturanalyse zu Ansätzen wenig hierarchischen Organisierens definieren sie »Self-Managing Organizations« (kurz: SMO; dt. selbstgesteuerte Organisationen) mit drei Merkmalen:

- die radikale Dezentralisierung von Entscheidungsautorität durch Auflösung des klassischen Über-Unterordnungs-Verhältnisses zwischen Führungskraft und Organisationsmitglied,⁴⁶
- organisationsweite Gültigkeit der Dezentralisierung,
- formale Verankerung der Verteilung von Entscheidungsbefugnissen in expliziten Regeln oder Prinzipien (Lee & Edmondson, 2017).

Diese Definition liefert eine klare Differenzierung und damit eine tragfähige Grundlage für die weitere empirische Analyse. Von einer selbstgesteuerten Organisation ist folglich dann die Rede, wenn die offiziell hierarchische Berichtsbeziehung aufgehoben ist. Organisationsmitglieder besitzen mindestens volle Autonomie über die Arbeitsausführung, ohne von einer Führungskraft Anweisungen zu erhalten oder kontrolliert zu werden. Damit unterscheidet sich das Modell von Ansätzen der Hierarchiereduktion, bei der Vorgesetzte Befugnisse delegieren, aber Über-Unterordnungs-Verhältnisse erhalten bleiben. Auch gilt die Dezentralisierung auf allen Ebenen und es geht nicht um einzelne dezentralisierte »Inseln« wie etwa agile IT-Teams (Lee & Edmondson, 2017, S. 49). Drittens wird die Dezentralisierung durch explizite Regeln gestützt: Während informelle Delegation von Entscheidungsbefugnissen im Zweifel zurückgenommen werden kann, wird die dezentralisierte Arbeitsweise hier explizit und systematisch verankert. Eingriffe von Vorgesetzten bedeuten einen Regelverstoß. So besitzen alle Organisationsmitglieder konkret definierte Befugnisse, die nicht durch Vorgesetzte ausgehebelt werden können (Lee & Edmondson, 2017).

Mit den drei Kriterien liefert die Definition eine fundierte Basis, um verschiedene Modelle radikaler Dezentralisierung zu gruppieren, wie sie in den genannten Pionierunternehmen erscheinen. Das Konstrukt der selbstgesteuerten Organisation fokussiert damit einen Grundtypus neuartiger Organisationsmodelle, ohne deren Heterogenität unberücksichtigt zu lassen. Unter dem Begriff lassen sich sowohl eigens entwickelte Modelle (z. B. Foss & Dobravska, 2015; Hamel, 2011; Manz et al., 2009) als auch standardisierte Konzepte wie Holacracy (Kühl & Sua-Ngam-Iam, 2023; Robertson 2016) fassen. Im Forschungskontext zu

46 Dies wird in Kapitel 3.2.2 detaillierter beschrieben.

Familienunternehmen ist dies für die empirische Untersuchung von Vorteil: Das deutschsprachige Forschungsfeld ist bislang begrenzt und verschiedene Varianten radikaler Dezentralisierung in Familienunternehmen lassen sich mit dieser Definition in den Blick nehmen.⁴⁷

Exkurs: Pluralität der Selbstorganisationsperspektiven

In der aktuellen Debatte um Arbeits- und Organisationsformen taucht der Begriff Selbstorganisation immer wieder auf, wird aber selten konkretisiert. Dieser Exkurs gibt einen Einblick in die Pluralität der Selbstorganisationsperspektiven und kontextualisiert den Begriff für die vorliegende Arbeit.⁴⁸

Selbst- wie Fremdorganisation drehen sich im Kern um die Frage nach der Entstehung von Ordnung. Mit Fremdorganisation wird beschrieben, dass eine Instanz zur Strukturierung herangezogen wird, die außerhalb des zu ordnenden Systems liegt. Ein dauerhaft vorhandenes, übergeordnetes Zentrum, wie es in hierarchischen bzw. zentralisierten Organisationsformen existiert, stellt ein solches Element dar, das etwa Einfluss auf die Ordnungsbildung eines Teams nimmt. Demgegenüber bezeichnet Selbstorganisation grundsätzlich die Ordnungsbildung durch das betroffene System selbst – ein Ordnungsprozess von innen heraus (Göbel, 1998, S. 20). Verschiedene Disziplinen haben sich mit dem Phänomen auseinandergesetzt, die Ursprünge liegen in naturwissenschaftlichen Arbeiten der Physik, Biologie und Mathematik (Bea & Göbel, 2019, S. 185; Göbel, 1998, S. 36–85). Von Foerster hat den Begriff des »selbstorganisierenden Systems« im Rahmen seiner systemtheoretischen Kybernetik geprägt (v. Foerster, 1984; v. Foerster & Zopf, 1962). Haken und Graham (1971) übertrugen Erkenntnisse aus Experimenten mit Laserlicht im Rahmen der Synergetik auf sozialwissenschaftliche Fragestellungen. Maturana und Varela (1987) lieferten mit der Betrachtung lebender Systeme und dem daraus hervorgehenden Autopoiesekonzept wichtige Grundlagen. Etwa zeitgleich wurde für den ökonomischen Kontext das Konzept der »spontanen Ordnung« entwickelt (v. Hayek, 1980). Probst (1987) gilt als zentraler Akteur, der die Idee von Ordnung als emergentes Systemprodukt in die betriebliche Organisationstheorie integrierte.⁴⁹

Im Kontext sozialer Systeme wird Selbstorganisation weiter mit Blick auf die ordnende Kraft differenziert: Autogene Selbstorganisation bezeichnet emergente Prozesse der Ordnungs- bzw. Strukturbildung. Verhaltensmuster und

47 Ausführlicher dazu in Kapitel 4 zur Methodik und Sampling.

48 Die folgende Differenzierung von Selbstorganisationsformen folgt in ihrer Systematik und Begrifflichkeit im Wesentlichen der Darstellung von Göbel (1998), wurde jedoch für diese Arbeit spezifisch weitergeführt und inhaltlich auf die hier interessierenden Organisationsformen übertragen.

49 Für einen ausführlichen Überblick zur Selbstorganisationsforschung siehe Paslack und Knost (1990) bzw. Göbel (1998, S. 36–85).

Regeln entstehen »von selbst« (Göbel, 1998, S. 21), ohne dass bewusste Gestaltung stattfindet. Ordnungsbildung ist ein evolutionärer, selbstständiger Prozess, der zwar das Ergebnis menschlichen Handelns, aber nicht menschlichen Entwurfs ist (v. Hayek, 1980). Er gestaltet sich durch die Eigendynamik komplexer sozialer Systeme; entsprechend gilt im Kontext autogener Selbstorganisation das Prinzip der »Selbstorganisation statt Fremdorganisation« (Göbel, 1998, S. 21). Demgegenüber steht das Konzept der autonomen Selbstorganisation, die eine Form von Ordnungsbildung beschreibt, bei der Systemmitglieder »selbstbestimmt« (Göbel, 1998, S. 21) an der sie betreffenden Ordnung mitwirken – diese also bewusst entwickeln und verwerfen können. Ordnungsbildung geschieht systemimmanent, durch einen bewussten Gestaltungsprozess der Betroffenen. Jedoch bedarf es dafür eines gewissen Handlungsspielraums, der etwa durch eine vorgesetzte, äußere Instanz gegeben wird. So erscheint hier die Logik von »Selbstorganisation durch Fremdorganisation« (Göbel, 1998, S. 21). Der Handlungsspielraum kann dabei kleiner oder größer geschnitten sein. Entsprechend beziehen sich nahezu alle zeitgenössischen Arbeits- und Organisationsformen auf Formen autonomer Selbstorganisation, die in irgendeiner Art und Weise Entscheidungskompetenzen an Organisationsmitglieder oder Teams dezentralisieren und diese mehr oder weniger stark zur Selbststeuerung legitimieren.

Übertragen auf dieses Forschungsvorhaben lassen sich die Ausführungen zum Begriff der Selbstorganisation für die Betrachtung von Familienunternehmen, die zu selbstgesteuerten Organisationsstrukturen reformiert haben, folgendermaßen kontextualisieren: Autonome Selbstorganisation wird insofern thematisiert, als dass es sich bei der Reform um einen Strukturwandel handelt, bei dem Organisationsmitglieder aufgrund der dezentralisierten Formalstruktur offiziell einen weit gesteckten Handlungsrahmen erhalten, innerhalb dessen sie die sie betreffenden Entscheidungen eigenständig steuern können. Der Blick auf den praktischen Ordnungsaufbau im Musterwechsel berücksichtigt die (Re-)Produktion emergenter Strukturen und damit Aspekte autogener Selbstorganisation.

3.2 Das Profil von selbstgesteuerten Organisationen

Auf Basis der Begriffsbestimmung werden nun die theoretischen Wissensbestände zu selbstgesteuerten Organisationen ausgeleuchtet, um sie als Anwendungsfall in Familienunternehmen untersuchen zu können. Dafür wird eingangs der Entwicklungskontext neuer Organisationskonzepte skizziert (3.2.1), im Anschluss werden die strukturelle Gestalt und Etablierung der selbstgesteuerten Organisation betrachtet (3.2.2). Diese Einsichten schärfen den Blick für das Profil des Konzepts und liefern den theoretischen Rahmen für die empirische Unter-

suchung im Übergang zu postpatriarchalen Strukturen in Familienunternehmen.

3.2.1 Entwicklungskontext des Organisationskonzepts

Im Anschluss an Kühl (2023) wird der Analyse klassischer Organisationsmodelle und deren Grenzen eine zentrale Rolle im Entwicklungskontext neuartiger Organisationskonzepte zugewiesen. Die Grenzen klassisch bürokratischer Ansätze bilden – wie von Kühl in seiner Analyse von Holacracy herausgearbeitet – einen analytisch wertvollen Kontrastpunkt. Entsprechend werden zunächst klassische Ansätze und ihre Folgen skizziert, bevor gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungstreiber den gegenwärtigen Kontext des neuartigen organisationalen Phänomens liefern.

Die bürokratische Organisation und ihre Grenzen

Die im Begriff der bürokratischen Organisation vereinten Prinzipien – Arbeitsteilung, Hierarchie und Formalisierung – wirken bis heute in vielen Unternehmen, auch wenn sie teils nicht explizit erwähnt werden (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 443). Besonders das Strukturmerkmal der Hierarchie erweist sich als dominant (Gruenfeld & Tiedens, 2010; Pfeffer, 2013).

Die klassisch bürokratische Organisation folgt dem Prinzip der rationalen Fremdsteuerung und zeigt ein mechanistisches Bild der Organisation: Führungskräfte können die Organisation mit ihrem Expertenwissen kalkulierbar steuern. Aufgabenbereiche werden funktional differenziert, sodass innerhalb einzelner Bereiche widerspruchsfrei gearbeitet werden kann (Heckscher, 1994, S. 20). Hierarchie in Form von einem fest strukturierten, eindeutigen System von über- und untergeordneten Stellen hat die Aufgabe, unterschiedliche Fachlogiken zu integrieren (Burns & Stalker, 1961) und ermöglicht schnelle, bindende Entscheidungen bei niedrigen Verhandlungskosten (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 68f.). Formalisierung ermöglicht eindeutige und stabile Erwartungsstrukturen (Kieser, 2001, S. 48).⁵⁰ Damit seien bürokratische Organisationen in stabilen Umweltbedingungen als bestmöglich geeignete Strukturen zu begreifen (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1979).

Jedoch gehen mit den Kernprinzipien zentrale Grenzen einher (Sua-Ngamiam & Kühl, 2021). Erstens kommt es durch die funktionale Differenzierung zu einer Abschottung (Cyert & March, 1967, S. 164ff.) und einem »waste of intel-

⁵⁰ Das Bündel detaillierter, schriftlich fixierter Erwartungen wird in der Regel als Bürokratie bezeichnet (Kühl, 2023a, S. 38).

ligence« (Heckscher, 1994, S. 7). Dies ist insbesondere problematisch, wenn komplexe Probleme innovative und funktionsübergreifende Bearbeitung erfordern (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1979). Zweitens resultiert aus einer starken Formalisierung eine gewisse Trägheit in der Anpassungsfähigkeit, besonders wenn sich das Regelsystem aufbläht und Regeltreue als Selbstzweck Vorrang gewinnt (Heckscher, 1994, S. 10f.; Schreyögg & Geiger, 2016, S. 443).⁵¹ Drittens erzeugt die hierarchische Strukturierung strukturelle Intransparenz und führt zu Motivationsproblemen, wenn relevante Informationen entlang vertikaler Kommunikationswege verloren gehen oder gefiltert werden (McGregor, 1960; Schreyögg & Geiger, 2016, S. 74; Sua-Ngam-Iam & Kühl, 2021, S. 45). In steilen Hierarchien erzeugt die Beschaffung notwendiger Informationen durch lange Entscheidungswege Zeit- und Kostenprobleme (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 75).

Alternative Ansätze des Organisierens

Seit geraumer Zeit werden Unzulänglichkeiten bürokratischer Organisationen diskutiert (Kühl, 2015, S. 22): Mit Perspektive auf »das Ende der Hierarchien« (Diehl, 1993) ist eine Vielzahl von Initiativen zur Überwindung der Grenzen klassischer Modelle zu verzeichnen. Im Anschluss an Lee und Edmondson (2017) werden drei Forschungsstränge umrissen, die wesentliche Bezugspunkte und Abgrenzungsflächen zur selbstgesteuerten Organisation darstellen. Diese Struktur wird übernommen, da sie eine klare Differenzierungslinie zwischen bisherigen, inkrementellen Konzepten sowie radikalen Ansätzen der Dezentralisierung ermöglicht.

Die Autoren unterscheiden erstens einen Forschungsstrang zu humanistischem Management mit Studien, die sich auf Individual- und Teamebene auf den Abbau von Hierarchien und die Anpassung der Hierarchie zur Verbesserung von Einfluss, Autonomie, Zufriedenheit und Engagement konzentrieren. Dazu zählen Konzepte wie Empowerment als psychologisches Konstrukt (Spreitzer, 1996; im Kontext von New Work: Schermuly, 2017; Schölmerich et al., 2023), partizipatives Management (Bartölke et al., 1982) sowie selbstgesteuerte Teams, etwa im Kontext von agilen Praktiken (Moe et al., 2010; Stray et al., 2018). Durch den Fokus auf Individual- und Teamebene ist jedoch die notwendige organisationsweite Gültigkeit der Dezentralisierung für eine selbstgesteuerte Organisation nicht gegeben (Lee & Edmondson, 2017, S. 42f.).

51 Bürokratische Organisationen sind nicht per se unflexibel, da sie durch Anweisung veränderbar sind, jedoch führt Regeltreue zu einer gewissen Anpassungsträgheit. Restrukturierungen werden oft schubweise vorgenommen, wenn sich Dysfunktionalitäten angehäuft haben (Heckscher, 1994, S. 10f.).

Der zweite Forschungsstrang betrifft organisationale Demokratie, in der Prinzipien des politischen Konzepts auf Organisationen übertragen werden, um Konditionen für Mitarbeitende hinsichtlich Motivation und Engagement, Autonomie und Befähigung zu verbessern (Brenkert, 1992; Forcadell, 2005; Harrison & Freeman, 2004). Dazu zählen gemeinsame Ausschüsse (Bass & Shackleton, 1979), demokratische Kulturen (Forcadell, 2005) oder Mitarbeiterbeteiligung (Collins, 1995; Sauser, 2009). Da sich darunter sowohl inkrementelle als auch radikale Ansätze der Dezentralisierung finden und nicht alle Koordinationsmechanismen einer selbstgesteuerten Organisation demokratisch sind, reicht dieser Forschungsstrang zur Betrachtung neuartiger Organisationsmodelle nicht aus (Lee & Edmondson, 2017, S. 43ff.).

Der dritte Forschungsstrang rund um Postbürokratie umfasst – seinen Ausgangspunkt in der Arbeit zu organischen Strukturen von Burns und Stalker (1961) findend – Konzepte mit dem Leitgedanken, die Flexibilität, Innovations- und Reaktionskraft der Organisation zu steigern, um deren Überlebensfähigkeit in dynamischen und stark kompetitiven Umfeldern zu sichern (Heckscher & Donnellon, 1994; Mintzberg, 1979; Volberda, 1996). Merkmale sind Netzwerkstrukturen (Burns & Stalker, 1961; Volberda, 1996), organische Strukturbildung (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1979), eine Kultur des Lernens und Ausprobierens (Hedberg et al., 1976) und horizontale Einflussnahme (Heckscher & Donnellon, 1994; Kellogg et al., 2006). Hierarchische Koordination wird durch das Marktprinzip (Clegg, 1990; Williamson, 1981) oder Gemeinschaftsprinzipien mit Vertrauen und sozialen Beziehungen ersetzt (Heckscher & Adler, 2006). Lee und Edmondson (2017) ordnen selbstgesteuerte Organisationen als spezifisches Phänomen der postbürokratischen Ära ein. Allerdings erfüllen nicht alle postbürokratischen Organisationen die Kriterien radikaler Dezentralisierung: Autoritätsbeziehungen bleiben teilweise bestehen (Kellogg et al., 2006; Turco, 2016) und formale Verankerung ist nicht immer gegeben (Burns & Stalker, 1961). Weitere Theoriebildung speziell für selbstgesteuerte Organisationen erscheint daher notwendig (Lee & Edmondson, 2017, S. 42).

Die Strömungen verdeutlichen, dass viele Konzepte Elemente der Dezentralisierung und Mitbestimmung beinhalten, jedoch nicht die Merkmalskombination erfüllen, die für das hier untersuchte Konzept der selbstgesteuerten Organisation konstitutiv ist. Diese Differenzierung ist wesentlich, um selbstgesteuerte Organisationen nicht nur als partielle Initiative, sondern spezifische Strukturvariante im Übergang zu postpatriarchalen Strukturen in Familienunternehmen zu verstehen.

Treiber für neue Organisationsmodelle

Die Stoßrichtung zur Suche nach dezentralen Organisationsformen wird aufgrund tiefgreifender Veränderungsprozesse wie Digitalisierung, Globalisierung, demographischer Wandel und Wertewandel immer deutlicher (Hackl et al., 2017). Als Bezeichnung für die »Qualität von Instabilität« (v. Ameln & Wimmer, 2016, S. 12) erscheint häufig das Akronym VUCA, das Volatilität (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity) umfasst (Bennett & Lemoine, 2014; Mack et al., 2016).⁵² In diesem Zusammenhang sind Entwicklungslinien auf verschiedenen Ebenen zu verzeichnen:

- Im Licht von Digitalisierung und Globalisierung beschleunigen sich Informationsfluss, technologische Entwicklungen sowie Innovations- und Produktionszyklen (Bernstein et al., 2016; Kretzler et al., 2017, S. 8ff.; Lee & Edmondson, 2017). Gleichzeitig verschärfen sich Wettbewerbsbedingungen in gesättigten Märkten; das Umfeld wird dynamischer und komplexer, was höhere Anpassungsfähigkeit erfordert (D’Aveni, 1994; Brown & Eisenhardt, 1998; Wiggins & Ruefli, 2005). Starre, steile Hierarchien geraten unter Druck (Hamel, 2012; Lee & Edmondson, 2017). Steigender Innovationsdruck und eine Verschiebung von Massenproduktion zu differenzierten Produkten (Klimecki et al., 1994, S. 8f.; Wimmer & Schumacher, 2019) erfordern Kreativität und bereichsübergreifende Kooperation. Hier verlieren hierarchische Strukturen mit extensiver Arbeitsteilung an Effizienz (Lauterburg, 1980, S. 118). Entsprechend nennen Studien zu selbstgesteuerten Organisationen Wettbewerbsfähigkeit, dynamische Marktbedingungen und Herausforderungen der digitalen Transformation als Treiber (z. B. Ackermann et al., 2021; Foss, 2003, S. 333; Marrold, 2018). Ergänzend werden funktionale Schwächen der Hierarchie sowie das Streben nach mehr Innovation, Produktivität und Initiative der Mitarbeitenden genannt (Bauer et al., 2019; Brodda, 2023, S. 17f.; Kumar & Mukherjee, 2018).
- Die Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologie, etwa webbasierte Tools für Aufgaben- und Wissensmanagement, ermöglicht bereichsübergreifende, transparente Zusammenarbeit. Wissen wird schnell nutzbar, Informationen zirkulieren unkompliziert ohne zeitliche und räum-

52 Drucker (2007) spricht vom Übergang in eine nächste Gesellschaft: Entwicklungslinien und Herausforderungen rund um Bedeutungszuwachs von Wissensarbeit, Effekten des demographischen Wandels, zunehmende Volatilität und Komplexität in Gesellschaft und Wirtschaft sowie wachsende Stellung von Informations- und Kommunikationstechnologie prägen Leben und Arbeit im 21. Jahrhundert (Drucker, 2007). Baecker (2011) verdichtet Druckers Ideen in 16 konkrete Thesen für die nächste Gesellschaft. Diese Arbeiten deuten auf einen Epochenwechsel hin, in dem sich gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedingungen grundlegend wandeln.

liche Beschränkungen. Dadurch werden Hierarchien gelockert und die Zentralisierung von Informationen und Entscheidungsbefugnissen gefördert (Beckmann & Armbruster, 2011; Fulk & Desanctis, 1995; Zammuto et al., 2007).

- Zugleich steigt die Bedeutung wissensbasierter Arbeit: Automatisierungsprozesse senken den Anteil körperlicher Arbeit und gering qualifizierte Tätigkeiten. Wirtschaftszweige mit wissensintensiven Produkten und Dienstleistungen entwickeln sich dynamisch und wachsen an Mitarbeitern (Cordes et al., 2012; Gehrke & Schiersch, 2018). Expertise und Ideen sind zentrale Wertschöpfungsressourcen. Notwendige Informationen und Ideen sind nicht mehr von Führungskräften allein zu erwarten (Adler, 2001); vielmehr sind unterschiedliche Perspektiven zusammenzuführen, um Probleme zu lösen und am Markt bestehen zu können (Ackermann et al., 2021; Alvesson, 2004; Schumacher & Wimmer, 2019).
- Der Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel (z. B. Informatikbranche, Handwerk, sozialer bzw. Gesundheitssektor; Hickmann & Koneberg, 2022) lässt in einigen Branchen den Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt feststellen. Das Stichwort »War for Talents« (Busold, 2019) markiert, wie intensiv der Wettbewerb um hochqualifizierte Fachkräfte ist: Es kommt zu Machtverschiebungen und Arbeitgeberattraktivität im Sinne von »Employer Branding« (Hesse et al., 2019) muss gesteigert werden. Es gilt, Erwartungen durch Arbeitsgestaltung (z. B. Arbeitsbedingungen, Organisationsstrukturen, Führungskultur) entgegenzukommen, um High Performer zu rekrutieren und langfristig zu binden (v. Ameln & Wimmer, 2016, S. 15).
- Nicht nur in der Familie haben sich »die Autoritätsbeziehungen [...] seit dem Mittelalter massiv verändert« (Baumann-Habersack, 2017, S. 87).⁵³ Ein Wertewandel hin zu Selbstbestimmung findet sich auch im Arbeitskontext: Organisationen werden als Orte persönlicher Sinnerfüllung betrachtet (Lee & Edmondson, 2017, S. 37). Besonders jüngere Generationen fordern Selbstbestimmung, Gestaltungsspielräume und individuelle Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten (Chopra & Bhilare, 2020; De Hauw & De Vos, 2010). Klassische Hierarchien sind zunehmend einer Erosion ausgesetzt: »Persönliche Weisung wird stärker als früher als Eingriff und teilweise sogar als Demütigung erlebt und trifft dementsprechend immer häufiger auf Widerstände und innere Ablehnung« (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 74; mit Verweis auf Klages, 1984; Deutschmann, 2002).⁵⁴ Auch wird Flexibilität in Hinblick auf

53 Zum Überblick über Entwicklungen von Autorität in Familien siehe Baumann-Habersack (2017, S. 73–78).

54 Ähnlich zeigt sich ein Perspektivenwechsel in Führung: Weg von der heldenhaften Führungspersönlichkeit im Sinne der »Great Man Theory« (Carlyle, 1993) hin zu einem post-heroischen Führungsverständnis (Baecker, 2015).

eine angemessene Work-Life-Balance und familienfreundliche Arbeitsbedingungen wichtiger (v. Ameln & Wimmer, 2016; Hesse et al., 2019). Die veränderten Arbeitsmarktbedingungen erfordern Organisationsverhältnisse mit mehr Selbstbestimmung, Eigenverantwortung und Flexibilität (Lee & Edmondson, 2017; Schumacher & Wimmer, 2019; Hesse et al., 2019). Studien zu selbstgesteuerten Organisationen nennen die Wahrung der Start-up-Kultur, das Vermeiden einer Hierarchie trotz organisationalem Wachstum (z. B. Brodda, 2023, S. 17f.; Sturhahn, 2023, S. 96; Wurm et al. 2021) ebenso wie das Menschenbild als fähige, eigenständig denkende und handelnde Organisationsmitglieder (Lee & Edmondson, 2017; Semler, 1995; Rütger, 2018; Valve, 2012) und die Verwirklichung des Einzelnen (Müller et al., 2021, S. 179) als Treiber.⁵⁵

Zusammenfassend zeigt sich: Die selbstgesteuerte Organisation ist ein spezifisches Phänomen der postbürokratischen Ära und hebt sich von verschiedenen, seit dem frühen 20. Jahrhundert existierenden, inkrementellen Ansätzen der Dezentralisierung aufgrund ihrer Radikalität als neuartiges Organisationskonzept ab. Sie ist dadurch »anders«, insofern sie systematisch und organisationsweit klassische Berichtsbeziehungen zwischen über- und untergeordneten Organisationsmitgliedern eliminiert. In jüngster Zeit sind Pionierunternehmen mit radikaler Dezentralisierung in den Fokus allgemeinen Interesses gerückt, was den Ruf nach neuer Theoriebildung hat laut werden lässt.

3.2.2 Spezifika von selbstgesteuerten Organisationsstrukturen

In dieser Arbeit interessiert die Realisierung des selbstgesteuerten Organisationsmodells im Übergang zu postpatriarchalen Strukturen in Familienunternehmen damit einhergehende Dynamiken im Musterwechsel. Nach Darstellung des Entstehungskontexts folgt nun die vertiefte theoretische Entfaltung struktureller Merkmale und deren Etablierung. Dafür werden zunächst exemplarisch zwei Konzeptionalisierungen der selbstgesteuerten Organisation skizziert, bevor mithilfe des systemtheoretischen Begriffsinstrumentariums gestalterische Ausprägungsmöglichkeiten systematisiert werden. Danach werden bisherige Erkenntnisse zur Etablierung derartiger Modelle erläutert.

55 Auch wenn die Individualebene nicht im Fokus dieser Arbeit steht, sollen potenzielle Risiken derartiger Entwicklungen erwähnt werden: Flexible und selbstbestimmte Arbeitsgestaltung kann zur Entgrenzung führen (z. B. ständige Erreichbarkeit), was psychische Erkrankungen wie Depression begünstigt (DAK, 2013, S. 95ff.). Ambitionierte Ziele und Leistungsdruck können Stress erhöhen (Chevalier & Kalutza, 2015). Für eine kritische Einordnung von New Work im Kontext spätkapitalistischer Notwendigkeit siehe Zirkler (2023).

Beispiele für Varianten selbstgesteuerter Organisationsstrukturen

Die Forschung zeigt unterschiedliche Konzeptualisierungen des Modells – basierend auf den drei eingangs geschilderten Definitionskriterien. Mit dem eigens entwickelten Modell vom Unternehmen Valve Corporation und dem standardisierten Konzept Holacracy wird das Spektrum der Gestaltungsmöglichkeiten exemplarisch illustriert.

Das Unternehmen Valve: »Boss-free since 1996«

Ein Beispiel einer selbstgesteuerten Organisation ist das 1996 gegründete Softwareunternehmen Valve Corporation (z. B. Baldwin, 2015; Bernstein et al., 2014; Foss & Dobrajaska, 2015). Das Unternehmen mit rund 300 Mitgliedern bezeichnet sich als »boss-free since 1996« (Valve, 2023), da hinsichtlich der Kommunikationswege organisationsweit keine Führungskräfte existieren und neben Arbeitsausführung viele weitere Bereiche teils oder ganz dezentralisiert sind: »Valve is flat. It's our shorthand way of saying that we don't have any management, and nobody ›reports to‹ anybody else. We do have a founder/president, but even he isn't your manager. This company is yours to steer« (Valve, 2012, S. 4). Mitglieder haben freie Projektwahl (Marktprinzip für Arbeits- und Ressourcenverteilung); der Organisationsaufbau ist modular und setzt sich aus selbstorganisierten Projektteams zusammen. Aufgaben und Rollen werden fluide unter den Teammitgliedern selbst verteilt. Wie Aufgaben zu erledigen sind – etwa eine Softwareeigenschaft codieren, bestimmen Personen selbst. Häufig bilden sich zur Informationsvermittlung Teamleads als Quasi-Führungskräfte heraus, allerdings sind dies keine festen hierarchischen Positionen, denn Rolleninhaber variieren aufgrund der temporären Aufgabenbereiche und Entscheidungskompetenzen (Foss & Dobrajaska, 2015; Valve, 2012, S. 16). Teams sind selbst verantwortlich für die Überwachung und Bewertung ihrer Arbeitsergebnisse. Personal- und Leistungsmanagement ist teilweise dezentralisiert: Feedback und Prämienverteilung findet im Peer-to-Peer-Prozess zwischen Gleichrangigen statt (Puranam & Håkansson, 2015); für Einstellungen und Entlassungen wird der CEO hinzugezogen. Strategieentscheidungen sind teilweise dezentralisiert: Mitarbeitende wählen neue Entwicklungsprojekte; gelegentlich treffen Führungskräfte Entscheidungen, z. B. über Markteintritte (Foss & Klein, 2022). Diese grundlegenden Prinzipien sind im Mitarbeiterhandbuch festgehalten; sonst besteht ein geringer Formalisierungsgrad: Mitglieder haben keine fixierten Stellenbeschreibungen (Valve, 2012, S. 16) und Autoritätsquellen sind eher informeller Natur. Etwa wird für die Mitarbeit an Projekten durch persönliche Eigenschaften wie Sympathie, Ansehen und fachliche Kompetenzen überzeugt. So lenken vornehmlich informelle Hierarchien Entscheidungen (Foss & Dobrajaska, 2015; Maier, 2013).

Holacracy: Ein standardisiertes »Betriebssystem«

Holacracy ist ein Paradebeispiel für ein standardisiertes Konzept selbstgesteuerter Organisationen.⁵⁶ Der Entwickler Brian Robertson versteht es als »umfassendes Betriebssystem« (Robertson, 2016, S. 11) für Organisationen.⁵⁷ Wie der Name mit der Zusammensetzung aus den Begriffen Holarchie (griech. holon = das Ganze, das gleichzeitig Teil etwas Größeren ist) und -kratie (griech. kratia = Herrschaft) andeutet, stellt es ein in sich geschlossenes Organisationsmodell dar, das mithilfe eines klaren Regelwerks Führungskräfte abschafft und weitgehende Selbststeuerung seiner Bestandteile ermöglicht (Robertson, 2016, S. 36). Primäre Organisationseinheit sind formal definierte Rollen; jedes Mitglied kann in mehreren Rollen in unterschiedlichen Bereichen tätig sein (Mitterer, 2015; Robertson, 2016, S. 36f.). Im Rahmen der Rollen entscheidet jeder autonom, wie definierte Erwartungen erfüllt werden (Arbeitsausführung). Jeder Rolleninhaber ist verpflichtet, laufend Hürden und Chancen zur besseren Erreichung der Rollenerwartungen wahrzunehmen und diese als Spannungen zu thematisieren (Laloux, 2014, S. 121; HolacracyOne, 2023a, 1.2). Thematisch zusammengehörige Rollen sind in einem Kreis als nächstgrößere Einheit gebündelt, wobei der Ankerkreis (auch: »General Company Circle«, GCC) alle Kreise bündelt und den Organisationszweck (»Purpose«) als Daseinszweck hat (Robertson, 2016, S. 43). Kreise können Unterkreise für Teilzwecke bilden.⁵⁸ Dadurch entsteht eine hierarchische Gesamtstruktur aus ineinander liegenden Kreisen (siehe Abbildung 3), die im Rahmen ihrer Befugnisse weitgehend autonom agieren (Csar, 2017, S. 157).⁵⁹

56 Der hiesige Fokus auf Holacracy begründet sich neben dessen Prominenz im Feld darin, dass in dieser Arbeit ein Familienunternehmen mit Holacracy untersucht wurde.

57 Holacracy basiert auf der Soziokratie, welche als Kernelemente Kreisorganisation, doppelte Verknüpfung von Kreisen, Konsent-Prinzip und offene Wahl umfasst (Romme & Endenburg, 2006; Endenburg, 1974, 1998). Holacracy erscheint als kommerzialisierte Anpassung von Soziokratie, die von der Beratungsfirma HolacracyOne vertrieben wird (HolacracyOne, 2023a). Für eine Gegenüberstellung der Konzepte siehe z. B. Oestereich und Rütther (2016).

58 Die Gliederung ähnelt der Arbeitsteilung in bürokratischen Organisationen; allerdings wird eine eingeschränkte Perspektive durch Rollenübernahme in verschiedenen Kreisen vermieden (Kühl, 2023a, S. 36).

59 Die gestaffelte Struktur zeigt eine rollenbezogene Hierarchie – jedoch keine Personenhierarchie (Robertson, 2016, S. 44f.). Da Personen verschiedene Rollen in unterschiedlichen Kreisen innehaben können, etwa als Lead Link in einem Kreis und Fachfunktion in einem anderen, wird die übliche Hierarchie von Personen mit einer festen Position aufgebrochen (Sua-Ngam-Iam & Kühl, 2021).

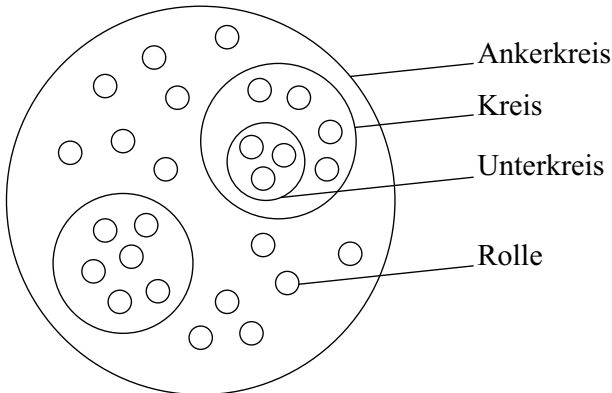


Abbildung 3: Die holokratische Kreisstruktur.⁶⁰

Arbeits- und Organisationsgestaltung ist ganz dezentralisiert: In regelmäßigen Governance Meetings können Kreismitglieder eigenständig und flexibel die sie betreffenden formalen Erwartungen (Rollen, Arbeitsregeln) bearbeiten, etwa Entscheidungsbefugnisse einer bestehenden Rolle modifizieren oder eine Arbeitsregel erstellen. Mithilfe des »integrativen Entscheidungsprozess« werden diese Themen als Gruppenentscheidungen getroffen (Robertson, 2016, S. 64–67). Kreise sind durch zwei Standardrollen vertikal verknüpft: Der Lead Link⁶¹ (Führungsverbindung), besetzt durch den übergeordneten Kreis, verantwortlich für die Erfüllung des Kreispurpose, sofern dies nicht an andere Rollen verteilt wird. Der Lead hält die (delegierbare) Aufgabe der Rollenbesetzung; allerdings werden Rollen von allen Kreismitgliedern definiert und jeder das Recht, Rollen wieder abzulegen (teils dezentralisierte Arbeits- und Ressourcenverteilung) (HolacracyOne, 2023a). Der Rep-Link (Repräsentativverbindung) wird als Sprachrohr im nächsthöheren Kreis eingesetzt (Robertson, 2016, S. 46ff.). Die weitere Verteilung von Entscheidungsbereichen in Holacracy nicht vordefiniert und kann verschieden verteilt werden – je nach Rollendefinition (Robertson, 2016).

Holacracy ist ein Extrembeispiel für eine selbstgesteuerte Organisation mit Koordination über formale Verhaltenserwartungen (Kühl, 2023a).⁶² Die holokratischen Prinzipien sind in einer ausführlichen Verfassung kodifiziert, die von der Geschäftsführung als geltendes Regelwerk zu unterzeichnen ist (Robertson, 2016, S. 11; 142). Das Governance Meeting und das sogenannte Tactical Meeting für operative Abstimmungen (Robertson, 2016, S. 54) sind zwei vorgeschriebene Formate mit festen Agenden, die durch die Standardrollen des »Facilitator« (Prozessbegleitung) und »Secretary« (Schriftführung) gestützt werden. Erwar-

60 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Robertson (2016, S. 44).

61 Auch Kreis Lead oder Circle Lead genannt (Robertson, 2016, S. 46f.).

62 Für einen Vergleich von Holacracy und dem Harzburger Modell siehe Kühl (2021).

tungen für jede Rolle und Kreis werden explizit formuliert und transparent dokumentiert.⁶³ Dies wird oft durch eine spezifische Software gestützt (z. B. Glassfrog, Holaspirit). Holacracy verfolgt explizit, »die Arbeit zu organisieren und nicht die Menschen« (Robertson, 2016, S. 37). Gefordert ist die Unterscheidung zwischen persönlichen Interessen und rollenbezogenen Notwendigkeiten (»Role over soul«; Robertson, 2021).⁶⁴

Strukturelle Komponenten der selbstgesteuerten Organisation

Die in den exemplarischen Konzeptualisierungen deutlich werdende Heterogenität der Gestaltung des Organisationskonzepts wird im Folgenden mit einer systemtheoretischen Perspektive systematisiert.

Formale Strukturelemente

Radikale Dezentralisierung als Kernelement der selbstgesteuerten Organisation betrifft systemtheoretisch reformuliert die Gestaltung von Kommunikationswegen: Die Über-Unterordnungs-Beziehung zwischen vorgesetzter und untergeordneter Instanz wird offiziell aufgelöst, es besteht keine Berichtspflicht mehr (Lee & Edmondson, 2017, S. 46f.).⁶⁵ Zentrale Management-Funktionen werden neu verteilt: Über Kommunikationswege werden diese etwa temporär vergeben (Baldwin, 2015), begrenzt (z. B. Rollendefinition; Robertson, 2016) oder ohne hierarchische Position (z. B. durch demokratische Wahl, auch mit Neuwahlen). Hierbei werden sechs Entscheidungsbereiche unterschieden (siehe Tabelle 1, Lee & Edmondson, 2017, S. 47).

Tabelle 1: Typische Entscheidungsbereiche in Management-Funktionen.⁶⁶

Entscheidungsbereich	Inhalt
<i>Arbeitsausführung</i>	Entscheidungen über die Ausführung einer bestimmten Aufgabe oder eines Projekts
<i>Überwachung von Arbeitsergebnissen</i>	Entscheidungen bezüglich der Überwachung und Bewertung von Arbeitsergebnissen hinsichtlich der Pünktlichkeit und Qualität

63 Rollen und Kreise werden präzise definiert: jeweils mit Namen und Purpose. Meist werden auch ein alleiniger Zuständigkeitsbereich und Verantwortlichkeiten definiert (Holacracy-One, 2023a).

64 Der Rollenbezug drückt sich oft sprachlich aus (Wittrock, 2012, S.165), etwa in Sätzen wie »In meiner Rolle Marketing brauche ich von dir folgende Information« (Robertson, 2016, S. 39f.).

65 Auch in traditionellen Organisationen werden Befugnisse faktisch delegiert, jedoch können diese jederzeit zurückgezogen werden – insbesondere im Fall von dringenden Entscheidungen wie in Krisen (Hart et al., 1993), Konflikten (Foss, 2003; Kühl, 2015, S. 137ff.) oder Initiativen zu firmenweiten Strategiewechslen (Bernstein et al., 2014; Foss & Klein, 2022).

66 Quelle: Lee und Edmondson (2017, S. 46f.).

(Fortsetzung)

Entscheidungsbereich	Inhalt
<i>Organisations- und Arbeitsgestaltung</i>	Definition der notwendigen Aufgaben und der Strukturierung der Organisation zur Erfüllung dieser Aufgaben
<i>Arbeits- und Ressourcenverteilung</i>	Entscheidungen bezüglich der Verteilung von finanziellen und personellen Ressourcen an einzelne Organisationsbereiche
<i>Personal- und Leistungsmanagement</i>	Entscheidungen hinsichtlich der Leistungsbeurteilung von Organisationsmitgliedern, ebenso wie Einstellungs-, Entlassungs- und Weiterbildungsentscheidungen
<i>Firmenstrategie</i>	Entscheidungen bezüglich der Gesamtstrategie und Maßnahmen zur Zielerreichung

In klassischen Organisationen sind Strategie- und Organisationsgestaltungsentscheidungen meist in Führungsebenen verankert. Führungskräfte auf unteren Ebenen übernehmen meist Personal- und Leistungsmanagement, die Überwachung von Arbeitsergebnissen, die Allokation von Arbeit und Ressourcen sowie Aspekte von Arbeits- und Organisationsgestaltung. Mitarbeiter am unteren Ende der Hierarchie haben häufig außer der Arbeitsausführung keine der genannten Bereiche inne – dabei können sich auch hier Führungskräfte Entscheidungskompetenzen vorbehalten und im Zweifel Anweisungen geben (Stichwort »Mikromanagement«, Lee & Edmondson, 2017, S. 46f.). Demgegenüber stehen die Kommunikationswege selbstgesteuerter Organisationen: »Individuals aren't given power by higher-ups; they simply have it« (Hamel, 2011, S. 54). Die vollständige Dezentralisierung der Arbeitsausführung ist notwendige Bedingung; meist sind weitere führungsbezogene Bereiche teils oder völlig dezentralisiert (Lee & Edmondson, 2017, S. 47). Unter Rückgriff auf die beschriebenen Beispiele wird die Varietät dezentralisierter Entscheidungsbereiche für das eigens konzipierte Modell von Valve und Holacracy in Abbildung 4 grafisch veranschaulicht.

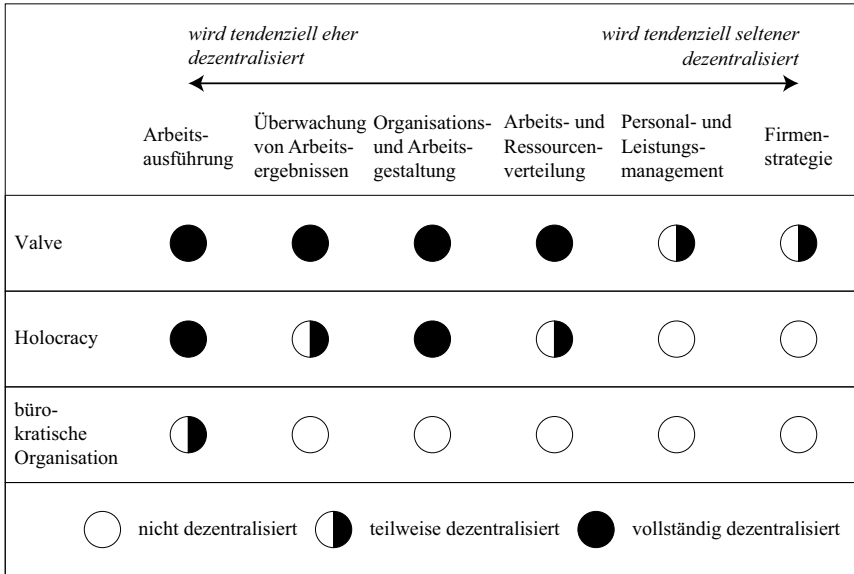


Abbildung 4: Dezentralisierte Entscheidungsbereiche in selbstgesteuerten Organisationen.⁶⁷

Selbstgesteuerte Organisationen unterscheiden sich hinsichtlich der primären Organisationseinheit: teambasiert (z. B. für Valve; Foss & Dobrajaska, 2015; für weitere Beispiele; Gray et al., 2015; Rüther, 2018) oder rollenbasiert (z. B. in Holacracy; Sua-Ngam-Iam & Kühl, 2021). Die radikale Dezentralisierung der Kommunikationswege (mind. Arbeitsausführung) wird organisationsweit umgesetzt. Allerdings bedeutet dies nicht die Absenz von Unterschieden: »Authority being decentralized throughout an organization does not mean authority is equalized« (Lee & Edmondson, 2017, S. 49). So verfügen einzelne Mitglieder – etwa durch Rollen mit weitreichenderen Entscheidungsbefugnissen (Robertson, 2016) – über mehr Autorität als andere. Es existiert jedoch kein formales Autoritätsverhältnis, das einer Person erlaubt, die Autonomie einer anderen zu untergraben (Lee & Edmondson, 2017, S. 49).

Formale Spielregeln werden schriftlich in einem Set expliziter Regeln oder Prinzipien verankert – etwa in Form von Handbüchern (z. B. Valve; Baldwin, 2015; Foss & Dobrajaska, 2015) oder Unternehmensverfassungen (z. B. Holacracy; Robertson, 2016). Die schriftliche Verankerung gilt als notwendig, um gegen Rückfälle in hierarchische Verhaltensmuster zu schützen und neue Systemmitglieder leichter zu integrieren (Adler et al., 1999; Lee & Edmondson, 2017, S. 48). Werden Regeln dauerhaft missachtet, erodieren die offiziellen Entscheidungsstrukturen (Kühl, 2015, S. 144f.) und die Stellung als selbstgesteuerte Organi-

67 Quelle: Darstellung von Lee und Edmondson (2017, S. 47), adaptiert für diesen Kontext.

sation geht verloren. Ebenso kann die formale Verankerung mit der Zeit in den Hintergrund treten, je stärker die Grundsätze gelebt werden (Lee & Edmondson, 2017, S. 48). Der Formalisierungsgrad kann variieren: Bei Valve erfolgt Abstimmung auf Basis weniger schriftlicher Regeln schwerpunktmäßig informell, während in Holacracy nicht nur Prinzipien der Zusammenarbeit, sondern auch weitere Verhaltenserwartungen formal festgelegt werden (z. B. Sua-Ngam-Iam & Kühl, 2021). Die Quelle der Autorität variiert: hauptsächlich persönliche Aspekte wie sozialer Status, Überzeugungskraft und Fachkompetenz (z. B. Valve), oder aber offiziell definierte Rollenbefugnisse (z. B. Holacracy). Mit Blick auf den Konnex zwischen Systemdesign und Kontext wird angenommen, dass sich stark auf Informalität beruhende, selbstgesteuerte Strukturen gut eignen, wenn innerhalb von Projekten intensiv zusammengearbeitet und persönliche Interaktion möglich ist (Foss & Dobrajka, 2015). Stärker formalisierte Strukturen können komplexe Interdependenzen besser berücksichtigen und lassen sich leichter skalieren (Lee & Edmondson, 2017, S. 50–53.). Hinsichtlich der Aufteilung der Organisationseinheiten beobachten Schell und Bischof (2021) eine Gliederung in interne (z. B. Administration) und externe Funktionen (z. B. Kunde X). Oestereich und Schröder (2017) unterscheiden im Konzept der kollegialen Kreisorganisation zwischen Geschäftskreisen und internen Dienstleistungskreisen. Organisationspläne werden meist kreisförmig dargestellt (Bernstein et al., 2016; Buurtzorg, 2023; Oestereich & Schröder, 2017, S. 80).

Im Kontext dezentralisierter Kommunikationswege erscheint das Themenfeld Vergütung und Mitarbeiterbeteiligung relevant. Häufig wird ein Gehaltsteam zur Aushandlung von Gehältern eingesetzt (Hamel, 2011; Martela et al., 2022; Rütther, 2018, S. 142). Breit (2023) beschreibt partizipativ entwickelte Gehaltssysteme in holokratischen Unternehmen. Herausforderungen entstehen durch Rollenvielfalt (Bernstein et al., 2016) und Gehaltstransparenz (Kumar & Mukherjee, 2018). Im ersten soziokratischen Unternehmen wurde in den 1970er Jahren ein Modell zur fairen Entlohnung und Beteiligung etabliert (Breit, 2023, S. 86, mit Verweis auf Romme & Witteloostuijn, 1999). W. L. Gore wandelt nach einem Jahr der Zugehörigkeit 15 Prozent des Gehalts in Unternehmensaktien um (Rütther, 2018, S. 143 ff.), bei Semco existiert ein Profit-Sharing-Programm (Rütther, 2018, S. 144). Mondragon realisiert die Verteilung von Stimm- und Gewinnrechten über die Rechtsform einer Genossenschaft (Forcadell, 2005); auch Breit (2023) verweist auf die Genossenschaft als Chance zur Stabilisierung von Entscheidungsbefugnissen. Abrell (2021) beschreibt eine soziokratische Vereins-GmbH acht Organisationsmitgliedern als Geschäftsführer, deren Tragfähigkeit jedoch bei Wachstum begrenzt ist. Endenburg Elektrotechnik wurde in eine Stiftung überführt (Strauch & Reijmer, 2018, S. 124–137).

In diesem Zusammenhang ist das Schlagwort »Verantwortungseigentum« zu nennen (Canon et al., 2020; Hensen, 2020). Mit dem Begriff werden Rechtsfor-

men für langfristig werteorientiertes Unternehmertum bezeichnet, die Kontrolle und Vermögen im Unternehmen binden (»Asset Locks«) und in der Regel einen gesellschaftlich-ökologischen Mehrwert anstreben, der rechtlich verankert ist (Hensen, 2020, S. 162, 166f.; Breidenbach, 2021, S.55). Als Vorbild gelten familiengeführte Unternehmen wie Zeiss und Bosch (Breidenbach, 2021, S. 56; Hensen, 2020, S. 164).⁶⁸ Im Kontext von Verantwortungseigentum wird von »Familienunternehmen 2.0« (Canon et al., 2020, S. 9) gesprochen: Ein Kreis aus Verantwortungseigentümern bildet eine »Werte- und Fähigkeitenfamilie« (Hensen, 2020, S. 165), sodass langfristige Unternehmensführung durch treuhänderische Eigentümer nicht mehr von einer biologischen Familie abhängt, sondern auf gemeinsam getragenen Werten und Fähigkeiten basiert. Stimmrechte liegen mehrheitlich bei operativ tätigen Organisationsmitgliedern; sie »übernehmen die unternehmerische Verantwortung für das Handeln, die Werte und das Vermächtnis des Unternehmens« (Hensen, 2020, S. 164). Die Werte- und Fähigkeitenfamilie agiert treuhänderisch, da keine Ansprüche auf Liquiditätserlöse oder Gewinne bestehen. Diese werden als Reinvestition für die Unternehmensentwicklung eingesetzt oder gespendet (Canon et al., 2020, S. 12, 15; Hensen, 2020, S. 164).

Für Verantwortungseigentum existieren verschiedene Modelle wie Einzel- oder Doppelstiftungen, oder ein Veto-Anteil-Modell z.B. von der Purpose Stiftung, die sich in ihrer Komplexität unterscheiden (Hensen, 2020, S. 166–172). Unternehmen in Verantwortungseigentum gelten als krisenfester, erwirtschaften höhere Gewinnmargen, bezahlen durchschnittlich höhere Gehälter und haben starke Mitarbeiterbindung (Thomsen, 2017; Børsting & Thomsen, 2017, zitiert nach Hensen, 2020, S. 162, 169f.). Lerche (2023) sieht in der Kombination aus Verantwortungseigentum (New Ownership), alternativer Rechnungsabgrenzung (New Finance) und dezentraler Entscheidungsautorität (New Work) eine notwendige Verbindung zur Überwindung klassischer Strukturen. Beispiele wie das Magazin Neue Narrative (Klein, 2023) und der Getränkeflaschenhersteller Soulbottles (Soulbottles, 2023a; Soulbottles, 2023b) kombinieren Verantwortungseigentum explizit mit selbstgesteuerten Organisationsstrukturen, um Entscheidungsrechte im Unternehmenssystem mit Stimmrechten im Eigentumssystem in Einklang zu bringen.

In selbstgesteuerten Organisationen dienen Leitlinien und Ziele als starke Zweckprogrammierung. Sowohl auf Organisationsebene als auch auf Teamebene und für einzelne Personen werden Um-Zu-Schemata als Orientierungspunkte

68 Der Begriff Verantwortungseigentum erscheint unglücklich, weil er moralische Überlegenheit suggeriert. Viele Familienunternehmen handeln treuhänderisch und verzichten langfristig auf Gewinnausschüttungen, unabhängig von der Rechtsform (Sirmon & Hitt, 2003, S. 393). Der aktuelle Gesetzesvorschlag spricht daher nun von »GmbH mit gebundenen Vermögen« statt »GmbH in Verantwortungseigentum« (Herchen, 2022).

für Entscheidungen verwendet (z. B. Kühl & Sua-Ngam-Iam, 2023; Lee & Edmondson, 2017). Eckstein und Muster (2021) argumentieren mit Blick auf Konditionalprogramme, dass Holacracy die Verlagerung der Unsicherheitsabsorption maßgeblich mit starker Strukturierung von Interaktionen stützt. Mit der strengen Reglementierung von Tactical und Governance Meeting wird ein Rahmen gesetzt, der Aufmerksamkeit zwischen Beteiligten fokussiert und Mitteilungsverhalten diszipliniert (Eckstein & Muster, 2021, S. 653). Beteiligte sind durch ihre Rollen festgelegt; die Rollen Facilitator und Secretary schützen die Regeleinhaltung. Zeitlich sind Interaktionen befristet; die Tagesordnung und der integrative Entscheidungsprozess geben eine klare Reihenfolge der Beiträge vor. So können sich Beteiligte vornehmlich auf die Sachdimension konzentrieren (Brodda, 2023, S. 23f.; Eckstein & Muster, 2021).

IT-Infrastruktur wird oft als unterstützendes Merkmal für Zusammenarbeit und Koordination eingesetzt (Ackermann et al., 2021; Hamel, 2011; Martela, 2022, S. 21). Aufgaben werden mithilfe von Aufgaben-Management-Tools transparent dokumentiert (Wurm et al., 2021); auch werden Rollen und Kreise abgebildet (Kaduthanam & Heim, 2019). Das digitale Kommunikationstool Slack (Wurm et al., 2021) oder eine eigens entwickelte Sprachvermittlungssoftware (Manz et al., 2009) dienen dem Informationsaustausch in Echtzeit.

Informale Strukturelemente

Für die informale Seite selbstgesteuerter Organisationen und insbesondere Holacracy lassen sich trotz der bisher begrenzten Forschung einige relevante Erkenntnisse gruppieren.

Eine starke Kultur auf Basis von Personenerwartungen und Vertrauen ist sowohl in postbürokratischen Organisationen mit wenig Regelgebundenheit (Heckscher, 1994, S. 12f.), als auch in selbstgesteuerten Organisationen von Bedeutung (Martela et al., 2022; Rüther, 2018, S. 46). Im Wechselspiel von formaler und informaler Struktur lässt sich grundsätzlich feststellen, dass Organisationen mit wenig Hierarchiestufen oft ausgeprägte informale Führerschaften ausbilden, um Abstimmungen schnell zu vollziehen (Diefenbach & Sillince, 2011; Kühl, 2020a, S. 119; Schumacher & Wimmer, 2019, S. 14). Es kommt zu informellen Hierarchien, etwa wenn wie bei Valve primär informelle Autoritätsquellen wirken (Foss & Klein, 2022; Maier, 2013).

Auch in holokratischen Organisationen entstehen trotz formalisierter Verhaltenserwartungen informelle Hierarchien (z. B. Brodda, 2023; Kummelstedt, 2022; Maurer et al., 2023), etwa durch Rollenbündelung bei Einzelpersonen (Brodda, 2023; Kühl, 2023b, S. 111), häufig auch bei ehemaligen Führungskräften (Schell & Bischof, 2021, S. 11). Gründungsmitglieder nehmen aufgrund von Kapitalanteilen und der Option zur Rücknahme von Holacracy eine Sonderstellung ein: In kleineren holokratischen Organisationen entstehen informelle

Absprachen mit Gründerpersonen als Rückversicherung, es bilden sich Schichtenstrukturen (Kühl, 2023b, S. 111). Erfahrene Mitarbeiter nehmen Einfluss auf weniger Erfahrene oder neue (Ackermann et al., 2021, S. 1295; Brodda, 2023, S. 34; Kühl, 2023b, S. 112). Informelle Führungsstrukturen sorgen für Steuerung und Kontrolle bei Unstimmigkeiten, außergewöhnlichen Situationen oder unklaren Erwartungen. Informelle Sonderstellungen von Personen ergeben sich etwa »aufgrund ihres allgegenwärtigen und regelmäßigen Auftretens, ihrer Beteiligung an verschiedenen Aktivitäten, ihres Besitzes von privilegierten Informationen und ihrer Anhäufung von Rollen und Mitgliedschaften in einflussreichen Kreisen« (Brodda, 2023, S. 32). Ähnliche Dynamiken zeigen sich in soziokratischen Organisationen (Abrell, 2021, S. 119). Neben machtsuchendem Verhalten spielen Ablehnung von Entscheidungsbefugnissen sowie Rückgriff auf ehemalige Vorgesetzte eine Rolle (Bauer et al., 2019; Abrell, 2021; Schell & Bischof, 2021).

In holokratischen Organisationen bilden sich informelle Abteilungen, wenn Mitglieder eine Hauptrolle und damit einen Heimatkreis haben (Kühl, 2023b, S. 109). Abteilungsbildung findet insbesondere im operativen Kern statt, wenn Projektsteuerung etwa über Scrum realisiert wird. Feste Projektteams mit eigenen Kennzahlen kapseln sich ab, sodass letztlich klassische Abteilungsbildung stattfindet. Der informellen Silobildung kann durch teamübergreifende Fachgruppen entgegengewirkt werden – ein Mechanismus, der auch in klassischen Organisationen bekannt ist (Kühl, 2023b, S. 110).

Sua-Ngam-Iam (2023) identifiziert den informellen Tausch von Gefälligkeiten zwischen Organisationsmitgliedern als zentralen Mechanismus zur Erwartungssicherung im holokratischen Unternehmenssystem. Entgegen der Kernidee von Holacracy können nicht alle Verhaltenserwartungen formalisiert werden: Tauschgeschäfte beschränken sich auf nicht formalisierbares Verhalten, weil durch die mögliche Anpassung der Formalstruktur nicht entschiedene, aber grundsätzlich entscheidbare Prämissen stets in die Formalstruktur überführt werden könnten. Beispiele sind das Geben von brauchbarem Feedback oder die Priorisierung bestimmter Anfragen (Sua-Ngam-Iam, 2023, S. 137 ff.). Solche Tauschbeziehungen festigen Personenerwartungen, entschärfen Rollenkonflikte und verhindern Tendenzen zum Dienst nach Vorschrift (Sua-Ngam-Iam, 2023, S. 145).

In holokratischen Organisationen besteht eine Tendenz zur Hyperformalisierung: Durch den starken Fokus auf Formalisierung tendieren Mitglieder dazu, jede kleine Erwartung formal festzuhalten. So ergibt sich ein »Wuchern der Formalstruktur« (Sua-Ngam-Iam & Kühl, 2021) als paradoxer Effekt der extremen Bürokratisierung. Entgegen der Idee organischer Erstellung und Abschaffung werden neue Rollen, Kreise und Regeln zwar definiert, ohne jedoch andere abzuschaffen – »Formalitätsruinen« (Kühl, 2023a, S. 56) entstehen. Sich häu-

fende formalisierte Erwartungen ohne faktische Geltung führen zu Unklarheit (Oestereich & Schröder, 2017, S. 85). Rollenvielfalt in verschiedenen Kreisen erlaubt, sich von Tätigkeiten zu entziehen, durch Verweis auf Beanspruchung im jeweils anderen Kreis. Fehlende Leistungskontrolle durch Zuteilung zu einem Kreis verschleiert Untätigkeiten (Sua-Ngam-Iam & Kühl, 2021, S. 59f.). Als Folge der »rekonfirmativen Wirkung der Formalstruktur« (Sua-Ngam-Iam, 2023, S. 137) sinkt die Eigeninitiative und es dominiert Dienst nach Vorschrift trotz zahlreicher Mitgestaltungsmöglichkeiten (Sua-Ngam-Iam & Kühl, 2021, S. 62f.).

Im Kontext von Holacracy beobachtet Kühl, dass Transparenz von Standardprozessen, Finanzen, Projektstatus, Qualifikationen und Vergütungsverteilung zur informellen Gegenbewegung der Intransparenz führt: Belange werden in Persona oder in externen oder geschlossenen Kommunikationskanälen vorentschieden (Kühl, 2023a, S. 113f.).

In diesem Kontext wird auf die Funktion der Schattenstruktur »als informale Komplementärstruktur« (Brodda, 2023, S. 31) verwiesen, die sich trotz der »proklamierten formalen Abschaffung von Hierarchien und Abteilungen« (Kühl, 2023a, S. 81) bildet und wichtige organisationale Prinzipien wieder in die holokratischen Unternehmen einführt. Feste Abteilungen ermöglichen Konzentration auf einen Bereich; personenbezogene Hierarchien erlauben die Durchsetzung von schnellen und unangenehmen Entscheidungen (Kühl, 2023a, S. 82) und können entlastend wirken (Brodda, 2023, S. 35). Als Dysfunktionalität zeigt sich jedoch, dass durch extreme Ablehnung von Hierarchie und Abteilungsbildung eine informale Struktur tabuisiert wird. Diese ist nicht bzw. nur unter hohem persönlichem Risiko thematisierbar, weil man dadurch die holokratische Verfassung kritisieren würde und die Schattenstruktur eigentlich formalisieren müsste (Kühl, 2023a, S. 82ff.). Entsprechend wird auf das Oszillieren zwischen Informalität und Formalität als notwendige Kompetenz verwiesen: Mitglieder brauchen eine »hohe Sensibilität für das Spannungsverhältnis zwischen formalen und informellen Erwartungen in Organisationen« (Kühl, 2023a, S. 84f.), um die Organisation geschickt voranzubringen. Breit (2023) verweist auf die Relevanz von paradoxem Denken in selbstgesteuerten Organisationen.

Etablierung von selbstgesteuerten Organisationsstrukturen

Fachliteratur zur Etablierung selbstgesteuerter Organisationen liefert Einblicke in Herausforderungen und Erfordernisse des Strukturwandels. Dabei gilt: »Decentralization makes sense when its benefits outweigh the costs, as they sometimes do – but not all the time« (Foss & Klein, 2022, S. 15). Als Rahmenbedingungen für die grundlegende Eignung derartiger Strukturen gelten: Fokus auf kreative Arbeit (Reitzig, 2022), personalisierte, schwer standardisierbare Produkte (Martela, 2022, S. 23; Reitzig, 2022), hohe Autonomie und wenig Inter-

dependenzen (Foss & Klein, 2022; Martela, 2019), modulare Arbeitsteilung in Teams (Reitzig, 2022) sowie hohe fachliche Kompetenz und Motivation der Mitarbeitenden (z. B. Lee & Green, 2022; Martela, 2022, S. 22f.).

Im Zuge von Dezentralisierung und Enthierarchisierung, wie in den hier untersuchten Familienunternehmen, erscheinen verschiedene Paradoxien: Erstens ist im Rahmen des »Sei-selbstständig«-Paradox die zentralistische Einführung dezentraler Strukturen beobachtbar, die den paradoxen Befehl zur eigenständigen Handlung beinhaltet. Dies erscheint jedoch insofern nachvollziehbar, da hierarchische Strukturen als bisheriges Instrument zur Durchsetzung von Entscheidungen existieren. Zweitens ist das »Entscheide-selbst-aber-nur-unter-Vorbehalt«-Paradox sichtbar; es beschreibt, dass das Management anderen Organisationsmitgliedern Entscheidungen zuweist, sich allerdings weiterhin das Recht zur Rezentralisierung vorbehält, was zu Unsicherheiten führt. Drittens wird im Zuge der Dezentralisierung Selbstorganisation neu ins Unternehmenssystem eingeführt. Gefasst unter dem »Organisier-dich-selbst-aber-nicht-so«-Paradox suggeriert dies die Unzulänglichkeit bisheriger informeller Strukturen, die sich emergent herausgebildet hatten (Kühl, 2015, S. 29–51).

Für die Etablierung von selbstgesteuerten Strukturen wird eine zentralistische Dezentralisierung und notwendige Rückendeckung durch Management und Führungskräfte identifiziert (z. B. Ackermann et al., 2021, S. 1294; Archer et al., 2019, S. 33; Breit, 2023, S. 301). Die Kommunikation der Beweggründe zu Holacracy gilt als Erfordernis für Akzeptanz und Verständnis (Bauer et al., 2019; Breit, 2023, S. 311). Die Einführung holokratischer Strukturen wird in drei Phasen beschrieben (Schell & Bischof, 2021): In der Aufbauphase werden bisherige Strukturen aufgebrochen, neue Rollen und Kreise definiert, die Belegschaft geschult und Meetingstrukturen eingeführt. In der Implementierungsphase gewöhnen sich Mitglieder an das neue System; die starke Verregelung der holokratischen Meetings stellt hohe Herausforderungen, da dies kontraintuitiv wirkt und wenig Freiraum lässt. Struktur und Häufigkeit der Meetings werden angepasst; Routinen für zwischenmenschliche und kreative Themen werden ergänzt (Schell & Bischof, 2021, S. 9f.). In der dritten Phase sind Denkweise und Identität durch Holacracy fester Bestandteil. Kreise und Rollen werden in einem organischen Prozess geschaffen, angepasst und abgeschafft; Spannungen werden als Chance zur Weiterentwicklung verstanden. Nach einem Absinken der Produktivität in vorherigen Phasen steigt sie an. Meetings ermöglichen effektive und effiziente Arbeit; Mediation und Konfliktklärungsmechanismen müssen ergänzt werden, weil der hohe Grad an Eigenständigkeit und Selbstführung zu Konflikten führt (Schell & Bischof, 2021, S. 10).

Als individuelle Reaktionsmuster im Wechsel zu Holacracy werden Ignorieren (z. B. alte Meetingformate fortführen, Ex-Führungskräfte weiterhin als solche ansprechen), Akzeptieren und Zurechtkommen (z. B. Anpassung an neue Re-

geln), aktiver Widerstand oder Aufgeben (z.B. Nichteinhalten von Meetingregeln, Austritt) sowie Selbstkorrektur (Anpassen des Verhaltens an die organisationale Bedürfnisse) beschrieben (Schell & Bischof, 2021, S. 11). Bei Zappos verließen 18 Prozent der rund 1.500 Mitarbeitenden im Zuge der Transformation das Unternehmen (Kumar & Mukherjee, 2018).

Der Wechsel zu Holacracy ist herausfordernd, da starkes Umdenken bzw. Verlernen von vorherig geltenden, zentralisierten Ordnungsmustern notwendig ist (Bauer et al., 2019; Bischof, 2019; Yugendhar & Ali, 2017). Regeln werden leichter von neuen oder neueren Mitarbeitern befolgt als von solchen, die vorherige Strukturen kennen (Weller & Hunschock, 2012). Das Erkennen, Kommunizieren und Bearbeiten von Spannungen ist eine Herausforderung (Brodda, 2023, S. 26f.; Marrold, 2018, S. 92ff.). Starke Prägung durch traditionelle Organisationsformen und drohender Kontrollverlust werden als Treiber für den Erhalt informeller Hierarchien durch ehemalige Führungskräfte beobachtet (Kumar & Mukherjee, 2018; Marrold, 2018). Jedoch identifizieren Schell und Bischof (2021) auch Erleichterung ehemaliger Führungskräfte.

Die Transformation zu Holacracy ist zeitintensiv (z. B. Ackermann et al., 2021; Bauer et al., 2019; Ravarini & Martinez, 2019). Umfang und Komplexität des Regelwerks können im Musterwechsel überfordern (z.B. Bauer et al., 2019; Marrold, 2018; Zeuch, 2016). Selbststudium der Verfassung reicht nicht für ein einheitliches Verständnis aus, wodurch unterschiedliche Wissenslevel und Interpretationen entstehen (Marrold, 2018, S. 90). Fehlt Bekenntnis zur Verfassung, wurde auf eigenständiges Aneignen der holokratischen Regeln vertraut, die Praxis nicht kontrolliert und erscheinen die Regeln kleiner Organisationsgröße unhandlich, erodieren die Regeln aufgrund fehlender Einklagbarkeit, Zurechenbarkeit von Macht sowie Kontrollverlust (Eilmes, 2023). Wissensvermittlung durch externe und interne Schulungen, Einführungsworkshops (Ackermann et al., 2021; Kaduthanam & Heim, 2019; Marrold, 2018, S. 92) sowie die Begleitung durch Coaches werden zur Stabilisierung der Neuordnung empfohlen (Martela et al., 2022; Schell & Bischof, 2021, S. 13). Insbesondere die Schulung für Facilitator und Meetingstrukturen gilt als erforderlich (Bauer et al., 2019; Kaduthanam & Heim, 2019). Die »Hyperstabilität« (Kühl, 2023b, S. 71) des Konzepts erschwert die Anpassung holokratischer Regeln: Zwar ist flexible Anpassung von Rollen und Kreisen möglich, die Verfassung selbst aber nicht. Auf Holacracy ausgelegte Software (z.B. Glassfrog) verstärkt die Starrheit (Kühl, 2023a, S. 70f.; Sua-Ngam-Iam & Kühl, 2021, S. 64).

3.3 Zwischenfazit

Dieses Kapitel hat zum Ziel, die inhaltliche Dimension der selbstgesteuerten Organisation theoretisch zu entfalten, um das neuartige Konzept als Anwendungsfall im Übergang zu postpatriarchalen Strukturen in Familienunternehmen beleuchten zu können. Dafür wurde mit einer Begriffsbestimmung die terminologische Basis für die empirische Untersuchung gelegt. Anschließend wurde der Entwicklungskontext des spezifischen Organisationskonzepts veranschaulicht. Fragestellungen rund um wenig hierarchisches, dezentralisiertes Organisieren spielen seit Mitte des 20. Jahrhunderts eine Rolle. Gegenbewegungen zu klassisch bürokratischen Organisationen bezwecken, Grenzen von extensiver Arbeitsteilung, Hierarchie und Formalisierung zu überwinden. Der Einblick in Forschungsstränge zu dezentralen Arbeits- und Organisationsformen zeigte, dass selbstgesteuerte Organisationen grundsätzlich dem postbürokratischen Paradigma angehören. Sie unterscheiden sich jedoch durch die radikale, organisationsweite und formalisierte Dezentralisierung von bisherigen, meist inkrementellen Ansätzen: Die klassische Autoritätsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wird systematisch eliminiert. Der anschließende Blick auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungslinien legte Veränderungstreiber hin zu dezentralen Organisationsansätzen offen.

Bei der vertiefenden Erläuterung der Spezifika selbstgesteuerter Strukturen wurde mit einem selbst entworfenen Modell und dem standardisierten Konzept Holacracy gezeigt, dass breite Gestaltungsmöglichkeiten existieren. Danach wurden die strukturellen Komponenten der selbstgesteuerten Organisation mit der systemtheoretischen Perspektive systematisiert. Insbesondere die Art dezentralisierter Entscheidungsbereiche und der Formalisierungsgrad von Verhaltenserwartungen wurden als wesentliche Variationsmöglichkeiten im Systemdesign deutlich. Bisherige Wissensbestände zur Etablierung des neuartigen Organisationskonzepts zeigten gegenwärtig bekannte Herausforderungen und Erfordernisse im Wechsel zu derartigen Unternehmensstrukturen. Damit wurde der Bezugsrahmen zur selbstgesteuerten Organisation vervollständigt, der für die empirische Analyse in den reformierten Familienunternehmen erforderlich ist.

Vor dem Hintergrund der erläuterten Eigenlogik von Familienunternehmen erlaubt der theoretische Blick auf selbstgesteuerte Organisationen eine analytische Kontrastfolie, die Spannungsfelder im Musterwechsel hin zu patriarchalen Strukturen offenbart. Wie die Gegenüberstellung in Tabelle 2 zeigt, steht das Modell mit organisationsweiter, systematischer, formalisierter Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen im starken Kontrast zu patriarchal geprägten Unternehmensstrukturen. Letztere zeichnen sich durch einen niedrigen Formalisierungsgrad und inhaberzentrierte Strukturen aus, welche den direkten Einfluss der Unternehmerfamilie auf letztlich alle Entscheidungsbereiche si-

chern. Diese strukturelle Diskrepanz macht eine wissenschaftliche Betrachtung der selbstgesteuerten Organisation als Anwendungsfall im Übergang zu postpatriarchalen Strukturen in Familienunternehmen für die Forschung interessant.

Auch wenn die selbstgesteuerte Organisation aufgrund ihrer Radikalität vermutlich ein Randphänomen bleiben wird, ist das Konzept aufgrund seiner markanten Abweichung von patriarchalen Strukturen interessant für die Familienunternehmensforschung. Dass in der Praxis einige wenige, eigentümergeführte klein- und mittelständische Familienunternehmen zu verzeichnen sind, die im Übergang zu postpatriarchalen Strukturen das Modell implementieren, erscheint unter Berücksichtigung der Familie als zentrale Gestaltungskraft im ersten Moment kontraintuitiv: Mit der Reform nehmen die geschäftsführenden Familiengesellschafter trotz ihrer Stellung an der Spitze und der überschaubaren Unternehmensgröße bewusst und offiziell in einigen Entscheidungsbereichen ihre »Entmachtung« vor bzw. schmälern ihre Entscheidungskompetenzen durch partizipative Strukturen. Zudem stützen sie die vorgenommene, organisationsweite Verteilung von Entscheidungsbefugnissen mit expliziten Regeln, sodass die dezentralisierten Bereiche offiziell einklagbar sind.

Die Betrachtung der selbstgesteuerten Organisation als Anwendungsbeispiel postpatriarchaler Strukturen gewinnt dadurch an Attraktivität, dass das Modell als extremer Fall verstanden werden kann (Lee, 2019, S. 2; The Ready, 2021); damit eignet es sich besonders gut, um grundlegende Mechanismen der Dezentralisierung und des Musterwechsels zu postpatriarchalen Strukturen in Familienunternehmen in den Blick zu nehmen und den Wissensstand zu deren organisationalen Dimension zu erweitern. Es wird angenommen, dass die selbstgesteuerte Organisation aufgrund der radikalen Dezentralisierung wie ein Brennglas wirkt, unter dem die Dynamiken im Musterwechsel von patriarchalen zu postpatriarchalen Strukturen besonders sichtbar werden. Entsprechend ist die Untersuchung nicht nur für Familienunternehmen mit genau diesem Organisationsmodell interessant. Vielmehr kann die empirische Analyse dieses Organisationskonzepts Anstöße für einen vertieften wissenschaftlichen Diskurs zu Mechanismen im Musterwechsel und der organisationalen Dimension von Familienunternehmen liefern und somit für Familienunternehmen von Bedeutung sein, die sich mit einem Übergang zu postpatriarchalen Strukturen konfrontiert sehen.

Ausgehend von dem eingangs skizzierten Wissensstand thematisiert diese Arbeit erstmals die selbstgesteuerte Organisation als Konzept radikaler Dezentralisierung im Kontext der widersprüchlichen Rationalitäten in Familienunternehmen und rückt Muster der Bearbeitung von Entscheidungsunsicherheit in den Vordergrund, um die formale Organisation sowie die gelebte Entscheidungspraxis für den spezifischen Fall im Übergang zu postpatriarchalen

Tabelle 2: Gegenüberstellung zentraler Merkmale (post-)patriarchaler Strukturen in Familienunternehmen und der selbstgesteuerten Organisation.^{a)}

Merkmale	Patriarchale Strukturen	Postpatriarchale Strukturen	Selbstgesteuerte Organisation
Entscheidungsstruktur	zentralisiert, auf Patriarchen ausgerichtet	Partizipative Strukturen im TMT mit klarer Rollenverteilung; z. B. Geschwister-Management	organisationsweite Dezentralisierung von Arbeitsausführung; Verteilung weiterer Befugnisse an Teams oder Rollen möglich
Unsicherheitsabsorption	erfolgt psychisch durch Patriarchen	Kommunikative Unsicherheitsabsorption durch Verfahren im TMT	Zuweisung der Unsicherheitsabsorption an viele Stellen; einzelne Rollen oder Teams
Organisationsaufbau	evolutionär um Leistungsträger herum gewachsen	stärker organisationsförmig, bewusst gewählte Struktur	bewusstes Organisationsdesign, meist Teams bzw. Kreise
Formalisierungsgrad	Informalitätsdominanz, selten Organigramme	stärkere Formalisierung	Mindestmaß an Formalisierung offizieller Prinzipien der Zusammenarbeit;
Kommunikation	bedarfsorientiert, keine festgelegten Regelkommunikationen	wohl dosierte, institutionalisierte Routinen im TMT und einzelnen Bereichen als Ergänzung zu ad hoc Abstimmungen	Minimale bis starke Konkretisierung formaler Verhaltenserwartungen minimal bis stark strukturierte, moderierte Kommunikationsroutinen

^{a)}Quelle: Eigene Darstellung basierend auf v. Schlippe et al. (2017), Wimmer (2022), Lee und Edmondson (2017).

Strukturen in Familienunternehmen zu verstehen. Die durchgeführte empirische Analyse, deren Methodik folgend näher beschrieben wird, zielt darauf ab, die Forschungslücke zu radikaler Dezentralisierung in Familienunternehmen unter Berücksichtigung von Familieneinfluss zu schließen, Wissensbestände zu post-patriarchalen Unternehmensstrukturen zu erweitern, Erklärungsansätze im Kontext (post-)patriarchaler Strukturen zu schärfen und damit zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der organisationalen Dimension von Familienunternehmen beizutragen.

Teil B: Empirische Befunde

4. Zur Methodik der empirischen Untersuchung

Im Folgenden steht die Methodik der empirischen Untersuchung im Zentrum. Zunächst werden die Forschungsfragen expliziert, bevor das Forschungsdesign und der Forschungsprozess erläutert werden. Der Blick auf Fallauswahl sowie Qualitätssicherungsmaßnahmen runden das Kapitel ab.⁶⁹

4.1 Empirie leitende Forschungsfragen

Das Erkenntnisinteresse liegt auf der Organisationsförmigkeit und der Dynamik im Musterwechsel von klein- und mittelständischen, eigentümergeführten Familienunternehmen, die im Übergang zu postpatriarchalen Verhältnissen selbstgesteuerte Organisationsstrukturen implementiert haben – unter besonderer Berücksichtigung von familiärem Einfluss. Die empirische Untersuchung wird von den formulierten Forschungsfragen (siehe 1.3) geleitet, die durch folgende, unterstützende Leitfragen angereichert wurden (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Forschungsfragen und unterstützende Leitfragen.⁷⁰

Forschungsfragen	Unterstützende Leitfragen
Welche Veränderungstreiber berichten Familienunternehmen als Anlass für die Reform zur selbstgesteuerten Organisation nehmen? Welcher Reformkontext ist erkennbar?	
Welche formalen Spielregeln sind konkret als Reform zur selbstgesteuerten Organisation beobachtbar?	– Welche Kombination und Gewichtung ist auf Ebene von Kommunikationswegen, Entscheidungsprogrammen und Personal erkennbar?

69 Struktur und Darstellungslogik des folgenden Kapitels orientieren sich an Mayrhofer (2012), wurden jedoch inhaltlich auf die Spezifika des hier verfolgten Forschungsdesigns angepasst.

70 Quelle: Eigene Darstellung.

(Fortsetzung)

Forschungsfragen	Unterstützende Leitfragen
	<ul style="list-style-type: none"> - Welcher »offizielle« Umgang mit Entscheidungsunsicherheit ergibt sich daraus?
<p>Welche Dynamik im Musterwechsel zur selbstgesteuerten Organisation lässt sich rekonstruieren?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie wird praktisch mit Entscheidungsunsicherheit umgegangen? Inwiefern kommt es in der reformierten Formalstruktur zu Abweichungen im Entscheidungsverhalten? Welche Hintergründe lassen sich dafür erkennen? - Wie werden Abweichungen verhandelt? Welche Konsequenzen haben diese Handlungsmuster für die Festigung der reformierten Formalstruktur?
<p>Welche Form(en) von Familieneinfluss sind im Anwendungsfall der selbstgesteuerten Organisation rekonstruierbar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Welche familieninduzierten Erwartungen lassen sich im Zusammenhang mit der Reform (Reformkontext, Formalstruktur) rekonstruieren? - Welche familieninduzierten Erwartungen sind in der Dynamik im Musterwechsel erkennbar?

4.2 Forschungsdesign

Angesichts des begrenzten Forschungsstandes zur selbstgesteuerten Organisation in Familienunternehmen sowie der Komplexität der Fragestellung, zielt diese Arbeit darauf ab, mithilfe einer qualitativen Studie zu verstehen, wie sich der organisationale Alltag im Übergang zu postpatriarchalen Strukturen entwickelt und sich der Einfluss der Unternehmerfamilie entfaltet.⁷¹ Mit der Operationsweise sozialer Systeme als Basis wird die organisationale Praxis als sozial konstruierte und kommunikativ erzeugte Wirklichkeit verstanden, die sich an nicht direkt beobachtbaren Sinnstrukturen orientiert. Um aus diesem Blickwinkel die Fragestellung zu beleuchten, bietet sich ein rekonstruierendes Vorgehen entlang einer interpretativen Methodologie an, die latente Sinnstrukturen in Organisationen fokussiert (Froschauer & Lueger, 2012). Im Zentrum der empirischen Studie stand entsprechend die Rekonstruktion beobachtbarer Sinngenerierungen und Handlungsdynamiken in reformierten Familienunternehmen. Beobachtungen von Organisationsmitgliedern dienten als Rohmaterial,

71 Die limitierte Zahl von Familienunternehmen im DACH-Raum, die die Reform zur selbstgesteuerten Organisation vollzogen haben, wirkt als natürliche Forschungsgrenze (siehe Fallauswahl).

um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, nach welchen Regeln sie »ihre organisationale Wirklichkeit gestalten, wie sie diese mit Sinn versehen, auf welche Weise sie dadurch Ordnung in die Organisation bringen und nach welcher Logik sich diese weiterentwickelt« (Froschauer & Lueger, 2012, S. 287). Mit der qualitativen Studie im Rahmen der interpretativen Organisationsforschung sollte die soziale Dynamik im Übergang zu selbstgesteuerten Strukturen unter Berücksichtigung der Prägung durch die Unternehmerfamilie dem Verstehen zugänglich gemacht werden. Dabei sollte mithilfe des Eintauchens in verschiedene Einzelfälle kontextsensibel die Eigendynamik der Lebensrealität in Familienunternehmen erfasst werden (Froschauer & Lueger, 2012).

Zyklischer Forschungsprozess und Datenerhebung

Für eine interpretativ orientierte Forschungspraxis bildet der Forschungsprozess den Rahmen, in dem Besonderheiten des Erkenntnisgegenstandes berücksichtigt und Verfahren an dessen Anforderungen sowie den sich entwickelnden Erkenntnisstand angepasst werden (Froschauer & Lueger, 2009, S. 9f.). Der Forschungsprozess war daher nicht im Voraus in allen Einzelheiten planbar, sondern folgte der Grounded Theory als »Basisstrategie interpretativer Sozialforschung« (Lueger, 2010, S. 220); Erhebung und Analyse von Daten befanden sich im Wechselspiel (Froschauer & Lueger, 2009, S. 13, 71; Glaser & Strauss, 2010).

Die empirische Untersuchung steht in der Tradition der interpretativen Sozialforschung: Sie richtet den Fokus auf die Organisationsförmigkeit und familiäre Einflüsse im Musterwechsel zur selbstgesteuerten Organisation in Familienunternehmen und nimmt dafür Handlungs- und Relevanzstrukturen von Akteuren im sozialen System in den Blick. In diesem Kontext wird eine adäquate Erfassung des sozialen Phänomens durch reine Materialanhäufung oder statistische Auswahlkriterien angezweifelt (Froschauer & Lueger, 2009, S. 215). Analysequalität ergibt sich stattdessen aus durchdachter Materialauswahl und -interpretation (Froschauer & Lueger, 2009, S. 214f.; 220). Daher orientierte sich die Auswahl des Datenmaterials nicht an statistischen oder mengenmäßigen Aspekten, sondern an inhaltlichen Relevanzkriterien (Froschauer & Lueger, 2020, S. 68). Zur systematischen Annäherung an das Phänomen wurde die Logik des theoretischen Samplings angewandt: Zunächst Unterschiedsmaximierung zur Hypothesenbildung, später Unterschiedsminimierung zur Verdichtung theoretischer Überlegungen (Froschauer & Lueger, 2012, S. 290).

Die Datenerhebung erfolgte insbesondere durch qualitative Einzelgespräche mit verschiedenen Organisationsmitgliedern, um möglichst unbefangene Schilderungen von erlebten Entscheidungssituationen (z. B. abseits formaler Regeln) und in Bezug auf die Unternehmerfamilie zu ermöglichen. Die Gesprächsführung wurde stark narrativ gestaltet (Froschauer & Lueger, 2020; Holtgrewe,

2009): Mit offenen Fragen und weitem Antwortspielraum sollten die Befragten selbst Strukturierungsleistungen erbringen, »die als Ausdruck von Strukturen und Ordnungsmustern des sozialen Systems dessen Verständnis erleichtern« (Froschauer & Lueger, 2003, S. 52). Die Gespräche bezogen sich auf die inhaltliche Themencluster zur Entscheidungsfindung (aktuell/vorherig) sowie zum Wirken der Unternehmerfamilie. Die Gespräche wurden aufgezeichnet, transkribiert und bildeten das maßgebliche Material zur Analysearbeit.⁷² Begleitend dazu wurden externe und interne Strukturdaten (z. B. Organisationspläne) als Hintergrundmaterial erhoben und die Selbstbeschreibung der Unternehmen über die formalisierte Idee der selbstgesteuerten Organisation in der Analyse reflektiert.

Auswertungsmethoden

Die hier angewandten Analyseverfahren wurden von Froschauer und Lueger auf Basis der Objektiven Hermeneutik entwickelt und eignen sich speziell für qualitative Organisationsanalysen (Froschauer & Lueger, 2012). Grundsätzlich konzentrieren sich hermeneutische Interpretationsverfahren weniger auf manifeste Gehalte von Aussagen, sondern stellen latente Sinnstrukturen ins Zentrum. Die Objektive Hermeneutik (Oevermann, 2013; Oevermann, 2002) begreift Texte als kommunikative Ausdrucksform, die vor dem Hintergrund einer kollektiv sinnstrukturierten Welt entstanden sind und deren Bedeutung unter der Bedingung der (Re-)Konstruktion eben dieses sozialen Kontextes zu erschließen ist (Lueger, 2010, S. 178f.). In der Analyse interessiert die Rekonstruktion der vom Individuum losgelösten, objektiv latenten Sinnstrukturen, welche in den Äußerungen der befragten Person stecken und die allgemeinen, zugrunde liegenden Strukturen ihrer Lebenswelt und darin vorherrschenden Regeln repräsentieren (Oevermann, 2013; Reichertz, 2016, S. 34).

Die in dieser Arbeit angewandte Feinstruktur- und Systemanalyse zielen auf die (Re-)Konstruktion latenter Sinnstrukturen ab – also jener Strukturen von Bewusstseins- und Handlungselementen (Sinn), die subjektunabhängig existieren und nicht unmittelbar sichtbar sind, aber leitende Wirkung besitzen (Froschauer & Lueger, 2020, S. 107). Die Feinstrukturanalyse fokussiert sehr kleine Texteinheiten (Froschauer & Lueger, 2020, S. 115). Ziel ist »die Erfassung von Sinngehalten, die aus der selektiven Abfolge kleinster Spracheinheiten erschließbar sind und unabhängig von den jeweiligen Motiven, Intentionen oder Dispositionen der Textproduzenten die Strukturierung des sozialen Kontextes der Texterzeugung repräsentieren« (Lueger, 2010, S. 188). Fokussiert werden latente Sinnstrukturen, vorrangig bezogen auf die subjektive und die objektive

72 Die Transkription folgte den Regeln von Froschauer und Lueger (2020, S. 243f.).

Sinnebene, die sich in den Mikrostrukturen des Textes entfalten (z. B. Wortwahl). Aufgrund ihres analytischen Potenzials wurde das Verfahren in dieser Studie insbesondere als Einstieg und für relevant eingestufte Texteinheiten genutzt (Froschauer & Lueger, 2020, S. 113). Die Methode wurde mit der Systemanalyse kombiniert: Ausgewählte Textstellen wurden zuerst feanalytisch untersucht und anschließend das gesamte Textmaterial einer umfassenden Systemanalyse unterzogen.

Die Systemanalyse ist eine Variante der Feinstrukturanalyse, die der »Erschließung prozessdynamischer Aspekte komplexer und intern hochdifferenzierter sozialer Felder« (Froschauer & Lueger, 2020, S. 140) dient und sich für größere thematische Texteinheiten eignet. Die interpretierende Recherche wird auf den Gesamtzusammenhang von abgrenzbaren sozialen Einheiten zentriert und beleuchtet »die Struktur der impliziten Voraussetzungen und Folgen der Thematisierung von Vorstellungen eines sozialen Handlungsfeldes bzw. eines sozialen Systems« (Froschauer & Lueger, 2020, S. 112). Dafür werden drei Ebenen beleuchtet: Zunächst wird die Paraphrasierungsebene fokussiert, wobei die manifesten Gehalte der Textstelle zusammenfassend formuliert werden (z. B. Inhalt einer Aussage eines Familienmitglieds). Anschließend findet der Äußerungskontext Beachtung, indem über das unmittelbare Äußerungsumfeld (z. B. mögliche Intentionen des befragten Familienmitgliedes) und die im Text produzierte Lebenswelt spekuliert wird (z. B. die Hierarchie, die zu genau dieser Aussage führt). Auf der dritten, zentralen Ebene wird auf den hypothetischen Wirkungskontext geschlossen: Hier wird über Interaktionseffekte (z. B. potenzielle Wirkung der angenommenen Umstände auf die Handlungen anderer) und Systemeffekte spekuliert (z. B. Wirkung auf das Zusammenspiel von Akteuren, wie Annäherungen oder Abgrenzungen bestimmter Teams; Froschauer & Lueger, 2020, S. 145 ff.). Gerade die Fragestellungen der dritten Ebene lassen den Fokus auf latente Sinnstrukturen erkennen:

- Welche Auswirkungen könnte die Handlungsstrukturierung auf andere Akteure oder andere Subsysteme haben?
- Könnten sich daraus Prozesse der Abgrenzung, der Verbündung, der Stabilisierung oder Dynamisierung von Systemen ergeben?

So werden verschiedene Sinnebenen (subjektiv, objektiv, praktisch) berücksichtigt. Dadurch konnten jene Regeln und Kräfte (latente Sinnstrukturen) erschlossen werden, die die betrachteten Familienunternehmen im Hinblick auf Organisationsförmigkeit und familiäre Einflüsse im Musterwechsel charakterisieren und die Beteiligten im Kontext der Bearbeitung von Unsicherheit dazu bringen, so zu handeln, wie sie es tun.

Beispiel für die Systemanalyse

Zur Illustration des schwerpunktmäßig angewandten Interpretationsverfahren wird im Folgenden exemplarisch ein Sinnabschnitt der Systemanalyse unterzogen. Dieser entstammt einem Forschungsgespräch zwischen der Forscherin (I) und einem Mitglied der Now-Generation (B) aus einem der betrachteten Fälle.⁷³

Thematische Einheit (Gesprächseinstieg)

I: »So, genau, und zum Einstieg in das Gespräch würde ich dich gerne bitten, dich vorzustellen und mir zu beschreiben: (.) Wie ist deine Verbindung zum Familienunternehmen und welche Aufgaben übernimmst du?«

B: »[...] äh heute bin ich eher Generalist als Geschäftsführer und ja, steck aber doch noch relativ stark im Tagesgeschäft, vor allem im Vertrieb halt, drin. Ja. Also trotz der agilen Arbeitsweise und der Selbstorganisation ist es noch nicht so, dass ich jetzt nur noch den ganzen Tag strategisch arbeite und am Unternehmen arbeite, das da arbeite ich dran, dass wir da, dass ich da hinkomme.«

73 Das Transkript wurde anonymisiert und sonst für die Analyse nicht verändert.

Tabelle 4: Exemplarische Analyse eines Sinnabschnitts mit der Systemanalyse.^{a)}

Paraphrase	Äußerungskontext		Hypothetischer Wirkungskontext	
	Textrahmen	Lebenswelt	Interaktionseffekte	Systemeffekte
B beschreibt seine Aufgaben	B bringt Selbstreflexion zum Ausdruck, indem er Bewusstsein dafür zeigt, dass er noch stark in Bereiche verwickelt ist, die er eigentlich abgeben soll. B bringt Willen zur Befolgung der Neuordnung zum Ausdruck.	Es ist normal, sich als Geschäftsführer mit vielen Kompetenzen über die formale Ordnung hinwegzusetzen und sich um vieles zu kümmern. Die tatsächliche Welt unterscheidet sich von der normativ angestrebten. Es wird angestrebt, dass die Geschäftsführung nur noch strategisch arbeitet. Mehrere Personen haben Anteil daran, dass B nicht ausschließlich strategisch arbeitet, wobei sein Anteil potenziell größer ist (Selbstreflexionskontext) Im Unternehmen wird agiles Arbeiten (offiziell) vorangetrieben.	Grenze zwischen operativen und strategischen Entscheidungen, die durch die Neuordnung gezogen werden soll. B soll sich »nur« um Strategisches kümmern (und vom operativen Geschäft entlastet werden). B setzt sich in die zentrale Entscheidungsrolle, mit Unsicherheit, für wen das gilt. B bestimmt, in welchen Bereichen er agiert; äußert sich in Dominanzen in verschiedenen Bereichen. Potenziell besteht Unsicherheit in der Beziehung zwischen ihm und anderen Mitgliedern, weil Entscheidungskompetenzen unklar sind. Abweichungen des B von normativer Ordnung werden ausgehalten.	Spannungsfeld Selbst- vs. Fremdbestimmung; Im System geht es von einem Zentrum auf das Wir, ein Oszillieren in der Dynamik zwischen Zentrum (Spitze) und Peripherie (andere Mitglieder); Dynamisches Element Kopplung von Eigentum, Familie und Führung sowie Fachwissen könnten Abgrenzung vom operativen Geschäft für B erschweren; Übertragung von Unsicherheit vollzieht sich langsam (in Pendelbewegungen) Potenziell ist das Verhältnis zwischen B und anderen, insbesondere im operativen Geschäft, noch distanziert. Jedoch finden langsame Prozesse der Annäherung statt.

(Fortsetzung)

Paraphrase	Äußerungskontext		Hypothetischer Wirkungskontext	
	Textrahmen	Lebenswelt	Interaktionseffekte	Systemeffekte
		Es bestehen verschiedene Begriffe, die die Neuordnung beschreiben.	Fachliche Kompetenz und Geschäftsführer-Dasein stehen der Neuordnung im Weg, ggf. verstärkt, weil geschäftsführender Familiengesellschafter mit allen drei Positionen Entscheidungsmacht auf sich zieht und Gesamtverantwortung bei sich verortet.	
			Begriffsvielfalt (agile Arbeitsweise und Selbstorganisation) könnte Interpretationsspielraum und damit Flexibilität in der Handhabung von Entscheidungenfindung ausdehnen.	
			Rückmeldungen (unklar, von wem) machen ihn nachdenklich (= Verständigung über Abweichungen) und lassen ihn reflektieren. Verlagerung von Entscheidungskompetenzen ist ein Prozess.	

(Fortsetzung)

Paraphrase	Äußerungskontext		Hypothetischer Wirkungskontext	
	Textrahmen	Lebenswelt	Interaktionseffekte	Systemeffekte
			Musterwechsel erfordert Zeit, um neue Routinen gemeinsam zu erlernen.	

^{a)}Quelle: Eigene Interpretation entlang des Auswertungsschemas von Froschauer und Lueger (2020, S. 149).

In der Texteinheit werden aktuelle Arbeitsbereiche geschildert. Bereits der Einstieg lässt eine mögliche Kernproblematik erkennen, indem Widersprüche zwischen normativ angestrebter Ordnung und »gelebter Praxis« zum Vorschein kommen. Es zeigt sich, dass mit der Neuordnung eine Trennung zwischen operativen und strategischen Tätigkeiten angestrebt ist, die im Alltag noch nicht beobachtet wird. Über Abweichungen von der gesetzten Neuordnung, für die keine einheitliche Bezeichnung besteht (»agile Arbeitsweise« und »Selbstorganisation«), ist sich der Sprecher zwar bewusst, allerdings bestehen offenbar zum Zeitpunkt des Gesprächs Erwartungen, die es ihm erschweren, Unsicherheitsabsorption in operativen Tätigkeiten vollständig an andere zu verlagern. Interessant ist die Schwerpunktsetzung auf Vertrieb als direkt umsatzrelevante Tätigkeit; man könnte vermuten, dass der Sprecher Verantwortung für Aufträge bei sich verortet, die letztlich das Unternehmenswohl trägt. Die beteiligten Mitglieder sind mit Abweichungen des Sprechers von der angestrebten Neuordnung konfrontiert, Reaktionen oder Folgen werden nicht erwähnt. Das erweckt den Eindruck, dass eine faktische Über- und Unterordnung zwischen sprechender Person und anderen vorherrscht und Abweichungen im System tendenziell geduldet werden. Zugleich zeigt sich die Sensibilität des Sprechers hinsichtlich der Inkonsistenzen und seiner Bestrebung zur Anpassung. Man ist gewillt, eingefahrene Routinen abzulegen und sich auf Strategisches zu konzentrieren. Gleichzeitig scheint die Realisierung des Vorhabens spannungsbehaftet und mehrere Personen betreffend: Die Rolle eines »Wir« wird vom Sprecher beobachtet, bevor er sich selbst die Verantwortung für die Anpassung an die angestrebte Neuordnung zuweist. Das verstärkt den Eindruck einer Grenzziehung im Verhältnis zwischen ihm und anderen, wobei sich der Sprecher ins Zentrum der Geschehnisse setzt. Auch lässt dies vermuten, dass Unterschiede zwischen Beteiligten bestehen, was die Befolgung der formalen Neuordnung angeht, wobei sich der Sprecher einen größeren Anteil an Abweichungen als anderen zuzuschreiben scheint. Dass er sein (abweichendes) Verhalten reflektiert und dies direkt zu Gesprächsbeginn ins Spiel bringt, lässt eine Sensibilität erkennen, die vermutlich eine Distanzminimierung fördert. Für den Sinnabschnitt werden folgende Annahmen festgehalten:

- Bezüglich Art und Anzahl offiziell dezentralisierter Entscheidungsbereiche durch die formale Reform sollen strategische Entscheidungen (gemeinsam mit, ggf. auch alleine) durch die geschäftsführenden Familiengesellschafter erfolgen. (Hinweis auf Konfiguration der Formalstruktur)
- Der geschäftsführende Familiengesellschafter übernimmt entgegen der formalen Neuordnung viel Entscheidungsunsicherheit im operativen Bereich, was seine zentrale Stellung im System demonstriert. Die Verlagerung von Unsicherheit ist dort noch nicht vollzogen und oszilliert vermutlich zwischen der befragten Person und anderen.

- Informelle Abweichungen basieren vermutlich auf einem paradoxen Problemhintergrund von Selbst- versus Fremdbestimmung, mit dem der Geschäftsführer konfrontiert ist: Entsprechend der normativ angestrebten Neuordnung sollen operative Entscheidungsbereiche statt wie zuvor von der Geschäftsführung (Selbstbestimmung) nun von Belegschaft bestimmt werden (Fremdbestimmung). Möglicherweise erschwert die Kopplung von Familie, Führung und Eigentum die Dezentralisierung operativer Aufgaben, wenn diese Auftragslage und Kunden betreffen. Dies lässt vermuten, dass die Spitze die Gesamtverantwortung bei sich verortet. Weiterhin könnte ein wenig ausgeprägtes Vertrauen des Geschäftsführers in die Kompetenzen anderer die Verlagerung von Unsicherheit ausbremsen.
- Trotz der gegenwärtigen Dominanz werden Inkonsistenzen des Sprechers in der Ausübung der formalen Neuordnung etwas abgeschwächt (etwa durch Selbstreflexion). Das erweckt den Eindruck, dass Prozesse der Annäherung stattfinden und der Musterwechsel in Gang ist – aber Zeit braucht.
- Für Organisationsmitglieder im operativen Arbeitsbereich entsteht durch die Dominanz des Geschäftsführers ein potenzieller Konflikt, nach normativ gesetzten Prinzipien eigenständig zu agieren (Selbstbestimmung) oder sich dem Geschäftsführer (Fremdbestimmung) und damit der ehemaligen Handlungslogik zu unterwerfen. Der potenzielle Konflikt erfordert vermutlich Toleranz von den Beteiligten, um den Parallelbetrieb formaler Neuordnung und gelebter Praxis im Entscheidungsgeschehen zu nivellieren. Möglicherweise verstärkt die Position der sprechenden Person in der Geschäftsführung (und als Familiengesellschafter) das Tolerieren von Abweichungen, da dieser Position faktisch Letztentscheidungen zugeschrieben sind und sie auch die Hoheit über eine Rezentralisierung hält.
- Die formale Neuordnung folgt keiner einheitlichen Bezeichnung, sondern erlaubt verschiedene Begrifflichkeiten. Das könnte eine Unbestimmtheit provozieren, die Interpretationsspielraum für die konkrete Handhabung von Entscheidungsunsicherheit erlaubt und zu Irritationen führt.

Dieses Beispiel illustriert die Vorgehensweise der Systemanalyse. Diese provisorischen Annahmen bilden den Ausgangspunkt für die weiterführende Analyse und wurden in der Systemanalyse folgender Sinnabschnitte einer rigorosen Überprüfung unterzogen, um sie zu korrigieren und auszubauen.

4.3 Der konkrete Forschungsprozess

Der Forschungsprozess dieser Arbeit gliederte sich in vier Phasen (siehe Abbildung 5).

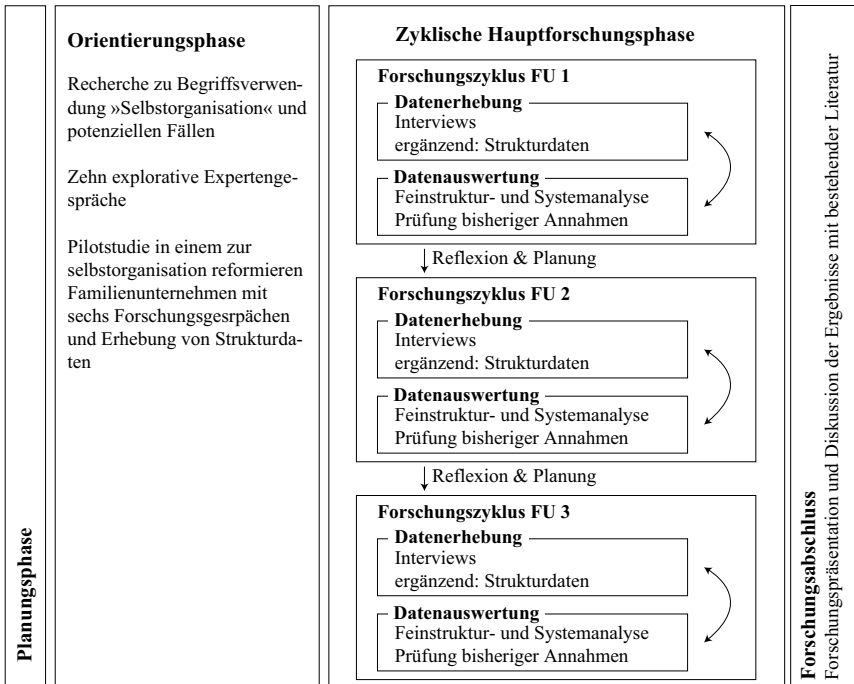


Abbildung 5: Visualisierung der Forschungsphasen.⁷⁴

In der Planungsphase wurde das Projekt konzeptionalisiert und Rahmenbedingungen bestimmt. Das ursprüngliche Interesse galt Familienunternehmen, die Holacracy implementiert hatten. Ausgehend von einer vagen Fragestellung zur organisationalen Praxis wurde Literatur gesichtet und die Konzeption als qualitative Studie exposéhaft festgehalten.

In der Orientierungsphase (Sommer 2019 bis Sommer/Herbst 2020) wurden ein Grundverständnis des Untersuchungsgegenstandes erlangt, Vorannahmen geklärt und Methoden erprobt. Es fand eine Auseinandersetzung mit Holacracy sowie Formen der Selbstorganisation statt und potenzielle Fälle wurden recherchiert. Bereits diese Orientierung lieferte die Basis zur Revision der Fragestellung: Zum Recherchezeitpunkt konnten kaum Familienunternehmen mit

⁷⁴ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Froschauer und Lueger (2009, S. 76) und Mayrhofer (2012, S. 136).

Holacracy im deutschsprachigen Raum identifiziert werden; zudem bestand kein einheitliches Verständnis von »Selbstorganisation« als Bezeichnung neuer Organisationsformen. Das Erkenntnisinteresse wurde daher von Holacracy auf selbstgesteuerte Organisationen im Sinne von Lee und Edmondson (2017) ausgeweitet. Die erneute Recherche identifizierte einige klein- und mittelständische, eigentümergeführte Familienunternehmen, die eine solche Reform vollzogen hatten. Wissenschaftlich-empirische Auseinandersetzungen mit Familienunternehmen mit neuartigen Organisationsmodellen lagen zum Untersuchungszeitpunkt kaum vor. Entsprechend wurde der Fokus auf die Lebensrealität in zur selbstgesteuerten Organisation reformierten Familienunternehmen gelegt.

Zur Annäherung an den Untersuchungsbereich wurden zehn explorative Gespräche mit Experten aus der Berufspraxis selbstgesteuerter Organisationen sowie Familienunternehmensexperten geführt. Zur Überprüfung der Schwerpunktsetzung wurde eine Pilotstudie in einem zur selbstgesteuerten Organisation reformierten Familienunternehmen durchgeführt.⁷⁵ Neben internen Dokumenten dienten leitfadenorientierte Gespräche dazu, sich der Entscheidungspraxis unter Berücksichtigung des familiären Einflusses anzunähern. Die Ergebnisse des Pilotprojekts führten zu Anpassungen für die Hauptforschungsphase: Da der praktische Umgang mit Entscheidungen kein direkt erfragbares Phänomen ist, wurden Erhebungs- und Auswertungsverfahren gewählt, die Zugang zu latenten Sinnstrukturen ermöglichen. Das Interviewkonzept wurde zu einer offenen Gesprächsstrategie umgeformt, um Strukturierungsleistungen möglichst vom Feld erbringen zu lassen. Für den Fokus auf prozessdynamische Aspekte wurde die Systemanalyse als Hauptanalysewerkzeug gewählt. Zudem wurde deutlich, dass der Schwerpunkt auf Gespräche mit unmittelbaren Organisationsmitgliedern zu setzen war, um implizites Wissen aus ihren Handlungs-, Denk- und Wahrnehmungsweisen zu erschließen. Strukturdaten wurden zur Erfassung der reformierten Formalstruktur auch in der Hauptforschungsphase erhoben.

In der zyklischen Hauptforschungsphase (Oktober 2020 bis September 2022) wurden drei zur selbstgesteuerten Organisation reformierte Familienunternehmen einer detaillierten Fallanalyse unterzogen. So konnten eigendynamische Strukturen und Prozesse der jeweiligen Familienunternehmen im Umgang mit Entscheidungsunsicherheit und Prägungen durch familieninduzierte Erwartungen erforscht und zugleich auf Differenzen und Gemeinsamkeiten eingegangen werden. Die Fälle wurden nacheinander in drei Zyklen analysiert, in denen Erhebung, Interpretation, Überprüfung und Zusammenfassung in Zwischenbilanzen je ineinandergriffen (siehe Abbildung 5). Zunächst wurde Kon-

75 Es handelte sich um ein mittelständisches, eigentümergeführtes Familienunternehmen in zweiter Generation im DACH-Raum, tätig in der IT-Branche.

takt hergestellt, Teilnahme und Rahmenbedingungen geklärt. Es folgten Erhebungswellen mit Forschungsgesprächen sowie die Sammlung von Dokumenten zu formalen Regeln und Strukturen als Hintergrundmaterial. Dann wurde Datenmaterial ausgewählt und analysiert; auf Basis des erworbenen Erkenntnisstands wurde weiteres Material analysiert oder neues erhoben und interpretiert. Nach längeren Erhebungs- und Interpretationsphasen wurden die Ergebnisse als Zwischenbilanz festgehalten, was Orientierung zur Auswahl des nächsten Falles gab. Dazwischen erfolgten Reflexionsphasen, um bisherige Methoden, Inhalte und Lücken zu reflektieren und für den nächsten Zyklus anzupassen (Froschauer & Lueger, 2009, S. 75, 103). So wurde reine Materialanhäufung vermieden und entlang des Erkenntnisinteresses Theoriebildung betrieben. Die Hauptforschungsphase umfasst insgesamt 16 Interviewtranskripte⁷⁶ und 11 Strukturdatendokumente aus den drei Familienunternehmen.⁷⁷ Die Phase endete, als nach der dritten Fallanalyse Ergebnisse so gefestigt waren, dass kein innovativer Erkenntniszuwachs mehr zu erwarten war (Glaser & Strauss, 2010; Froschauer & Lueger, 2009, S. 222).

In der finalen Forschungsphase (September 2022 bis Juni 2023) wurden die Ergebnisse in drei Fallrekonstruktionen aufgearbeitet, einer komparativen Analyse unterzogen und anschließend vor dem Hintergrund verfügbarer wissenschaftlicher Erkenntnisse reflektiert.

4.4 Fallauswahl

In der Studie wurden ein Familienunternehmen in der Orientierungsphase (Pilotprojekt) und drei Familienunternehmen in der Hauptforschungsphase untersucht. Neben Gesprächsbereitschaft und Offenheit für einen zyklischen Forschungsprozess bestimmten theoretische Relevanzkriterien und Erfahrungen der Orientierungsphase die Auswahl. Es wurden Familienunternehmen ausgewählt, in denen selbstgesteuerte Organisationsstrukturen und der Übergang dazu beobachtbar waren. Unterschiede zwischen den Fällen erlaubten differenzierte Einsichten (Froschauer & Lueger, 2009, S. 79):⁷⁸

- *Eigentümergeführte Familienunternehmen*: Die Fälle befanden sich im Eigentum einer Familie oder mehreren Familien, die maßgeblich die Entwicklung des Unternehmens prägten – aus einer Führungs- und/oder Aufsichts-

76 Die Gespräche dauerten 50 bis 168 Minuten (insg. 1485 Minuten).

77 Erhoben wurden Interviews mit 5 geschäftsführenden Familienmitgliedern und 11 familienfremden Organisationsmitgliedern, sowie Strukturdaten wie Handelsregistrauszüge, Organisationspläne und Regelwerke zur Entscheidungsfindung.

78 Angesichts der limitierten Fallzahl werden die Fallangaben so ausführlich wie nötig und so abstrakt wie möglich gehalten.

funktion (WIFU, 2023a). Alle Unternehmen befanden sich mindestens in zweiter Generation und ein anteilhaltendes Familienmitglied hatte die Unternehmensleitung inne (Stiftung Familienunternehmen, 2019).⁷⁹

- *Selbstbeschreibung als zur selbstgesteuerten Organisation reformiertes Unternehmen*: Berücksichtigt wurden Familienunternehmen, die von inhaberzentrierten Strukturen zur selbstgesteuerten Organisation im Sinne von Lee und Edmondson (2017) reformiert haben. Per Recherche und Vorgespräch wurde geprüft, ob ein solcher Wechsel vorlag und ob die Selbstbeschreibung auf organisationsweite Dezentralisierung der Arbeitsausführung (ohne Berichtspflicht an Vorgesetzte) mit Verankerung in einem expliziten Regelwerk verwies. Akzeptiert wurden eigens entwickelte und vorgefertigte Modelle, um das interessierende Phänomen unter variierenden Bedingungen zu beleuchten; artverwandte Begriffe neuer Organisationsformen dienten als Identifikationsmarker.⁸⁰
- *Zeitpunkt der Reform*: Da der Musterwechsel mehrere Jahre bis Jahrzehnte dauern kann (Schlippe et al., 2017, S. 219), sollte mit einer zeitlichen Verortung der Reform mindestens zwei Jahre vor dem Erhebungszeitpunkt als Kriterium sichergestellt werden, dass der Fokus der Betrachtung nicht auf der Gestaltung des (formalen) Reformierungsprozesses lag, sondern auf Dynamiken im Rahmen des Musterwechsels im reformierten Unternehmenssystem. Die Berücksichtigung von Fällen mit unterschiedlich langer Praxis der Neuordnung (bis zu sieben Jahre) erlaubte es, Handlungsmuster in verschiedenen Stadien zu berücksichtigen.
- *Unternehmensgröße*: Als Voraussetzung wurde eine Mitarbeiterzahl unter 500 festgelegt, um die Unternehmen als klein- oder mittelständisch zu charakterisieren (ifm Bonn, 2021). Erstens berücksichtigt dies, dass ab einer bestimmten Systemgröße Koordinationsmechanismen komplexer und stärker formalisiert werden (Kühl, 2020a, S. 97f.; Lee & Edmondson, 2017, S. 52f.). Mit einer Fallauswahl zwischen 40 und 80 Mitarbeitenden sollte ein vergleichbarer Komplexitätsgrad sichergestellt werden. Zweitens eignet sich diese Unternehmensgröße für die Untersuchung des Musterwechsels, da gerade in eigentümergeführten, klein- und mittelständischen Familienunternehmen häufig zentrierte Entscheidungsstrukturen auftreten (Martin et al., 2016; Wait & Wright, 2017; Wimmer et al., 2018) und das Ablassen von derartigen Verhältnissen unter Bedingungen der möglichen Face-to-Face-Interaktion –

79 In dieser Arbeit wurden unterschiedliche operative Führungskonstellationen (ein/mehrere Familienmitglieder) akzeptiert. Dies begründet sich durch die Fallzahl sowie das hiesige Verständnis von Familieneinfluss als familieninduzierte Erwartungen – nicht durch Personenanzahl.

80 Suchbegriffe waren etwa »Selbstorganisation«, »Unternehmen ohne klassische Hierarchien«, »Holacracy«.

insbesondere mit dem geschäftsführenden Familiengesellschafter – als besonders herausfordernd angenommen wurde. Drittens ergab sich die Auswahl durch die begrenzte Fallzahl als natürliche Forschungsgrenze.

- *Branche und geographische Lage*: Alle Fälle sind im verarbeitenden Gewerbe tätig (statistisches Bundesamt, 2008), allerdings mit unterschiedlichen Produktausrichtungen, die aufgrund der hierdurch stark steigenden Identifizierbarkeit jedoch nicht veröffentlicht werden. Aus forschungspraktischen Gründen wurden Fälle im DACH-Raum herangezogen. So konnten stark kulturelle Unterschiede als potenzielle Faktoren der Ergebnisverzerrung vermieden werden.

Als Interviewpartner dienten »unmittelbare« Organisationsmitglieder, um verschiedene Beobachtungsperspektiven von Personen mit »systeminterner Handlungsexpertise« (Froschauer & Lueger, 2020, S. 31) zu erfassen, die über Erfahrungswissen in den untersuchten Familienunternehmen verfügten und in verschiedenen Verhältnissen zum Untersuchungsgegenstand standen (Froschauer & Lueger, 2009, S. 229). Die Auswahl folgte der Logik des theoretischen Samplings (Glaser & Strauss, 2010). Mit der Einbeziehung von Mitgliedern der Unternehmerfamilie und familienfremden Organisationsmitgliedern sowie verschiedener Akteursebenen sollten Subsysteme (z. B. Abteilungen) und strukturelle Differenzierungslinien des Systems berücksichtigt werden, um nicht irrtümlich von Partialstrukturen auf die Gesamtstruktur zu schließen (Froschauer & Lueger, 2020, S. 103). Befragt wurden operativ tätige Familienmitglieder im Familienunternehmen, Organisationsmitglieder mit unterschiedlich langer Zugehörigkeit, ehemalige Führungskräfte und Mitglieder mit verschiedenen Rollen. Sie verfügten über umfassendes Praxiswissen über die Handhabung von Entscheidungsunsicherheit im System und hatten daher hohe Informationskraft für die hier verfolgten Fragen.

In der Orientierungsphase wurden bestehende direkte wie auch indirekte Kontakte zum Feldzugang genutzt; der Zugang zum Fall der Orientierungsphase (Pilotprojekt) erfolgte über eine bekannte Forscherin. Zu den Fällen der Hauptforschungsphase bestand zuvor kein Kontakt; sie wurden im Internet recherchiert, schriftlich über das Projekt informiert und in telefonischen Erstgesprächen zur Teilnahme angefragt. Bereits die ersten Kontakte lieferten Analysematerial: Außendarstellung im Internet, Erreichbarkeit der Gesprächspartner und Organisation der Teilnahme gaben Hinweise über die Operationsweise des sozialen Systems, wurden in Zusatzprotokollen festgehalten und flossen in die Analyse ein. Insgesamt zeigte sich eine hohe Teilnahmebereitschaft der angefragten Familienunternehmen.

4.5 Qualitätssicherung

Für diese Arbeit war von Interesse, welche Organisationsförmigkeit die reformierten Familienunternehmen aufweisen, welche Dynamik im Musterwechsel erkennbar ist und inwiefern familiäre Einflüsse eine Rolle spielen. Das erhobene Material besaß Indizwirkung, um über die Sinnstrukturen der sozialen Welt zu erfahren (Froschauer & Lueger, 2020, S. 112 ff.). Da sowohl Feinstruktur- als auch Systemanalyse auf hypothetischen Annahmen beruhen, sind angemessene Maßnahmen der Qualitätssicherung erforderlich.

Der zyklische Forschungsprozess ermöglichte die laufende Überprüfung, Korrektur und Konkretisierung erzeugter Erkenntnisse (Froschauer & Lueger, 2009, S. 209). Reflexionsphasen, teils mit außenstehenden Personen, unterstützten einen distanzierten Blick (Froschauer & Lueger, 2020, S. 202). Das theoretische Sampling in der Materialauswahl trug zur Schärfung des theoretischen Verständnisses bei (Froschauer & Lueger, 2009, S. 214 ff.). Triangulation wurde durch Variation von Erhebungssituationen, -zeitpunkten und Gesprächspartnern erreicht (Reichertz, 2016, S. 90 f.). Zudem wurden im Interview forcierte Materialien (Gesprächsprotokolle) mit unabhängigen Strukturdaten kombiniert (Froschauer & Lueger, 2009, S. 228 f.). Die Verschränkung von Feinstruktur- und Systemanalyse trug zur robusteren Erkenntnisgewinnung bei (Froschauer & Lueger, 2009, S. 226). Zur Reflexion eigener Vorannahmen diente ein methodisch verankerter, systematischer Zweifel (Froschauer & Lueger, 2020, S. 202). Durch das sequenzweise Aufbrechen von Texten in Sinneinheiten (Feinstrukturanalyse) bzw. thematische Einheiten (Systemanalyse) und ausführliche Sinnauslegung sollten vorschnelle Deutungen vermieden und abduktive Vermutungen generiert werden (Froschauer & Lueger, 2012, S. 292). Des Weiteren erhöht Teamauslegung Argumentationszwang und Interpretationsspielraum (Froschauer & Lueger, 2020, S. 202); aus forschungsökonomischen Gründen wurden Feinstruktur- und Systemanalysen in dieser Arbeit jedoch schwerpunktmäßig alleine durchgeführt – mit punktuellen Einbezug projektunabhängiger Personen in die Interpretation (Froschauer & Lueger, 2020, S. 144).⁸¹ Zusatzprotokolle dokumentierten Anmerkungen zum Zustandekommen, Verlauf und Dynamik des Gesprächs (Froschauer & Lueger, 2020, S. 83 f); parallel zu Systemanalysen wurden Gesprächsflussanalysen durchgeführt (Froschauer & Lueger, 2020, S. 140 f.). So konnten zusätzliche Informationen generiert werden, die für das Verständnis von Mitteilungen und Interpretationen wichtig waren und Beobachtungen der Verfasserin beobachteten, was zur Reflexion anregte.

81 Die Personen waren mit den Interpretationsverfahren vertraut, repräsentierten Perspektiven unterschiedlicher Disziplinen und waren nicht an der Datenerhebung beteiligt.

Interpretationsprozesse, wie die hier angewandte Feinstruktur- und Systemanalyse, produzieren Forschungsergebnisse, die kein direktes Abbild einzelner Aussagen sind (Froschauer & Lueger, 2020; Reichertz, 2016, S. 279). Vielmehr sind sie das Produkt einer Ergebnisverdichtung, welches die latenten »Spielregeln« der sozialen Systeme widerspiegelt. Der Fokus dieser Untersuchung lag darauf, Wissen darüber zu generieren, wie Mitglieder eines zur selbstgesteuerten Organisation reformierten Familienunternehmens ihre organisationale Wirklichkeit gestalten, Sinn generieren und so eine spezifische Ordnung herstellen, aufrechterhalten und verändern. Es ging also um die Rekonstruktion von intersubjektiven, praktischen Sinnstrukturen, die sich über einzelne Textstellen hinweg insgesamt im Datenmaterial zeigen, und *nicht* um die deskriptive Wiedergabe einzelner Gesprächsinhalte. Dieser Logik folgend wird in der anschließenden Ergebnispräsentation bewusst davon abgesehen, die Ergebnisse mit Gesprächszitaten als »Beweise« zu versehen.⁸²

82 Für wissenschaftliche Beiträge, die ebenfalls dieser Handhabung folgen, siehe z. B. Frank et al. (2019b), Frank et al. (2008) und Lueger & Froschauer (2015).

5. Empirische Befunde: Von der Organisationsförmigkeit und dem Musterwechsel in zur selbstgesteuerten Organisation reformierten Familienunternehmen

Dieses Kapitel widmet sich den Ergebnissen der empirischen Untersuchung. Einleitend werden die drei betrachteten Familienunternehmen jeweils in einer kurzen Fallbeschreibung vorgestellt (5.1). Anschließend folgt eine fallübergreifende Präsentation der Ergebnisse in (5.2) und (5.3), die eine präzise Betrachtung der interessierenden Einzelaspekte ermöglicht. In (5.2) wird zunächst der Reformkontext skizziert. Anschließend werden die offiziell entscheidbaren Prämissen Kommunikationswege, Programme und Personal als analytische Parameter genutzt, um den formal festgelegten Umgang mit Entscheidungsunsicherheit zu beschreiben. Er liefert die Hintergrundfolie, vor der anschließend der Musterwechsel erörtert wird (5.3): Hier werden die Ergebnisse für latente Strukturen und Prozesse in der Realisierung der formal etablierten Strukturen detailliert dargestellt – also wie in den Fällen praktisch mit Entscheidungsunsicherheit umgegangen wird und welche Konsequenzen sich daraus für die Verstetigung der Formalstruktur ergeben. Fallbezogene Variationen finden dabei Einzug in die Ergebnispräsentation.⁸³ Der letzte Abschnitt (5.4) bündelt zuvor implizit genannte, familieninduzierte Prämissen pro Fall, um Ergebnisse zu Form(en) von Familieneinfluss für die einzelnen Familienunternehmen zu verdeutlichen.

5.1 Kurzvorstellung der betrachteten Fälle

In Tabelle 5 sind Hintergrundinformationen zu den betrachteten Fällen überblickshaft dargestellt, die anschließend in drei kurzen Fallbeschreibungen zusammengeführt werden.

⁸³ Ziel ist es, zum Verständnis von Familienunternehmen beizutragen, die zur selbstgesteuerten Organisation als Variante postpatriarchaler Strukturen reformiert haben. Dafür ist das Zusammenspiel der im Folgenden dargestellten Reformaspekte relevant. Einzelne Strukturmerkmale können auch in anderen Familien- oder Nicht-Familienunternehmen auftreten.

Tabelle 5: Hintergrundinformationen zu den betrachteten Fällen.⁸⁴

Kriterium	Fall 1	Fall 2	Fall 3
Alter	mehr als 2. Generation	2. Generation	2. Generation
Gesellschaftsform	GmbH	GmbH	GmbH
Geschäftsführung	Familiäre Doppelspitze (Now-Generation)	Alleiniger Familien-Geschäftsführer (Now-Generation)	Familiäre Doppelspitze (Now-Generation)
Mitarbeiteranzahl	40 bis 80	40 bis 80	40 bis 80

Fall 1

Dieses Familienunternehmen befindet sich seit mehr als 80 Jahren im Eigentum der Familie. Nach mehreren Generationswechseln wird es von einem direkten Nachfolger des Gründers und dessen Schwager als Geschäftsführung in Doppelspitze (Now-Generation) geführt. Derzeit ist neben den Geschäftsführern ein weiteres Familienmitglied operativ tätig. Senior- und Now-Generation bilden zusammen den familienbesetzten Gesellschafterkreis. Das Geschäft der Gründergeneration wird seit mehreren Generationen im Kern verfolgt und die Produktpalette immer wieder an Marktbedingungen angepasst. Unter der Vorgänger-Generation (Senior-Generation) lag der Fokus auf standardisierten Produkttypen, die aufgrund externer Umweltbedingungen zunehmend durch Sonderanfertigungen ergänzt wurden. Aktuell wird eine Balance aus standardisierten und personalisierten Angeboten verfolgt.

Fall 2

Das zweite Familienunternehmen wurde vor mehr als 30 Jahren gegründet und befindet sich im Eigentum der Unternehmerfamilie. Nach Jahren der gemeinsamen Arbeit hat der Gründer (Senior-Generation) die Geschäftsführung an seinen Sohn (Now-Generation) übertragen, der seitdem das Unternehmen leitet. Ein weiteres Familienmitglied ist im Unternehmen operativ tätig. Der Gesellschafterkreis setzt sich aus dem Gründer und seinem Sohn zusammen. Das Unternehmen operiert im verarbeitenden Gewerbe, hat sich auf überregionale Märkte ausgeweitet und bedient verschiedene Zielgruppen. Zum Erhebungszeitpunkt werden zwei übergeordnete Produktgruppen angeboten, für die jeweils personalisierte Lösungen existieren.

⁸⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

Fall 3

Das dritte Unternehmen befindet sich im Eigentum der Unternehmerfamilie und ist seit über 30 Jahren im verarbeitenden Gewerbe tätig. Die Geschäftsführung liegt bei einer familienbesetzten Doppelspitze (Now-Generation) in zweiter Generation. Ein Familienmitglied ist in Vollzeit in der Geschäftsführung tätig. Nach dem plötzlichen Wegfall des Seniors wurde ein weiteres Familienmitglied mit in die Geschäftsführung aufgenommen, ist jedoch aufgrund einer externen Vollzeitbeschäftigung nur eingeschränkt aktiv. Der Gesellschafterkreis besteht aus der Now-Generation sowie der Ehefrau des Seniors. Ein weiteres Familienmitglied ist operativ tätig. Basisprodukte werden kundenspezifisch angepasst; die Komplexität der Produkte steigt schrittweise. Nachdem Produktentwicklungen lange kundengetrieben waren, verfolgt die Now-Generation proaktive Produktentwicklung an zwei Standorten und strebt Wachstum an.

5.2 Reformkontext und Formalstruktur

Im Folgenden werden die empirischen Befunde sowohl für den Reformkontext als auch für die reformierte Formalstruktur fallübergreifend herausgestellt. Diese Ergebnisse eher deskriptiver Natur bilden gemeinsam den offiziellen Rahmen, innerhalb dessen sich der Musterwechsel zur selbstgesteuerten Organisation vollzieht.

5.2.1 Reformkontext

Im Folgenden wird der Reformkontext der einzelnen Fälle durch den Blick auf vorherige Ordnungsmuster, Reformanlässe und Reformhintergründe skizziert.

Patriarchale Ordnungsmuster vor der Reform

Die Analysen zeigen, dass die betrachteten Familienunternehmen vor der Reform durch patriarchale Verhältnisse gekennzeichnet waren. In allen Fällen gab es über der Belegschaft zwei formale Führungsebenen, wobei die Familiengeschäftsführung (Senior-Generation) das Zentrum der organisationalen Entscheidungspraxis bildete. Im zweiten und dritten Fall kamen Anweisungen und Letztentscheidungen direkt vom Senior-Geschäftsführer, der stark in das Tagesgeschäft eingebunden war. Im ersten Fall bildete ein produktverantwortlicher Senior die zentrale Anlaufstelle für fachlich-inhaltliche Entscheidungen, während sein Bruder organisatorische Belange übernahm. Anfallende Entscheidungsunsicherheiten wurden in allen Fällen an der Spitze gebündelt, sodass die

Belegschaft entlastet war. Das interne Kommunikationsgeschehen erfolgte überwiegend bedarfsorientiert, wenig formalisiert und ohne explizite Strukturierung. Im Zuge des Generationswechsels übernahm die Now-Generation in allen Fällen die Position an der organisationalen Spitze.

Anlässe zur Reform

Hinsichtlich der Veränderungstreiber schildern die Akteure der betrachteten Familienunternehmen verschiedene Anlässe.

Im ersten und zweiten Fall wird wahrgenommene Komplexitätssteigerung von internen und externen Bedingungen als Auslöser genannt, die den Wechsel zu selbstgesteuerten Organisationsstrukturen notwendig erscheinen lässt. Im Außen beobachten Akteure veränderte Marktbedingungen wie eine höhere Branchendynamik, zunehmenden Wettbewerb und Preisdruck für standardisierte Produkte. Ebenso werden ein wachsender Kundenstamm, eine wachsende Angebotspalette und stärkere Personalisierung von Produkten beobachtet, was die Komplexität im Innenverhältnis steigert. Die zentrale Entscheidungsinstanz erscheint nicht mehr ausreichend, wodurch der Bedarf zur Verteilung von Entscheidungskompetenzen auf viele Schultern in den Vordergrund rückt. Eigenverantwortliches Arbeiten wird als Grundvoraussetzung zur Bewältigung der Anforderungen beobachtet. Dabei wird mit der Reform zur selbstgesteuerten Organisation das von der Now-Generation als notwendig erachtete Engagement und Einbringen von Ideen aller Organisationsmitglieder strukturell integriert. Zudem besteht in beiden Fällen die Intention der Now-Generation, sich vom operativen Tagesgeschäft zu entlasten und Ressourcen für strategische Themen freizusetzen. Insbesondere im ersten Fall wird der Reform keine Position als Selbstzweck zugeschrieben, sondern als notwendige Folge der äußeren Anforderungen erlebt, mit der die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens gesichert werden soll.

Weiterhin wird in allen drei Familienunternehmen auch vom überzeugungsgetriebenen Führungsverständnis der Now-Generation als Anlass zur Reform berichtet. Im ersten Fall versteht die Now-Generation Organisationsmitglieder als mündige Personen, die sowohl privat als auch professionell selbstbestimmt praktikable Entscheidungen treffen können und sollen. Es wird vom Anspruch und der Annahme berichtet, eigene Aufgabenbereiche zu beherrschen, eigenständig zu denken und proaktiv zu handeln. Anweisungen der Now-Generation werden in diesem Verständnis als überflüssig erachtet.

Auch im zweiten Fall zeigt sich ein ähnliches Führungsverständnis; jedoch wird es in diesem Fall als dominierender Auslöser für den Strukturwandel erlebt: Die Now-Generation zeigt eine starke Abneigung gegen das Modell des dominanten Alleinentscheiders; es wird von einem Widerspruch von persönlichen Charakterzügen der Now-Generation und einer solchen Rolle berichtet, die unter

strenger Kontrolle und mit Sanktionierungen das Unternehmen führt. Stattdessen wird ein Führungsverständnis verfolgt, das auf Selbstbestimmung basiert und Verantwortung verteilt. Die Now-Generation erlebt eine solche Konstellation als passend für die eigenen Richtigkeitsvorstellungen über Zusammenarbeit und Führung. Auch im dritten Fall gehört das Bild des Patriarchen der Vergangenheit an: Stattdessen wird ein Führungsmodell angestrebt, das als zeitgemäß empfunden wird. Vor dem Hintergrund der Denkgik der Selbstbestimmung und eigenständigen Entscheidungsfindung wird eine starke Abgrenzung der Now-Generation von der als konservativ beobachteten Führung durch eine zentrale Autoritätsfigur betont. Organisationsmitglieder verweisen auf einen größeren Wandel gesellschaftlicher Verhältnisse, in dem patriarchale Strukturen verstärkt abgelehnt werden.

Im dritten Fall wird die Reform auch als faktische Nachfolgeregelung im Moment des plötzlichen Wegfalls der zentralen Autoritätsperson verstanden: Der leitende Familien-Geschäftsführer (Senior-Generation), der über relevantes Geschäftswissen verfügt und als zentraler Entscheider agiert, bricht unerwartet weg. Es wird keine Person mit vergleichbaren Kompetenzen und Erfahrungen beobachtet, die die Position einnehmen könnte und wollte. Diese Umstände lassen es notwendig erscheinen, Organisationsmuster so anzupassen, dass alle bisher im Senior gebündelten Entscheidungsbefugnisse verteilt werden. Dabei wird vom intendierten Vorteil des standardisierten Modells berichtet, organisationales Lernen strukturell zu verankern und kontinuierlich Weiterentwicklungen vorzunehmen. Auch wird vom Vorteil berichtet, Ordnungsmuster flächendeckend zu vereinheitlichen und ein skalierbares Konzept zu etablieren, das die Limitationen einer zentrierten Struktur überwindet und Wachstum nicht strukturell begrenzt.

Die genannten Veränderungstreiber treten in der Begründung der Reform nicht isoliert, sondern als miteinander verschränkte Faktoren für den Strukturwandel auf. Somit erscheint die Reform in den drei Fällen sowohl als Anpassung an wahrgenommene Umweltbedingungen, als auch an Vorstellungen der Now-Generation. Vor diesem Hintergrund strebt die Now-Generation in allen drei Familienunternehmen die Veränderung der bisherigen, patriarchalen Organisationsverhältnisse zu einem alternativen Modell an, das formal durch verteilte Entscheidungsbefugnisse und Partizipation gekennzeichnet ist. Dies manifestiert sich in einer Reform, die die Fixierung auf einen Alleinentscheider lockert und Dezentralisierung von bestimmten Entscheidungsbereichen integriert (Fall 1), bis hin zu Strukturveränderungen, die die Autoritätsbündelung an der Spitze radikal auflösen und die Now-Generation in vielen Bereichen überflüssig machen (Fall 2, 3).

Reformhintergründe zur selbstgesteuerten Organisation

In den betrachteten Familienunternehmen sticht hervor, dass vor der Reform inkrementelle Versuche der Now-Generation unternommen werden, die Organisation zu restrukturieren. Im ersten Fall wird eine Unterteilung in funktionale Fachabteilungen realisiert, um einen Großauftrag zu stemmen. Diese wird jedoch bald als unzureichend für das komplexe Projekt beobachtet. Im zweiten Fall initiiert die Now-Generation nach dem Generationswechsel regelmäßige Treffen, um Führungskräfte für einen Strukturwandel hin zu Partizipation und Dezentralisierung zu mobilisieren. Jedoch werden Widerstände beobachtet und die Initiative wird nach mehreren Monaten als gescheitert erlebt. Auch im dritten Fall werden ähnliche Bemühungen sichtbar: Vor dem Wegfall des Seniors unternimmt die Now-Generation mit agilen Projektmanagement-Methoden Versuche zur teambasierten Flexibilisierung; diese stoßen jedoch auf Widerstände und es wird nach einiger Zeit davon abgesehen.

In allen drei Familienunternehmen wird die Entscheidung zum radikalen Bruch mit der patriarchal geprägten Struktur von der Now-Generation getroffen: Als Durchsetzungsinstanz für die formale Neuordnung deklariert sie die Spielregeln der selbstgesteuerten Organisation als von nun an zu berücksichtigende Eckpfeiler für die Entscheidungspraxis. Damit wird für verschiedene Bereiche die formale Entscheidungsbefugnis und der Umgang mit Entscheidungsunsicherheit an Organisationsmitglieder transferiert, was in der bisherigen Handlungslogik an der Spitze verortet war. In der zentralistischen Dezentralisierung durch die Now-Generation eröffnet sich der paradoxe Appell »Entscheidet alleine!« für bestimmte Entscheidungsbereiche: Selbstbestimmung wird von oben angeordnet. Damit wird der bisherigen Logik der zentralen Entscheidungsinstanz gefolgt, um die Neuordnung zu etablieren.

Die zentralistische Einführung der Dezentralisierung wird in allen Fällen durch einen quasi-familiären, nahestehenden Verbündeten der Unternehmerfamilie unterstützt. Diese Person hat durch langjährige Freundschaft (Fall 1, 3) oder Coaching-Beziehung (Fall 2) eine große Nähe zur Now-Generation und verfügt über Expertise im Bereich der selbstgesteuerten Organisation. Legitimiert durch das Vertrauensverhältnis zur Now-Generation fungiert sie als Stützfunktion, indem sie Entscheidungsunsicherheit über die konkrete Gestaltung der Neuordnung reduziert. Die Person tritt mit ihrer jeweiligen Expertise als Impulsgeber für die Gestaltung der Formalstruktur auf: Im ersten und zweiten Fall fällt die Wahl auf eine Eigenkreation; im dritten Fall wird mit Holacracy ein standardisiertes Modell gewählt. In allen betrachteten Familienunternehmen begleitet der nahestehende Verbündete die Implementierung der Formalstruktur, entweder als Angestellter (Fall 1, 3) oder externer, eng an das Unternehmen gebundener Berater (Fall 2). Im Unternehmenssystem übernimmt diese Person

die Rolle als Experte für die Arbeitsweise in der selbstgesteuerten Organisation (Self-Managing-Organization Facilitator, kurz: SMO-Facilitator).

5.2.2 Charakteristika der reformierten Formalstruktur

In allen betrachteten Familienunternehmen lässt sich eine Kombination aus abgeflachten und konkretisierten Kommunikationswegen, konkretisierten Entscheidungsprogrammen und akzentuierten Personen(-gruppen) als neu etablierte Formalstruktur erkennen, wobei Unterschiede in der jeweiligen Ausprägung und Schwerpunktsetzung existieren.

Abgeflachte und konkretisierte Kommunikationswege

Die Kommunikationswege der drei Familienunternehmen zeigen im Zuge der Reform zur selbstgesteuerten Organisation eine abgeflachte und konkretisierte Form. Die formal vollzogene Enthierarchisierung und Dezentralisierung wird über die veränderten Kommunikationskanäle sichtbar – wenn auch mit unterschiedlicher Akzentsetzung je Fall.

Horizontal angeordneter Organisationsplan

Die drei Fälle müssen aufgrund limitierter Größe und Anzahl vorhandener Stellen begrenzt interne Komplexität ausbilden. Bereits der Organisationsplan lässt auf bildlicher Ebene die vorgenommene Enthierarchisierung erkennen: In allen Fällen ist die Organisation durch Teams als nebeneinander bzw. ineinander liegende Kreise mit horizontaler Anordnung dargestellt, die Rollen als kleinste Einheit gruppieren. Thematische Schwerpunkte und Gestaltung der Kommunikationswege unterscheiden sich leicht in den Fällen.⁸⁵

85 Die Organisationspläne sind aus Anonymisierungsgründen so abstrahiert worden, dass die Grundlogik sichtbar wird, ohne direkte Rückschlüsse auf die Unternehmen zuzulassen.

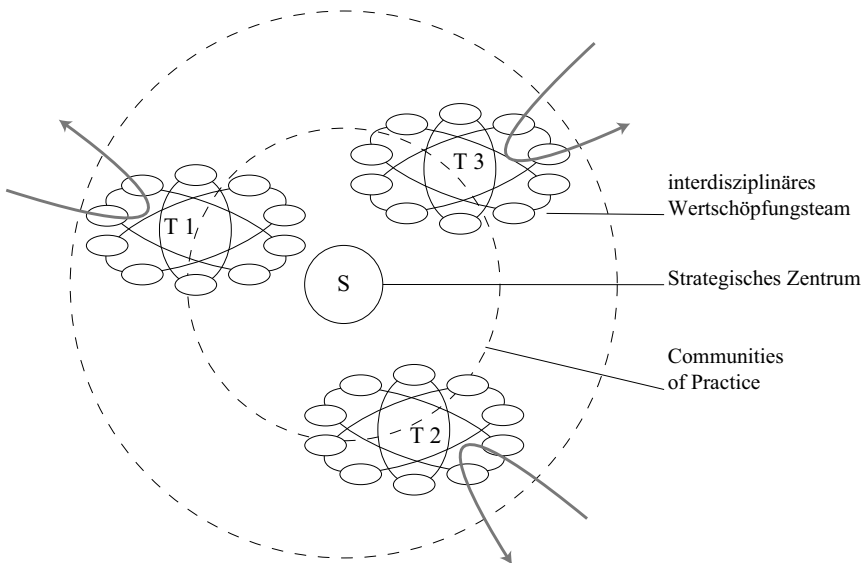


Abbildung 6: Organisationsplan des ersten Falls.⁸⁶

Im Organisationsplan des ersten betrachteten Familienunternehmens sind Teams als Kombination aus externen Funktionen und internen Funktionen organisiert (siehe Abbildung 6). Das Kerngeschäft und Kundenkontakt liegt in der Obhut von drei, nach Produkttyp eingeteilten Wertschöpfungsteams mit interdisziplinären Rollen, deren Außenorientierung im Organisationsplan durch Pfeile angedeutet ist. Ergänzt werden diese durch ein »strategisches Zentrum«. Alle Teams sind nebeneinander auf einer Ebene und nicht pyramidal angeordnet. Funktional gleiche Rollen sind über »Communities of Practice« lose verknüpft, um Erfahrungsaustausch über Teams hinweg zu sichern (gestrichelte Linien). Die horizontale Logik in der Anordnung der Teams gilt auch innerhalb der Teams: Rollen sind gleichwertig angeordnet, sodass keine vertikale Differenzierung zwischen vorgesetzten und untergeordneten Rollen besteht. In der Analyse fällt auf, dass einzelne Rollen (bspw. Buchhaltung) zwar existieren, aber nicht im Organigramm abgebildet sind und nur in Forschungsgesprächen thematisiert werden. Gleiches gilt für die Geschäftsführung; diese ist nicht in den schriftlich skizzierten Kommunikationswegen abgebildet, auch wenn sie im täglichen Entscheidungsgehen als relevant erlebt wird.

Rollen sind typischerweise mehrfach besetzt (bspw. übernehmen mehrere Organisationsmitglieder die Rolle Montage oder Vertrieb) und Organisationsmitglieder können mehrere Rollen in einem oder verschiedenen Teams über-

⁸⁶ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an internes Dokument von Fall 1.

nehmen. Auch wenn die Intention der Now-Generation zur Konzentration auf strategische Belange besteht, agiert sie zum Erhebungszeitpunkt sowohl in Rollen im strategischen Zentrum als auch in Wertschöpfungsteams, wodurch die operative und die strategische Ebene für sie zusammenfällt.

Der Organisationsplan des zweiten Falls (siehe Abbildung 7) lässt Ähnlichkeiten zum ersten erkennen: Auch hier sind Teams mit verschiedenen Rollen in externe (Produkttyp 1, 2) und interne Funktionen (Organisationsteam, Produktteam) aufgeteilt. Teams fungieren als weitgehend unabhängige Leistungszentren und sind im Organisationsplan horizontal angeordnet, d. h. sie »liegen« nebeneinander, ohne dass eine formale Über- oder Unterordnung besteht. Eine Linie um das Organisationsteam und das Produktteam markiert eine engere Verbindung der beiden Teams. Die Pfeile im Organigramm zeigen, dass Organisations- und Produktteam von außen Dienstleistungen und Produkte beziehen und den Produkttyp-Teams zuarbeiten, die in Richtung Kundschaft orientiert sind.

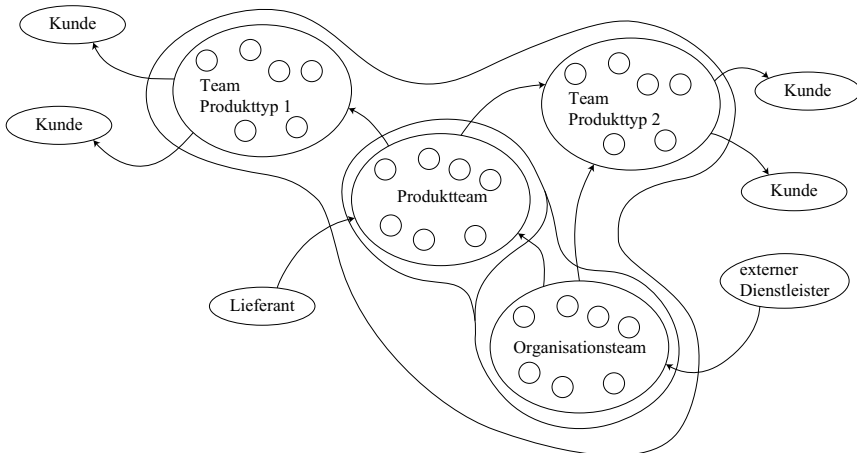


Abbildung 7: Organisationsplan des zweiten Falls.⁸⁷

Auch in diesem Fall geht aus Forschungsgesprächen hervor, dass nicht alle existierenden Teams und Rollen im Organisationsplan abgebildet sind: Zusätzlich bestehen eine Strategieguppe und ein Personalkreis, die strategische Belange für Entscheidungen der gesamten Belegschaft vorbereitet bzw. für Personalverwaltung zuständig ist. Die Position der Geschäftsführung – obwohl in Forschungsgesprächen als relevant geschildert – ist ebenfalls nicht im Organigramm abgebildet.

⁸⁷ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an internes Dokument von Fall 2.

Rollen werden mehrfach besetzt (bspw. Rolle Vertrieb) und Organisationsmitglieder übernehmen mehrere Rollen in einem oder verschiedenen Teams. Die Now-Generation übernimmt sowohl Aufgaben in der Strategieguppe als auch im Organisationsteam (bspw. Rolle ERP-System Einführung), wodurch die strategische und operative Ebene zusammenfällt. Dabei schildert die Now-Generation die Intention, das operative Geschehen im Unternehmenssystem langfristig von der eigenen Person zu entkoppeln und sich überflüssig zu machen.

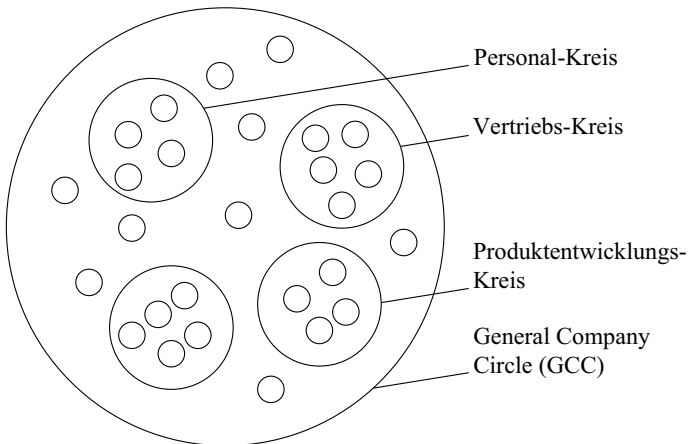


Abbildung 8: Organisationsplan des dritten Falls.⁸⁸

Im dritten Fall erscheint im Organisationsplan eine ähnlich kreisförmige und horizontale Anordnung von Teams wie in den ersten beiden Fällen (siehe Abbildung 8). Anders als im ersten und zweiten Familienunternehmen wird im Organisationsplan des dritten Falls allerdings indirekt eine hierarchische Staffelung deutlich, auch wenn diese nicht so markant wie in pyramidalen Abbildungen dargestellt ist; sie erscheint in Form von ineinander geschachtelten Kreisen.

Der Logik von Holacracy folgend, sind im Familienunternehmen verschiedene Teams als Kreise dargestellt, die aus verschiedenen Rollen als kleinste Organisationseinheiten bestehen. Die Kreise sind ineinander verschränkt: So liegen etwa der Kreis Produktentwicklung, Personal und Vertrieb in einem äußeren Kreis, der als General Company Circle (GCC) bezeichnet wird. In jedem Kreis existiert die Rolle Lead Link (bspw. Lead Link Personal, Lead Link Produktentwicklung), die die Belange des jeweiligen Kreises in den GCC trägt. Innerhalb der Kreise sind Rollen horizontal angeordnet.

⁸⁸ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an internes Dokument von Fall 3.

Rollen sind in einzelnen Kreisen je nach Bedarf mehrfach besetzt (bspw. Rolle Vertrieb). Organisationsmitglieder übernehmen Rollen in verschiedenen Kreisen (bspw. Rolle Lead Link im GCC und Rolle Marketingstrategie im Kreis Vertrieb), wodurch für bestimmte Organisationsmitglieder strategische und operative Aufgabenbereiche zusammenfallen. In diesem Familienunternehmen wird darauf geachtet, dass die Lead Link Rolle in jedem Kreis doppelt besetzt ist, um Wissenstransfer und eine Vertretung zu garantieren. Auch in diesem Fall ist zu erkennen, dass die Position der Geschäftsführung nicht schriftlich abgebildet ist, sondern nur in Forschungsgesprächen thematisiert wird. Die Now-Generation hatte vor dem Untersuchungszeitpunkt mehrere Lead Link Rollen in verschiedenen Kreisen inne, die sie schrittweise abgegeben hat. Aktuell übernimmt sie sowohl Rollen im GCC (teilt sich die Rolle Lead-Link GCC mit einem Nicht-Familienmitglied) als auch Rollen in anderen Kreisen (bspw. Rolle Market Trend Research; Budget für externe Dienstleistungen; Secretary). Die Now-Generation verfolgt die Intention, sich im Unternehmen überflüssig zu machen, ohne dass zum Zeitpunkt der Erhebung eine finale Vorstellung über den langfristigen Verbleib im operativen Geschäft erkennbar ist.

Keine bis minimale vertikale Strukturierung mit Entscheidungskontinuum

Die drei betrachteten Familienunternehmen definieren in schriftlichen Artefakten die vertikale und horizontale Strukturierung der Kommunikationswege; dabei wird für die Fälle insgesamt keine oder minimale vertikale Strukturierung der reformierten Kommunikationswege sichtbar. Der Differenzierungsgrad von Entscheidungsbereichen und der Detailgrad von Integrationsstufen zur Entscheidungsfindung variieren.

Abbildung 9 zeigt das interne Artefakt des ersten Falls zur Ausdifferenzierung von Entscheidungsbefugnissen und Beteiligungsstufen. Entscheidungsbereiche sind in der Entscheidungsmatrix in verschiedene Bereiche aufgespalten (z. B. Überstunden, Gewinnausschüttung). Hinsichtlich vertikaler Strukturierung wird zwischen den beiden Ebenen Team und Chef unterschieden. Die Kopplung dieser Ebenen ist in sieben Stufen konkretisiert und variiert je Entscheidungsbereich – von Konsultation bis zu alleiniger Entscheidungsbefugnis. Wie später noch beschrieben wird, wird in Forschungsgesprächen darauf verwiesen, dass die Entscheidungsmatrix seit ihrer Erstellung nicht mehr aktualisiert wurde und nicht den gegenwärtigen Kommunikationswegen entspricht.

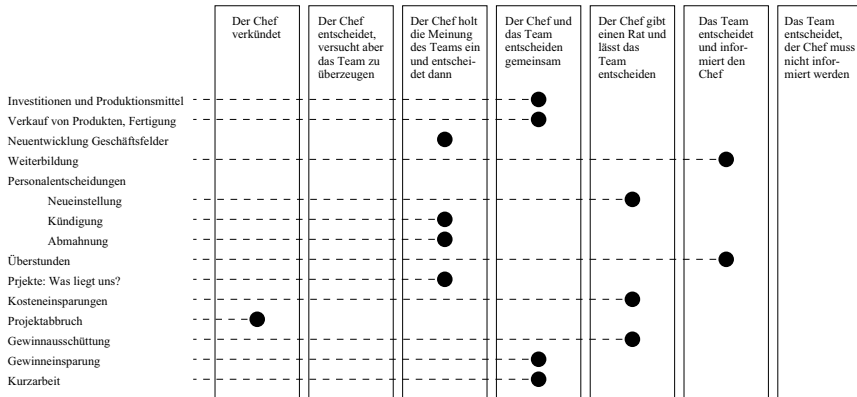


Abbildung 9: Entscheidungsmatrix des ersten Falls.⁸⁹

Der zweite Fall lässt eine gröbere Kodifizierung von Entscheidungsbereichen im eigens entwickelten Modell der selbstgesteuerten Organisation erkennen (siehe Abbildung 10). In dem internen Übersichtsdokument ist eine Unterteilung in drei grobe Entscheidungsbereiche festgehalten: Alltagsentscheidungen; Strukturentscheidungen zur Verbesserung bestehender Prozesse; Strategieentscheidungen für strategische Belange der Organisation. Der Einbezug verschiedener Rollen zur Entscheidungsfindung ist mit den drei Kategorien »allein«, »gemeinsam mit Betroffenen« und »alle« grob gestaffelt, ohne dass die Art der Interaktion konkretisiert wird. Es ist ebenfalls eine Gewichtung der verschiedenen Entscheidungen enthalten, nach der Alltagsentscheidungen den Großteil ausmachen. Mit dem Artefakt werden ehemals zentrierte Entscheidungsstrukturen einer massiven Veränderung in Richtung Dezentralisierung und Mitbestimmung unterzogen: Es besteht keine vertikale Strukturierung zwischen Beteiligten mehr; unterschieden wird nur zwischen Einzelentscheid, einzubeziehenden Betroffenen und gesamter Belegschaft.

89 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an internes Dokument aus Fall 1.

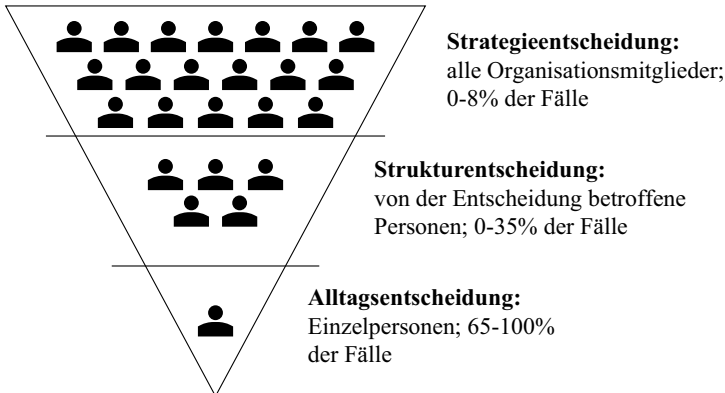


Abbildung 10: Entscheidungsmodi des zweiten Falls.⁹⁰

Hinsichtlich der Aufteilung von Entscheidungsbereichen sind im dritten Fall Entscheidungsbereiche detailliert in Rollen und Kreisen definiert, die mithilfe einer Software im Organisationsplan festgehalten werden. Gemäß der holakratischen Verfassung wird im betrachteten Fall zwischen zwei Entscheidungsmodi unterschieden: Konsent-basierte Gruppenentscheide werden für Arbeits- und Organisationsdesign innerhalb des Kreises vorgeschrieben (Governance Prozess); Einzelentscheide von Rollen bzw. Kreisen innerhalb ihrer definierten Zuständigkeiten bilden den grundlegenden Entscheidungsmodus. Was über definierte Zuständigkeiten hinaus geht, wird in den nächsthöheren Kreis getragen.

Heterogenes Bild der Anzahl dezentralisierter Entscheidungsbereiche

Mit der beschriebenen Ausdifferenzierung der Kommunikationswege weisen alle drei Familienunternehmen die für die selbstgesteuerte Organisation typische, vollständige formale Dezentralisierung der Arbeitsausführung auf. Mit Blick auf weitere führungsbezogene Entscheidungsbereiche ergibt sich für die drei Fälle ein heterogenes Bild (siehe Abbildung 11).

⁹⁰ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an internes Dokument aus Fall 2.

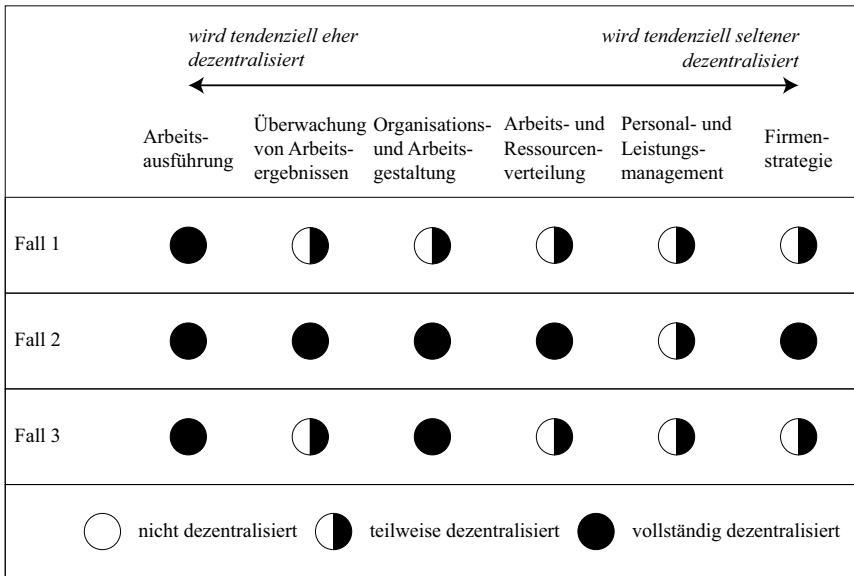


Abbildung 11: Dezentralisierte Entscheidungsbereiche in den drei Fällen.⁹¹

- Die *Arbeitsausführung* ist in allen Fällen vollständig dezentralisiert, d.h. einzelne Rolleninhaber und/oder Personengruppen haben offiziell volle Autonomie und Befugnis über Arbeitsausführung – ohne Kontrolle oder Anweisung durch eine vorgesetzte Person. So haben Organisationsmitglieder im Rahmen ihrer Rolle etwa die Entscheidungsbefugnis darüber, welcher Lieferant ausgewählt wird (Fall 1, 2) oder auf welche Weise ein bestimmtes Personalziel erreicht wird (Fall 3).
- Die *Überwachung von Arbeitsergebnissen* wird in den drei betrachteten Familienunternehmen formal ganz oder teilweise dezentral gehandhabt. Im zweiten Fall liegt die Verantwortung vollkommen bei einzelnen Rollen und Teams. Die Überwachung von Arbeitsergebnissen wird in allen Fällen dadurch unterstützt, dass in den eigenständig agierenden Teams konkrete, teils messbare Ziele und Projekte festgelegt werden und Fortschritte in Regelkommunikationen und/oder in einem Newsletter transparent gemacht werden. Eine teilweise dezentrale Handhabung dieses Entscheidungsbereichs manifestiert sich im ersten Fall in einer Unterstützungsrolle: Diese ist für die Gesamtkoordination der Projekte zuständig und stimmt sich regelmäßig mit Teamvertretern über den Projektfortschritt ab (zugleich SMO-Facilitator). Im dritten Fall ist der Entscheidungsbereich dadurch teilweise dezentralisiert,

91 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lee und Edmondson (2017, S. 47).

dass der Lead Link des Kreises die Teamleistung überblickt, wobei Rolleninhaber ihre Arbeitsergebnisse eigenverantwortlich überwachen.

- Der Entscheidungsbereich der *Organisations- und Arbeitsgestaltung* ist im zweiten und dritten Fall offiziell vollständig dezentralisiert: Organisationsmitglieder haben Entscheidungsfreiheit darüber, Änderungen an der Arbeits- oder Organisationsgestaltung vorzunehmen, etwa die Aufteilung in Teams nach Produktart (Fall 2) oder die Veränderung von Rollen und Regeln im Kreis (Fall 3). Im ersten Fall ist dieser Bereich teilweise dezentralisiert: Teams können eine veränderte Teamaufteilung initiieren, die mit dem SMO-Facilitator abgestimmt wird.
- *Arbeits- und Ressourcenverteilung* ist in den drei betrachteten Familienunternehmen formal teilweise oder vollständig dezentralisiert: Entscheidungen darüber, wer welche Rolle innehat und an welchen Projekten arbeitet, werden im dritten Fall vom Lead-Link getroffen, aber Personen können jederzeit zurücktreten oder eine Rolle ablehnen. Im ersten Fall werden Projekte entlang der Spezialisierung an Teams verteilt und innerhalb des Teams findet eigenständige Aufgabenverteilung statt. Im zweiten Fall sind Personen für die Strategieguppe demokratisch gewählt; die Projekt- und Aufgabenverteilung erfolgt innerhalb der Teams.
- In Bezug auf *Personal- und Leistungsmanagement* zeigt sich, dass Entscheidungen in diesem Bereich in allen Fällen offiziell teilweise dezentralisiert gehandhabt werden. Einstellungsentscheidungen werden von Teams in Begleitung mit einer Personalrolle getroffen; Entlassungen sind ebenfalls teilweise dezentralisiert: Die Teams sind für die Entscheidung verantwortlich, ob und wer entlassen wird, und stimmen sich mit einer Personalrolle oder einem Personalkreis ab, während die Geschäftsführung formal legitimiert. Die Leistungsbewertung einzelner Organisationsmitglieder ist in den drei betrachteten Fällen nicht offiziell geregelt.
- Der Umgang mit Entscheidungen über die *Unternehmensstrategie* ist in den betrachteten Familienunternehmen formal unterschiedlich festgelegt: Während Entscheidungen über die Gesamtstrategie und die Jahresziele von der Now-Generation gemeinsam in einem Gremium (strategisches Zentrum, Fall 1 bzw. GCC, Fall 3) getroffen werden, trifft im zweiten Fall die gesamte Belegschaft strategische Entscheidungen, basierend auf Vorschlägen der Strategieguppe.

So wird deutlich: Während im ersten und dritten Fall mit der Reform zur selbstgesteuerten Organisation eine teilweise bis ganze Dezentralisierung bzw. Integration von Organisationsmitgliedern in vielerlei Entscheidungsbereiche vorgenommen wird, die typischerweise Management-Funktionen zugeschrieben sind, sticht das zweite betrachtete Familienunternehmen mit einer Vielzahl

vollständig dezentralisierter Entscheidungsbereiche und der Integration der gesamten Belegschaft in strategische Belange hervor.

Moderate bis starke Verschriftlichung der Spielregeln

Hinsichtlich der schriftlichen Kodifizierung der Kommunikationswege und der Spielregeln der Zusammenarbeit fällt auf, dass das erste und zweite Familienunternehmen mit eigens entwickelten Modellen mit einer moderaten formalen Verankerung operieren. Im ersten Fall sind die Spielregeln durch den horizontal strukturierten Organisationsplan, eine Übersicht der grob definierten Rollen im Büro des SMO-Facilitators und die Entscheidungsmatrix festgehalten. Im zweiten Fall werden die Kommunikationswege und Spielregeln im Organigramm und wenigen Übersichtsdokumenten festgehalten. Konträr dazu lässt sich im dritten Fall eine starke Verschriftlichung formaler Verhaltenserwartungen feststellen: Kreise, Rollen und Zuständigkeiten werden detailliert im Organisationsplan und mithilfe einer Software (Holaspirt) dokumentiert. In der holokratischen Verfassung sind detailliert die Basisregeln für die Zusammenarbeit definiert.

Zwischenfazit: Bedeutung formaler Kommunikationswege

Trotz leichter Unterschiede lässt sich in den Fällen im Gegensatz zu den vormals abgegrenzten Dienstwegsystemen mit hierarchischer Staffelung und faktisch zentralisierten Entscheidungsstrukturen mit der Reform zur selbstgesteuerten Organisation insgesamt der Vollzug einer Enthierarchisierung und Dezentralisierung der Kommunikationswege erkennen: Das reformierte Kommunikationsnetz weist abgemilderte bis keine hierarchische Strukturierung auf und ist besonders durch die Akzentuierung von Teams und Rollen als Entscheidungsinstanzen geprägt. Die formale Verknüpfung von Rollen und Teams wird einerseits durch den Organisationsplan dargestellt, der eine weitgehende Eliminierung von Über- und Unterordnungsverhältnissen erkennen lässt, und andererseits durch verschiedene interne Dokumente mit Regeln der Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung.

Mit Blick auf Unsicherheitsabsorption geht für Kommunikationswege in der reformierten Formalstruktur folgendes hervor: Im Kontext der begrenzten internen Komplexität reduzieren konkretisierte und abgeflachte Kommunikationswege in den Unternehmen ein gewisses Maß an Komplexität, indem geregelt wird, welche Stellen für eine gültige Entscheidung einbezogen werden müssen. De-facto zentralisierte Strukturen werden abgebaut, indem ein organisationsweites formales Kommunikationsnetz eingeführt wird, das die Arbeitsausführung formal vollständig und eine Reihe weiterer Entscheidungsbereiche (z. B. Personalmanagement, Unternehmensstrategie) mindestens teilweise dezentralisiert. Somit wird die Bearbeitung von Entscheidungsunsicherheit offiziell vielfach Personengruppen oder Rolleninhabern zugeschrieben, anstatt wie bis-

her bei der organisationalen Spitze zu liegen, die die letztendliche Entscheidungsbefugnis innehatte und somit zentral Unsicherheitsabsorption übernommen hat. Auf diese Weise wird ein hohes Maß an Unsicherheit in Teams und einzelnen Rollen angesiedelt.

Entscheidungsprogramme: Eigenständige Navigation entlang gemeinsamer Zielbilder und Prozessorientierung im Miteinander

In Kombination mit abgeflachten, konkretisierten Kommunikationswegen zeigt sich in den drei Fällen eine Schwerpunktsetzung auf Zweckprogramme bei gleichzeitig weitgehender Abwesenheit von Wenn-Dann-Regeln; auch ist eine Strukturierung von Kommunikationsroutinen als Prozessorientierung im Miteinander der dezentral agierenden Organisationsmitglieder erkennbar.

Unternehmensziele als Leitplanken

Mit Blick auf Entscheidungsprogramme zeigt sich, dass Entscheidungen in den drei Fällen an Zielbildern wie einer Unternehmensvision (Fall 1), langfristigen Unternehmenszielen (Fall 2) oder einem Unternehmenspurpose und einer mehrjährigen Unternehmensstrategie (Fall 3) ausgerichtet werden. Die eher abstrakt formulierten Programme auf Organisationsebene lassen Spielraum und damit Entscheidungsfreiheit in der Auswahl konkreter Maßnahmen. Gleichzeitig geben sie einen ungefähren Zeithorizont an; so definiert die Vision im ersten Fall etwa unter Betonung eines Beitrags zur zukunftsfähigen Gesellschaft für die nächsten zehn Jahre einen Fokus auf bestimmte Branchen, lässt aber Spielraum für verschiedene Produktlösungen.

Dabei wird die Relevanz einer diskursiven Absicherung der Zielbilder sichtbar, um deren Leitfunktion im Alltag zu gewährleisten. So wird im ersten Fall die Vision zunächst von der Now-Generation erarbeitet und anschließend mit dem Strategieteam besprochen; danach wird die Vision an einem Workshoptag in externen Räumlichkeiten mit der gesamten Belegschaft diskutiert. Die diskursive Absicherung der Vision erfüllt die Funktion, dass alle Beteiligten zu einem fundierten Verständnis für die vorgeschlagene Ausrichtung gelangen und das Zweckprogramm trotz seiner vagen Formulierung handlungsleitende Wirkung entfaltet (Fall 1). Ähnlich dazu werden im zweiten und dritten Fall übergeordnete Zielprogramme gemeinschaftlich abgesichert: So wird in einem ganztägigen Meeting vom GCC die Strategie erstellt (Fall 3) oder Unternehmensziele werden zweimal jährlich in einer Versammlung mit der Belegschaft entwickelt (Fall 2). Auch hier wird im gemeinsamen Verständigungsprozess konkretisiert, welcher Entscheidungsspielraum im Rahmen der Zielbilder gegeben ist. Die Bereitschaft der Familienunternehmen, zeitlich (mit einem ganzen Arbeitstag), sozial (mit mehreren oder allen Organisationsmitgliedern) und finanziell (Anmieten ex-

terner Räume) zu investieren, deutet auf die Relevanz des gemeinsamen Verständigungsprozesses über Zielprogramme für die Handlungsorientierung im Alltag hin.

Eigenständiges Navigieren entlang gemeinsamer Teamziele

In Kombination mit organisationsweiten Zielbildern operieren die Familienunternehmen mit Zweckprogrammen auf Teamebene, um die Entscheidungsfindung in dezentral agierenden Personengruppen zu steuern und damit Unsicherheit für Teammitglieder zu reduzieren. Im ersten Fall werden Projektzieldefinitionen auf Teamebene definiert, die auf die Unternehmensvision einzahlen. Diese fungieren mit einer Beschreibung des Endprodukts, einem kalkulierten Budget und einem Liefertermin als Orientierungsrahmen für die teaminterne Zusammenarbeit. Sie legt das angestrebte Ergebnis fest und lässt die Mittel zur Realisierung offen, sodass das Team projektspezifisch Entscheidungen treffen kann. Etwa entscheiden Teams eigenständig über spontane Aufgaben- und Rollenverteilung, um sich entlang individueller Kundenbedürfnisse spezifisch aufzustellen. Dabei wirken das Projektziel als inhaltliche Orientierung, der Liefertermin als zeitliche Begrenzung und die Kalkulation als finanzieller Spielraum insgesamt als Entscheidungsrahmen, um Arbeit flexibel zu strukturieren und Anforderungen zu erfüllen.

Im dritten Fall existiert für jeden Kreis ein formulierter Purpose, der den Zweck des Teams vorgibt. Ergänzend werden von der Unternehmensstrategie abgeleitete, quartalsweise Kreisziele zur Steuerung auf Teamebene herangezogen. Diese formulieren einen konkreten Zielzustand und Zahlen für ein Quartal, um Aktivitäten in Teams zeitlich und inhaltlich zu lenken und gleichzeitig Freiheit über die Mittelwahl zu gewähren. Im zweiten Fall leiten Teams eigenständig ihre Teamziele von übergeordneten Zielbildern ab, welche zuvor mit der gesamten Belegschaft erstellt werden. Sie steuern ihre Aktivitäten im Alltag eigenständig, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

Um auch auf Teamebene die orientierungstiftende Funktion der Zweckprogramme zu stabilisieren, operiert der erste Fall mit diskursiver Erarbeitung der Projektzieldefinitionen: Diese werden in einem Projektstartgespräch mit allen Beteiligten und nicht von einer höherrangigen Stelle festgelegt. Der erhöhte Kommunikationsaufwand zielt darauf ab, dass Ziel und Mehrwerte des Projekts für alle ersichtlich werden; zudem wird das Anforderungsprofil gemeinsam erarbeitet, sodass alle Teammitglieder gut abgestimmt sind und in ihren Rollen über die Mittel zur Projektrealisierung eigenständig entscheiden können. Im dritten Fall hat sich zum Erhebungszeitpunkt noch keine feste Handhabung gefestigt; die letzten Quartalsziele wurden im GCC gemeinsam festgelegt, in dem die Lead Links aller Kreise vertreten sind.

Im empirischen Material zeigt sich, dass in den reformierten Familienunternehmen im Kontext von Zielformulierungen auf Team- und Organisationsebene mit institutionalisierter Informationstransparenz gearbeitet wird: Unternehmenskennzahlen werden regelmäßig per Newsletter kommuniziert (Fall 1, 2) und in zyklisch stattfindenden, unternehmensweiten Versammlungen kommuniziert (Fall 1, 2, 3). Dabei sticht im ersten Fall die Filterfunktion der Now-Generation in der Rolle Controlling ins Auge, welche relevante Zahlen, Daten und Fakten interpretierend aufbereitet und verständlich darstellt. Mit der Informationstransparenz wird sichergestellt, dass alle dezentral agierenden Organisationsmitglieder über den unternehmerischen Rahmen informiert sind, der den größeren Kontext für das eigenständige Entscheiden in den dezentralisierten Bereichen aufzeigt. Dies lenkt insofern Entscheidungen, als dass etwa im zweiten Fall durch regelmäßige Transparenz über Kennzahlen eine schnellere Rechnungsstellung vorgenommen wird, wenn Umsätze nicht wie gewünscht ausfallen. Die Informationstransparenz wird von der Now-Generation als Entlastung erlebt, weil sie ermöglicht, offen mit der Gesamtlage umzugehen und entscheidungsrelevantes Wissen (und damit verbundene Unsicherheit) nicht ausschließlich bei sich zu bündeln.

Auch im Hinblick auf Fortschritte in der Zielerreichung wird Informationstransparenz eingesetzt: In Newslettern und/oder zyklischen Abstimmungen wird Bezug auf den Fortschritt von Zielen genommen. Im ersten und dritten Fall wird im wöchentlichen Teammeeting für jedes Projekt ein Update gegeben; ein wöchentliches unternehmensweites Meeting sorgt im dritten Fall für Informationstransparenz auf Organisationsebene. Im zweiten Fall wird im Newsletter der Fortschritt unternehmensweiter Ziele kommuniziert; auch werden diese in der halbjährlichen Vollversammlung thematisiert. Durch die kontinuierliche Bezugnahme auf Zielbilder in schriftlichen Kommunikationen (Newsletter) oder in Interaktionsroutinen (Abstimmungen) wird in einer bestimmten Regelmäßigkeit Aufmerksamkeit für Entscheidungsprogramme eingefordert und damit deren handlungsleitende Wirkung gefestigt.

Weitgehende Abwesenheit von inhaltlichen Wenn-Dann-Regeln

In den betrachteten Fällen finden sich nur wenige inhaltliche Wenn-Dann-Vorschriften, die konkrete Handlungen für bestimmte Ereignisse festlegen. Sofern Konditionalprogramme bestehen, werden diese von betroffenen Organisationsmitgliedern selbst festgelegt und bei Bedarf weiterentwickelt. Etwa werden im zweiten Fall Preislisten oder Checklisten als lebendige Artefakte erlebt, die von betroffenen Rollen weiterentwickelt werden, wenn Anpassungen oder Konkretisierungen als notwendig wahrgenommen werden. Je nach Inhalt variiert dabei der Personenkreis, der über die (Weiter-)Entwicklung entscheidet (Fall 2). Ein anderes Beispiel sind regelmäßige Meetings zur Projektauswertung und

Reflexion über die Zusammenarbeit (Fall 1) oder Sitzungen zur Reflexion über gesetzte Team- und Organisationsziele (Fall 3), in denen als nützlich erachtete Erfahrungen in Standards umgewandelt werden. Mit der vorsichtigen Dosierung von Konditionalprogrammen wird Unsicherheit für Teammitglieder reduziert, indem sie sich bei bestimmten Entscheidungen an Abläufen oder Wenn-Dann-Vorschriften orientieren können – wobei die Einschränkung der Spielräume bei den Beteiligten selbst liegt. Gleichzeitig ermöglicht die geringe Dosierung von detaillierten Wenn-Dann-Vorschriften, die Entscheidungsfreiheit von Rollen und Teams möglichst groß zu halten und unter Einbezug bestimmter Lernerfahrungen adaptiv zu entscheiden, wie ein Projekt oder Ziel erfüllt werden soll.

Prozessorientierung im Miteinander

Im Zuge der Reform erfahren alle betrachteten Familienunternehmen eine Anreicherung des Alltags mit Kommunikationsroutinen, die das Miteinander der Beteiligten unterschiedlich stark, aber in der Tendenz klar strukturieren. Um die Zusammenarbeit und gemeinsame Entscheidungsfindung zu stützen, wird nicht nur mit bedarfsorientierten Interaktionen operiert, sondern auch mit wohl dosierten Routinen auf Team- und Organisationsebene (z. B. wöchentliche Teammeetings, unternehmensweite Sitzungen). Regeltermine folgen einer grob bis stark strukturierten Form und sind teilweise technologiegestützt: So bestehen in der selbst entwickelten Formalstruktur vom ersten und zweiten Fall grobe Ablaufregeln für regelmäßige Interaktionen zwischen festgelegten Personenkreisen, um sich etwa entlang einer digitalen Projektliste abzustimmen oder Projektauswertungen vorzunehmen (Fall 1). Im zweiten Fall haben Teams ihre eigene Abstimmungsroutine und es werden regelmäßig Vollversammlungen abgehalten, um strategische Belange zu thematisieren. Im dritten Fall wird eine starke Strukturierung regelmäßiger Interaktionen zwischen Kreismitgliedern sichtbar, um gemeinsame Abstimmungen über operative Inhalte (Tactical-Meeting) oder Rollen und Regeln (Governance-Meeting) zu gestalten. Es bestehen detaillierte Agenden und es kommen IT-Tools zum Einsatz, um Agenden, Aufgaben, Projektlisten oder Rollen und Regeln transparent verfügbar zu haben – mit der Folge, dass Agendapunkte und Themen als weniger leicht zu umgehen erlebt werden. Auch zeigt sich im dritten Fall, dass ein Team nicht nach Holacracy-Meetings, sondern einer agilen Projektmanagement-Methode arbeitet. Auch diese beinhaltet eine Kombination aus Interaktionsroutinen; sie unterscheiden sich zwar im konkreten Ablauf von holokratischen Meetings, haben aber auch eine feste Struktur.

Zwischenfazit: Bedeutung formaler Entscheidungsprogramme

Insgesamt zeigt sich in den drei Fällen hinsichtlich der Bearbeitung von Entscheidungsunsicherheit durch Programme, dass schwerpunktmäßig Zweckprogramme auf Organisations- und Teamebene eingesetzt werden, um zu steuern, was von dezentral agierenden Personen(-gruppen) zu tun ist. Die Verkettung von Unternehmens- und Teamzielen ermöglicht interne Elastizität, um der höher-rangigen Firmenstrategie gerecht zu werden. Organisationsmitglieder und Teams sind dazu aufgefordert, entlang gemeinsam formulierter Zielbilder eigenständig Entscheidungen zu treffen.

Die weitgehende Abwesenheit von Wenn-Dann-Regelungen lässt weitreichenden Entscheidungsspielraum zur Mittelwahl. Damit wird Beteiligten im täglichen Organisationsgeschehen ein hohes Maß an Entscheidungsunsicherheit zugewiesen. Mithilfe von institutionalisierter Informationstransparenz über Kennzahlen und Fortschritte in der Zielerreichung wird Entscheidungsunsicherheit etwas reduziert. Hinsichtlich gemeinsamer Interaktionen, die aufgrund von formal festgelegten Gruppenentscheidungen erforderlich sind, wird in den betrachteten Fällen mit grober bis detaillierter, teils technologiegestützter Strukturierung des Miteinanders gearbeitet, um Unsicherheit für Beteiligte zu verringern. Abstimmungen mit einem festgelegten Personenkreis, definierter Frequenz, Dauer und grob bis detailliertem Ablaufschema setzen einen Rahmen, in dem sich die Beteiligten weitgehend auf die inhaltliche Dimension von Unsicherheit konzentrieren können.

Insgesamt wird sichtbar, dass der skizzierte Einsatz von Programmen in der Formalstruktur der selbstgesteuerten Organisation begrenzt zur Reduktion von Unsicherheit beiträgt: Auch wenn Informationstransparenz und die Prozessorientierung im Miteinander ein gewisses Maß an Orientierung geben, lassen Zielsetzungen auf Team- und Organisationsebene in der Kombination mit einer weitgehenden Abwesenheit von Wenn-Dann-Vorschriften großzügige Entscheidungsspielräume für dezentrale Akteure zu. Somit wird Unsicherheit maßgeblich den handelnden Akteuren zugewiesen, die durch die Kommunikationswege formal festgelegt sind.

Akzentuiertes Personal: Zentralität von Personen(-gruppen)

Personengruppen und einzelne Personen bilden formal die zentrale Bezugsebene für Unsicherheitsabsorption in den zur selbstgesteuerten Organisation reformierten Familienunternehmen; entsprechend erscheinen Personalentscheidungen als mehrfach gesicherter Prozess.

Personengruppen als zentrale Bezugsebene

In den drei Fällen wird Teams durch die Kommunikationswege eine Vielzahl von Entscheidungskompetenzen zugewiesen. Die Anforderungen komplexer Projekte erfordern im ersten Fall die Koproduktion verschiedener Rolleninhaber, die in fest zusammengesetzten interdisziplinären Teams eigenständig entlang von Zielvorgaben und bei weitgehender Abwesenheit von Wenn-Dann-Regelungen entscheiden. Für die Leistungserbringung ist das Zusammenspiel der Teammitglieder entscheidend: Notwendiges Wissen und erforderliche Umsetzungskompetenz für die Projektrealisierung ergeben sich aus den verschiedenen Fähigkeiten, Erfahrungen und Talenten der Teammitglieder. Dabei resultiert aus der interdisziplinären Teamzusammenstellung eine Sensibilisierung der Beteiligten, die aus ehemals getrennten Abteilungen zusammenkommen (Fall 1): Spannungen, die zuvor durch Silodenken und gegenseitige Schuldzuweisungen entstanden, werden durch die Kopplung interdisziplinärer Rollen und die damit verbundene Bewusstmachung von Arbeitszusammenhängen verringert. Es zeigt sich, dass besonders Personen entlastet werden, die zuvor finale Projektschritte betreuten und Probleme am Prozessende allein verantworten mussten. Neben fest zusammengesetzten Teams fungieren variable Personengruppen im ersten Fall als Entscheidungsinstanz, etwa wenn ein Organisationsmitglied aufgrund seiner Expertise für eine Entscheidung temporär zum strategischen Zentrum hinzugezogen wird. Auch im zweiten und dritten Fall wird die zentrale Rolle von Personengruppen für Unsicherheitsabsorption sichtbar: Im dritten Fall beeinflusst die Zusammensetzung und Interaktion verschiedener Rolleninhaber etwa Entscheidungen über die Anpassung von Rollen und Regeln der Zusammenarbeit im Governance-Prozess. Im zweiten Fall fungiert die gesamte Belegschaft als Entscheidungsinstanz für strategische Entscheidungen; die Weiterentwicklung von Konditionalprogrammen wird im Kreise betroffener Rolleninhaber entschieden. Prägend für derartige Gruppenentscheidungen ist jeweils, welche Personen mit welchen Erfahrungen und Kompetenzen zusammenkommen und wie sie ihre Beziehung und Kommunikation untereinander gestalten. So wird im empirischen Material deutlich, dass Personengruppen – in fester oder variabler Zusammenstellung – handlungsleitende Wirkung für Entscheidungen besitzen.

Bedeutsamkeit von Kompetenz und Willen einzelner Organisationsmitglieder

Auch Einzelpersonen wird in der reformierten Formalstruktur aller Fälle eine wesentliche Stellung zugeschrieben: Grundsätzlich liegt die Entscheidungskompetenz für konkrete, laufend anfallende Aufgaben und Projekte offiziell bei einzelnen Rolleninhabern. So entscheidet beispielsweise die Person mit der entsprechenden Rolle allein über die Auswahl zwischen Lieferanten, ohne Teamkommunikation oder Berichtspflicht an eine vorgesetzte Person (Fall 1). Ein anderes Beispiel ist die Rolle Recruiting, die eigenständig ein Leitbild für die

Beschreibung passender Mitglieder für die Organisation entwickelt (Fall 3). Es bestehen nur bedingt Regelungen, die vorschreiben, welche Handlungen von den Rolleninhabern zu ergreifen sind. Durch die formalen Kommunikationswege sind Organisationsmitglieder dazu legitimiert, Anfragen oder Einmischungen in ihre Bereiche offiziell abzulehnen. Entscheidungen hängen somit in hohem Maße von Kompetenz, Kreativität und Urteilsvermögen der jeweiligen Rolleninhaber ab.

Dabei sticht in den betrachteten Fällen hervor, dass Organisationsmitglieder neben fachlicher Expertise und Erfahrung den Willen zur proaktiven Entscheidungsfindung als relevant ansehen. Es wird als erforderlich erlebt, die Freiheit (und die damit einhergehende Anforderung) zur eigenständigen Unsicherheitsabsorption auch tatsächlich wahrzunehmen, die aus der Konfiguration der Formalstruktur resultiert.

Personalentscheidungen als mehrfach gesicherter Prozess

In der Handhabung von Personalentscheidungen manifestiert sich die Bedeutung der Prämisse Personal: Entscheidungen über die Zugehörigkeit von Organisationsmitgliedern stellen aufgrund der Gestaltung der reformierten Formalstruktur einen wichtigen Bestimmungsfaktor für zukünftige Handlungen und Entscheidungen im Unternehmenssystem dar. Sie werden daher sorgfältig gestaltet. Im Fall von Neueinstellungen wie auch Entlassungen werden formal neben Personalrollen sowohl Vertreter der jeweils betroffenen Teams als auch die Geschäftsführung zur formalen Ausführung von Personalentscheidungen involviert. Durch die Einbindung verschiedener Akteurebenen wird die fachliche und kulturelle Passung von Anwärtern geprüft. So entsteht eine mehrfach gesicherte Schwelle für Eintritt und Austritt im Unternehmenssystem.

Zwischenfazit: Bedeutung von Personal

Personengruppen und Einzelpersonen erlangen die Bedeutung als zentrale Prämisse der Formalstruktur in den zur selbstgesteuerten Organisation reformierten Familienunternehmen. In Kombination mit abgeflachten Kommunikationswegen, dem vorrangigen Einsatz von Zweckprogrammen und Prozessorientierung im Miteinander, treten Besonderheiten der personellen Prämisse in den Vordergrund: Ein hohes Maß an Entscheidungsunsicherheit soll durch Organisationsmitglieder aufgefangen werden. Kompetenzen, Erfahrungen, Kreativität, der Wille zur proaktiven Mitwirkung zu Entscheidungen, ebenso wie Kooperationsmuster in Personengruppen beeinflussen, welche Entscheidungen erzeugt werden. Entsprechend besteht in den betrachteten Fällen eine Schwerpunktsetzung auf die Entscheidungsprämisse Personal. Dadurch spielen auch Personalentscheidungen eine maßgebliche Rolle und werden als mehrfach gesicherter Prozess gestaltet.

5.3 Konturen des Musterwechsels

Wie aus den Schilderungen zur reformierten Formalstruktur hervorgeht, bedeutet die Reform zur selbstgesteuerten Organisation eine formalisierte Verlagerung von Entscheidungsunsicherheit im Unternehmenssystem der Familienunternehmen: Mithilfe von abgeflachten Kommunikationswegen wird Unsicherheitsabsorption für einige Entscheidungsbereiche weg von der Spitze und offiziell Teams und Einzelpersonen zugeschrieben; dabei soll Unsicherheit in gewissem Maß durch Ziele und Prozessorientierung im Miteinander für Personen(-gruppen) reduziert werden.

Um der Frage nachzugehen, wie sich der Musterwechsel in den betrachteten Familienunternehmen praktisch vollzieht, wird im Folgenden fokussiert, welche latenten Strukturen und Prozesse sich in den reformierten Familienunternehmen entfalten. Dafür wurde für die drei betrachteten Fälle jeweils rekonstruiert, welche Regeln und Kräfte den täglichen Umgang mit Unsicherheit in der reformierten Formalstruktur charakterisieren, auf welche Weise faktische Abweichungen von antizipierten Regelungen verhandelt werden und welche familieninduzierten Erwartungen den organisationalen Alltag prägen. Trotz Unterschieden in der formalen Konzeptualisierung des Organisationsmodells in den Fällen haben sich in der Analyse verschiedene Muster herauskristallisiert, die als Bezugsrahmen die Konturen im Musterwechsel zur selbstgesteuerten Organisation bilden. Wie sich diese Muster konkret manifestieren, variiert teilweise von Familienunternehmen zu Familienunternehmen. Auch lassen die identifizierten Handlungsmuster unterschiedliche Wirkungen auf die Verankerung der neuen Spielregeln als gelebte Praxis erkennen. Im Folgenden werden die Ergebnisse zur Dynamik im Musterwechsel für die drei untersuchten Familienunternehmen fallübergreifend dargestellt.

5.3.1 Paradoxe Problemhintergründe und Abweichungen von formalen Strukturen

In den drei Fällen ist die unternehmensinterne Entscheidungspraxis deutlich durch Abweichungen von der skizzierten Formalstruktur gekennzeichnet, welche Entscheidungsunsicherheit – statt vorheriger Bündelung an der Spitze – formal weitgehend an Teams und einzelne Organisationsmitglieder verlagert. Inkonsistenzen zwischen reformierter Formalstruktur und gelebter Praxis ereignen sich vor Problemhintergründen, die im Übergang zu selbstgesteuerten Organisationsstrukturen erwachsen und bei verschiedenen Akteuren ambivalente Muster im Umgang mit Entscheidungsunsicherheit erzeugen. Bevor die

paradoxen Problemhintergründe skizziert werden, werden zunächst die Akteursebenen vorgestellt, die sich im Musterwechsel als wesentlich hervortun.

Zentrale Akteursebenen im Musterwechsel zur selbstgesteuerten Organisation

Aus dem empirischen Material geht hervor, dass die Dynamik im Musterwechsel stark an Personen orientiert ist. Trotz etablierter Kommunikationswege und Entscheidungsprogramme, die Unsicherheit in bestimmtem Maß reduzieren, stehen für die praktische Veränderung bisheriger Routinen Personen im Zentrum, die am Entscheidungsgeschehen im Unternehmen teilnehmen und die neu etablierten Strukturen zur gelebten Praxis werden lassen. Die Now-Generation, die Belegschaft sowie die Senior-Generation sind dabei unmittelbar bzw. mittelbar für die praktische Verlagerung von Entscheidungsunsicherheit relevant.

Hauptakteursebene: Now-Generation

Als Geschäftsführung, Durchsetzungsinstanz der Reform und insbesondere als abgebende Instanz von Entscheidungsbefugnissen wird die Now-Generation in allen betrachteten Familienunternehmen als zuständige Stelle für die formal etablierten Organisationsverhältnisse verstanden; ihr wird von der Belegschaft hinsichtlich der praktischen Realisierung der Formalstruktur eine Schlüsselposition zugeschrieben. Die Now-Generation wird hinsichtlich der praktischen Handhabung von Entscheidungen beobachtet; insbesondere im Fall von abweichendem Verhalten von der Formalstruktur und Konflikten wird ihr eine zentrale Stellung zuteil. Darüber hinaus wird deutlich, dass sich die Now-Generation selbst als zentraler Akteur im Musterwechsel sowie im Umgang mit Entscheidungsunsicherheit positioniert, auch wenn die Dezentralisierung durch die formal etablierten Spielregeln betont wird. Mit Blick auf Unsicherheitsabsorption wird auf formale Regelungen verwiesen; dennoch werden punktuell direkt sowie indirekt eigene Kompetenzen und die Gesamtverantwortung als Spitze thematisiert, die als relevant für den Unternehmenserfolg beobachtet werden. In der Now-Generation sind verschiedene Rollen gekoppelt (Eigentümer, Familienmitglied, Geschäftsführung, operative Rollen im Unternehmen), wobei in Entscheidungssituationen im Unternehmenssystem für Beteiligte nicht immer deutlich erkennbar ist, in welcher Rolle die Now-Generation gerade agiert. Während diese deutlich als Hauptakteur für den Musterwechsel sichtbar wird, wird dem weiteren operativ tätigen Familienmitglied in den drei betrachteten Familienunternehmen keine gesonderte Bedeutung für die Verlagerung von Entscheidungsunsicherheit zugeschrieben.

Hauptakteursebene: Belegschaft

In den betrachteten Familienunternehmen erscheinen ebenfalls Organisationsmitglieder, die nicht Teil der Unternehmerfamilie sind, als Akteure, die im Musterwechsel eine wesentliche Rolle übernehmen. Gemeinsam mit der Now-Generation sind sie dafür verantwortlich, die formal gesetzten Spielregeln der selbstgesteuerten Organisation im Alltag zu »leben«. Gemäß den abgeflachten Kommunikationswegen sowie der weitgehend eigenständigen Navigation entlang gemeinsamer Zielbilder und Strukturierung des Miteinanders kommt diesen Akteuren ein stark veränderter Umgang mit Entscheidungsunsicherheit zu. Im Unternehmenssystem wird das Verhalten der Belegschaft als wesentlicher Faktor für die praktische Verlagerung von Entscheidungsunsicherheit und damit die Festigung der reformierten Formalstruktur erlebt.

Im Orbit des unternehmensinternen Entscheidungsgeschehens: Senior-Generation

Nicht im Zentrum, sondern am Rand der unternehmensinternen Entscheidungspraxis tritt die Senior-Generation in den betrachteten Familienunternehmen in Erscheinung. Sie umfasst diejenigen Familienmitglieder, die eine vorherige Stellung an der Spitze des Unternehmens hatten und nun ausschließlich Gesellschafter des Familienunternehmens sind. Ihre Position ist als eine zu beschreiben, die im Orbit des unternehmensinternen Organisationsgeschehens angesiedelt ist: Zwar hat die Senior-Generation nach Übergabe der Geschäftsführung formal keine Rollen mehr im Unternehmenssystem; durch die Zugehörigkeit zum Eigentumssystem besteht jedoch nach wie vor eine offizielle Kopplung zwischen der Senior-Generation und dem Familienunternehmen. Die Senior-Generation wird sowohl von der Now-Generation als auch von der Belegschaft als rahmengebender Akteur für die Verwirklichung des Musterwechsels im Unternehmenssystem verstanden, was sie durch die Position als anerkannte Autoritätsinstanz im Unternehmenssystem sowie durch Zugehörigkeit zum Eigentumssystem erlangt. Die Senior-Generation wird von Organisationsmitgliedern als machtvoll erlebt: Einerseits wird ihr von der Now-Generation im Kontext der grundsätzlichen Entscheidung zur Reform zur selbstgesteuerten Organisation eine Rolle zugeschrieben; andererseits wird sie von der Belegschaft als relevant für die unentwegte Realisierung des Musterwechsels beobachtet. Wie später noch beschrieben wird, zeigt sich in der Analyse, dass die Einbindung der Senior-Generation in das Organisationsgeschehen im reformierten Familienunternehmen in den drei Fällen variiert.

Entscheidungsrelevante paradoxe Problemhintergründe

In allen drei Fallbeispielen ergeben sich für die Now-Generation, die Senior-Generation und die Belegschaft im Musterwechsel zur selbstgesteuerten Organisation entscheidungsrelevante Problemhintergründe, die zu charakteristischen Herausforderungen und zu ambivalenten Mustern im täglichen Entscheidungsverhalten führen. Die handelnden Akteure haben unterschiedliche Sichtweisen auf die Realisierung der Formalstruktur und sind durch die Reform mit verschiedenen Anforderungen konfrontiert, die verschiedene, widersprüchliche Verhaltensweisen im praktischen Umgang mit Entscheidungsunsicherheit nahelegen.⁹² Tabelle 6 stellt überblickshaft die paradoxen Problemhintergründe, Herausforderungen und Abweichungen von der reformierten Formalstruktur der Schlüsselakteure dar, die im Folgenden näher beschrieben werden.

Tabelle 6: Paradoxe Problemhintergründe im Musterwechsel zur selbstgesteuerten Organisation.⁹³

Paradoxe Problemhintergrund	Akteursebene	Herausforderungen & Abweichungen
<i>Der Reform vorgelagert: Tradition vs. Neuerung</i>	Now-Generation	<i>Im Gesellschafterkreis:</i> Tradition weiterführen vs. durch Reform radikale Neuerung ins Unternehmenssystem bringen
	Senior-Generation	<i>Im Gesellschafterkreis:</i> Tradition weiterführen vs. durch Reform radikale Neuerung im Unternehmenssystem zulassen <i>Im Fall von Berührung mit reformiertem Unternehmenssystem:</i> Dominieren von Entscheidungen

92 Paradoxe Problemhintergründe und Abweichungen von der Formalstruktur werden hier nicht skandalisiert, sondern als brauchbare Bezeichnungen für Dynamiken gesehen, die mit dem Musterwechsel zur selbstgesteuerten Organisation einhergehen und das Ausbalancieren von Widersprüchlichkeiten erfordern.

93 Quelle: Eigene Darstellung.

(Fortsetzung)

Paradoxe Problemhintergrund	Akteursebene	Herausforderungen & Abweichungen
<i>Nach der Reform: Selbst- vs. Fremdbestimmung</i>	Now-Generation	<i>Im Unternehmenssystem:</i> Eingriffe in dezentralisierte Entscheidungsbereiche Dominanz in Letztentscheidungen
	Organisationsmitglieder mit <i>formal ausgeweiteten</i> Entscheidungsbefugnissen	<i>Im Unternehmenssystem:</i> Inaktivität trotz formaler Befugnis Rückdelegation und Rückversicherungen Schwierigkeiten in der Aushandlung von Gruppenentscheidungen
	Organisationsmitglieder mit <i>formal eingeschränkten</i> Entscheidungsbefugnissen	<i>Im Unternehmenssystem:</i> Dominanz in Gruppenentscheidungen

Der Reform vorgelagert: Tradition vs. Neuerung

Für die Now-Generation sowie für die Senior-Generation der drei Fälle eröffnet sich ein paradoxer Problemhintergrund, der sich um Tradition vs. Neuerung dreht. Dieser tritt bereits vor der Reform des Unternehmens zur selbstgesteuerten Organisation in Erscheinung und wirkt als Rahmenfaktor für den Musterwechsel.

Die Now-Generation

Der paradoxe Problemhintergrund von Tradition vs. Neuerung betrifft die Now-Generation vor der Reform zur selbstgesteuerten Organisation. In allen Fällen wird der familienbesetzte Gesellschafterkreis – bestehend aus Now-Generation und ehemals geschäftsführender Senior-Generation – als einflussreiches Umfeld für den Musterwechsel im Familienunternehmen erlebt. Dort sieht sich die Now-Generation der Herausforderung ausgesetzt, die Entscheidung zu treffen und durchzusetzen, die langjährig bestehende, auf die Spitze zentrierte Handlungslogik der Senior-Generation mit der Reform zur selbstgesteuerten Organisation einer starken Veränderung zu unterziehen. Vor dem Hintergrund des Span-

nungsfeldes zwischen »Befolge und bewahre einerseits die Tradition und bringe andererseits Neues ins Unternehmen« nimmt sich die Now-Generation in den drei Fällen einige Zeit, um sich mit dem Modell der selbstgesteuerten Organisation zu beschäftigen, bevor sie die Entscheidung zur Neuordnung als radikale Neuerung der bisherigen Ordnungsmuster trifft. Anschließend wird es von der Now-Generation als erforderlich erlebt, vor der Durchsetzung der Reform im Unternehmenssystem innerhalb des Gesellschafterkreises eine Weichenstellung vorzunehmen und den entscheidungsrelevanten Problemhintergrund von Tradition vs. Neuerung hinsichtlich der Führungs- und Organisationsmuster mit der Senior-Generation zu bearbeiten.

Die Senior-Generation

Auch die Senior-Generation ist im Kontext der Reform zur selbstgesteuerten Organisation vom paradoxen Problemhintergrund von Tradition vs. Neuerung berührt: Die ehemals geschäftsführende Senior-Generation steht innerhalb des Gesellschafterkreises vor der Herausforderung, die von der Now-Generation gewählte Neuordnung der selbstgesteuerten Organisation zu akzeptieren; dies bedeutet gleichzeitig, sich von bisher gelebten, auf die Spitze zentrierten Ordnungsmustern zu lösen. Die Now-Generation erachtet eine Aushandlung des Spannungsfeldes von Tradition vs. Neuerung mit der Senior-Generation im Gesellschafterkreis als notwendig, bevor die Reform vorgenommen werden kann.

Das Spannungsfeld von Tradition vs. Neuerung kann sich für die Senior-Generation weiterhin manifestieren, sofern nach vollzogener Reform durch (punktuelle) Aktivität im Unternehmenssystem Berührungspunkte zwischen der Senior-Generation und der Belegschaft bestehen. Dies drückt sich etwa in folgender informeller Abweichung im ersten Fall aus, als die Neuordnung bereits offiziell implementiert ist: Als die Senior-Generation zur Unterstützung für ein Projekt hinzugezogen wird und in diesem Projekt Entscheidungen dominiert, fallen Organisationsmitglieder in alte Verhaltensmuster zurück und folgen der auf die Senior-Generation zentrierten Handlungslogik. Trotz Wissen und Einverständnis zu den selbstgesteuerten Organisationsstrukturen setzt sich die Senior-Generation gemäß tradiertem Ordnungsmuster über die formale Entscheidungskompetenz der Teammitglieder hinweg und widerspricht damit den formal etablierten Strukturen (Fall 1).

Der paradoxe Problemhintergrund von Tradition vs. Neuerung stellt sich im Kontext des Musterwechsels zur selbstgesteuerten Organisation in den drei untersuchten Fällen sowohl für die Now-Generation als auch für die Senior-Generation wie folgt dar: Befolge einerseits die traditionelle Handlungslogik der Senior-Generation, welche Unsicherheit zentral an der organisationalen Spitze bündelt, und schlage andererseits den Weg der neuen Handlungslogik der

selbstgesteuerten Organisation ein, in der Unsicherheitsabsorption offiziell in weite Teile der Organisation verlagert ist. Zum Zeitpunkt vor der Reform eröffnet dieser paradoxe Problemhintergrund für die Betroffenen die Herausforderung zur Aushandlung einer gemeinsamen Ausrichtung im familienbesetzten Gesellschafterkreis; im reformierten Unternehmen produziert das Spannungsfeld zwischen Tradition und Neuerung im Fall von Berührungspunkten zwischen Senior-Generation und Belegschaft ambivalente Muster im praktischen Entscheidungsverhalten.

Nach der Reform: Selbst- vs. Fremdbestimmung

Im organisationalen Alltag der reformierten Familienunternehmen zeigen sich Spannungen und Ausweichbewegungen von der Formalstruktur, die sich vor dem paradoxen Problemhintergrund von Selbst- vs. Fremdbestimmung ereignen. Der paradoxe Problemhintergrund, einerseits gemäß der vorgeschriebenen Neuordnung eigenständig zu bestimmen und andererseits entlang der bisherigen Handlungslogik Entscheidungsunsicherheit durch andere bearbeiten zu lassen, entfaltet sich für die Now-Generation sowie für die Belegschaft und manifestiert sich im organisationalen Alltag in verschiedenen Verhaltensweisen.

Die Now-Generation

Sobald die Neuordnung zur selbstgesteuerten Organisation formal etabliert ist, bewegt sich die Now-Generation zwischen Positionen: Einerseits hat sie sich im Zuge der Reform mit der Einführung abgeflachter und konkretisierter Kommunikationswege in verschiedenen Entscheidungsbereichen »selbst abgeschafft« bzw. ihre alleinige Entscheidungsbefugnis offiziell für die Mitbestimmung anderer geöffnet (Fremd- bzw. Mitbestimmung durch Organisationsmitglieder) und damit insgesamt ihre Schlüsselposition für die Bearbeitung von Entscheidungsunsicherheit aufgeweicht. Andererseits besteht eine Tendenz zur Verortung der Gesamtverantwortung für das Unternehmenssystem an der organisationalen Spitze, was die zentrale Unsicherheitsabsorption durch die Now-Generation selbst nahelegt (Selbstbestimmung).

Entsprechend ambivalent agiert die Now-Generation im täglichen Entscheidungsgeschehen: In den drei untersuchten Familienunternehmen beobachten Organisationsmitglieder ein gelegentliches Missachten der neu etablierten Spielregeln durch die Now-Generation. Im Alltag manifestiert sich dies konkret in einer Dominanz bei Letztentscheidungen sowie in gelegentlichen Eingriffen in Entscheidungsbereiche, welche formal einzelnen Rolleninhabern oder Personengruppen zugeschrieben sind. Rückfälle der Now-Generation in bisherige Handlungsmuster finden insbesondere im Kontext finanziell gewichtiger Entscheidungen oder Entscheidungen mit Bezug auf langjährige Kunden statt. Auch

richtungsweisende Personalentscheidungen sind schwer von der Now-Generation zu lösen. Weitreichende Entscheidungen, die den (finanziellen) Erfolg des Unternehmens betreffen, scheinen an der organisationalen Spitze zu »kleben«.

Dabei wird sichtbar, dass wiederkehrende Eingriffe in offiziell dezentralisierte Entscheidungsstrukturen in den betrachteten Familienunternehmen eine Gefahr zur Erosion der reformierten Formalstruktur bedeuten: Inkonsistenzen im Entscheidungsverhalten der Now-Generation senden Doppelbotschaften und lassen für Organisationsmitglieder schwimmen, ob die Formalstruktur und insbesondere die abgeflachten und konkretisierten Kommunikationswege im Unternehmenssystem dauerhaft gültig sind oder ob Unsicherheit weiterhin an der Spitze absorbiert wird. Dies senkt die Glaubwürdigkeit der neu etablierten Spielregeln. In Folge kommt es zu Passivität im Entscheidungsverhalten von Organisationsmitgliedern, was die Konsolidierung des Musterwechsels ausbremst. Jedoch ist gleichzeitig in allen drei Fällen Sensibilität der Now-Generation für diese Thematik erkennbar. Wie im weiteren Verlauf genauer beschrieben wird, sind verschiedene Handlungsmuster als Gegenströmung zu den genannten Tendenzen erkennbar. Vor diesem Hintergrund kommt es in der praktischen Verlagerung von Entscheidungsunsicherheit zu Pendelbewegungen in der Dynamik zwischen Now-Generation und Belegschaft.

Aus dem empirischen Material der drei Fälle gehen verschiedene Einflussfaktoren hervor, die den paradoxen Problemhintergrund von Selbst- vs. Fremdbestimmung für die Now-Generation und damit die Verlagerung von Unsicherheitsabsorption weg von der Spitze an andere Teile der Organisation intensivieren:

- Stellen sich die Bindungsverhältnisse zwischen der Now-Generation und Entscheidungsbereichen aufgrund eines hohen Kompetenzlevels als verwoben dar, sind Herausforderungen in der praktischen Verlagerung von Unsicherheitsabsorption erkennbar. Im ersten Fall zeichnet sich die Tendenz eines Familiengeschäftsführers mit viel Fachwissen und Erfahrung im operativen Geschäft ab, gelegentlich in die formal dezentralisierte Gestaltung von Projekten einzugreifen, während im dritten Fall zu erkennen ist, dass sich die Now-Generation mit Abstand zu fachlichen Inhalten aus dezentralisierten Entscheidungsbereichen der Belegschaft heraushält. Je enger die Kopplung von Now-Generation und fachlicher Expertise in dezentralisierten Entscheidungsbereichen, desto schwieriger erscheint die Übertragung von Unsicherheitsabsorption im Zuge des Musterwechsels und das Irritationspotential im Übergang zur formalen Neuordnung erhöht sich.
- In allen drei Fällen verstärkt die Widersprüchlichkeit zwischen internen Entscheidungsstrukturen und Kapitalstruktur des Familienunternehmens den paradoxen Problemhintergrund von Selbst- vs. Fremdbestimmung: Interne Entscheidungsstrukturen, die formal dezentralisierte Entscheidungs-

befugnisse deklarieren, existieren seit der Reform parallel zu einer durch die Kapitalstruktur faktisch festgelegten Hierarchie. Auch wenn die offiziellen Spielregeln der selbstgesteuerten Organisation nach innen Entscheidungen durch die Belegschaft vorschreiben, ist parallel dazu formaljuristisch die Now-Generation als Instanz zur Letztentscheidung festgelegt. Die Parallelität von intern dezentralisierten Strukturen und in der Kapitalstruktur verankerter Hierarchie verstärkt im Unternehmenssystem das Spannungsfeld von Selbst- und Fremdbestimmung für die Beteiligten, da Regelungen für die Handhabung von Entscheidungen gegeneinander laufen.

- Auch die Bündelung von Rollen mit verschiedener Entscheidungsbefugnis bei der Now-Generation intensiviert in den drei Fällen das Spannungsfeld von Selbst- vs. Fremdbestimmung im Musterwechsel: Hat die Now-Generation sowohl operative Rollen in einem Projektteam als auch die faktische Position der Geschäftsführung inne, kann die Gleichzeitigkeit von asymmetrischen und symmetrischen Beziehungen im Kontext formal gleichgestellter Teams zu Mehrdeutigkeiten und unscharfen Erwartungen führen. Für Beteiligte schwimmt, ob eine Aussage der Now-Generation in einem horizontal strukturierten Team als Äußerung aus einer gleichgestellten Rolle und damit gleichwertig zu anderen Perspektiven zu deuten ist – oder ob eine Aussage als Anweisung der faktisch übergeordneten Geschäftsführung zu verstehen ist. So wird Unsicherheit darüber eingeführt, inwiefern Äußerungen der Now-Generation zu berücksichtigen sind.
- Weiterhin finden sich im empirischen Material Hinweise darauf, dass der Grad der emotionalen Bindung an das Unternehmen den Problemhintergrund von Selbst- vs. Fremdbestimmung für die Now-Generation intensiviert. Hinweise dafür kommen insbesondere im ersten Fall zum Ausdruck: Organisationsmitglieder beobachten ein hohes Verantwortungsgefühl der Now-Generation für den langfristigen Erfolg des Familienunternehmens, das schon über mehrere Generationen hinweg operativ von der Unternehmerfamilie geführt wird. Insbesondere der direkte Blutsnachfolger der Now-Generation erlebt den langfristigen Erfolg des Familienunternehmens als seine Aufgabe, um eine operative Familiennachfolge ermöglichen zu können, und leidet stark unter unternehmerischen Belastungssituationen und Misserfolgen (Fall 1). Die emotionale Bindung an das Unternehmenssystem könnte die Allokation der Gesamtverantwortung für das Unternehmen bei der Now-Generation verstärken und es ihr dadurch erschweren, gemäß der Reform Unsicherheitsabsorption konsequent an andere Organisationsmitglieder abzugeben.

Die Belegschaft

Feststellbare Inkonsistenzen im Entscheidungsverhalten der Belegschaft sind durch den paradoxen Problemhintergrund im Musterwechsel »Entscheide einerseits selbst und lass andererseits andere entscheiden« geprägt. In den drei untersuchten Familienunternehmen entfaltet sich das Spannungsfeld zwischen Selbst- und Fremdbestimmung auf zwei Bezugsebenen: bei Organisationsmitgliedern mit formal ausgeweiteten, sowie bei solchen mit offiziell eingeschränkten Entscheidungsbefugnissen.

In den drei Fällen ist der Entscheidungsspielraum vieler Organisationsmitglieder durch die vollzogene Reform formal ausgeweitet. Ihnen wird durch die selbstgesteuerten Strukturen – im Gegensatz zur ehemaligen Handlungslogik – offiziell hohe Relevanz für Unsicherheitsabsorption zugeschrieben. In diesem Zusammenhang eröffnet sich im Musterwechsel der paradoxe Problemhintergrund von Selbst- vs. Fremdbestimmung für Organisationsmitglieder mit ausgeweiteten Entscheidungsbefugnissen: Die neue Anforderungsstruktur der abgeflachten und konkretisierten Kommunikationswege konfrontiert Organisationsmitglieder damit, in verschiedenen Entscheidungsbereichen (bspw. Projektrealisierung; Arbeits- und Organisationsdesign; Unternehmensstrategie) Unsicherheit auszuhalten und eigenständig Entscheidungen zu treffen (Selbstbestimmung); dies kollidiert mit dem tradierten Ordnungsmuster, Unsicherheitsabsorption letztlich durch die Spitze vornehmen zu lassen (Fremdbestimmung).

In allen betrachteten Familienunternehmen wird nach wie vor zwischen der Belegschaft und der Geschäftsführung unterschieden und es besteht die Tendenz, dass Organisationsmitglieder entsprechend der bisherigen Handlungslogik die Gesamtverantwortung der organisationalen Spitze zurechnen. Dies äußert sich deutlich in Abweichungen im Entscheidungsverhalten in Form von Rückdelegationen oder Rückversicherungsmechanismen: Etwa sichern sich Mitarbeitende für die Priorisierung von Aufträgen oder für die Gestaltung des eigenen Arbeitsbereiches durch eine Rücksprache mit der Now-Generation ab, auch wenn dafür offiziell keine Notwendigkeit besteht (Fall 1). Insbesondere fällt eine Rückdelegation von Entscheidungsunsicherheit an die Now-Generation im Fall von inhaltlichen oder persönlichen Konflikten auf (Fall 1, 2, 3). Weiterhin werden sensible Entscheidungen, wie etwa heikle Personalentscheidungen, an die Now-Generation weitergeleitet: Bringt etwa ein Teammitglied aus der Sicht der Kollegen dauerhaft nicht genug Leistung, wird die Now-Generation adressiert, um eine Entscheidung zur Kündigung herbeizuführen (Fall 1, 2). Auch werden Letztentscheidungen über die Strategie teilweise gemäß der vorherigen Handlungslogik bei der Now-Generation verortet (Fall 3).

Auch innerhalb der Belegschaft sind Organisationsmitglieder der betrachteten Fälle dem paradoxen Problemhintergrund von Selbst- vs. Fremdbestimmung

ausgesetzt. Durch die Reform zur selbstgesteuerten Organisation stehen Organisationsmitglieder in Gruppen ohne formale Über- oder Unterordnung vor der Herausforderung, verschiedene Teillogiken der Organisation zusammenzubringen und Partikularinteressen einzelner Beteiligter selbst auszuhandeln. Es kann nicht wie zuvor auf eine vorgesetzte Person oder die Spitze vertraut werden, welche mit der Aushandlung von divergierenden Positionen Unsicherheitsabsorption übernimmt. Durch die formale Neuordnung sind Personengruppen dazu angehalten, kommunikativ mit Unsicherheit umzugehen und sich ohne vorgesetzte Person auf eine Entscheidungsalternative zu verständigen, wie etwa im Fall von Preisgestaltungen oder Terminfestlegungen (Fall 1, 2). Der paradoxe Problemhintergrund von Selbst- vs. Fremdbestimmung im Musterwechsel manifestiert sich in den drei betrachteten Familienunternehmen dabei in Schwierigkeiten der Beteiligten, in Gruppen eine gemeinsame Entscheidung zu treffen: So führen Entscheidungssituationen zu langwierigen und hitzigen Diskussionen zwischen den Beteiligten (Fall 2); auch wird anhaltende Kommunikationsarmut zwischen Rolleninhabern ehemals separierter Funktionen beobachtet, die nun formal zur gemeinsamen Aushandlung angehalten sind (Fall 1). Im dritten Fall wird darüber hinaus auch die Tendenz zur starken Zunahme von Abstimmungsrunden mit großem Personenkreis sichtbar. Derartige Verhaltensmuster sind Ausdruck der bisher vorherrschenden Handlungsorientierung, die der formalen Neuordnung widersprüchlich gegenübersteht: Die Gewohnheit der Organisationsmitglieder zur Fremdbestimmung durch eine vorgesetzte Person führt dazu, dass Abstimmungen in den formal gleichgestellten Personengruppen aufgrund gewachsener Anforderungen schwerfällig verlaufen, manche Personen Aushandlungsprozesse dominieren oder sich andere Personen aus der Entscheidungsfindung zurückziehen.

Im Zuge der Reform wird durch die Spielregeln der selbstgesteuerten Organisation für manche Organisationsmitglieder, wie etwa Führungskräfte und insbesondere langjährige faktische Verantwortungsträger, der bisherige Wirkungsbereich formal eingeschränkt. Diese Personen bewegen sich im Spannungsfeld, einerseits gemäß der neuen Formalstruktur andere Kollegen entscheiden zu lassen bzw. gemeinsam Gruppenentscheidungen zu treffen (Fremd- bzw. Mitbestimmung), und andererseits entlang der bisherigen Handlungslogik eigenmächtig zu entscheiden (Selbstbestimmung). So besteht in der reformierten Formalstruktur keine Möglichkeit mehr, Anweisungen an andere zu geben oder alleinige Entscheidungen zu treffen, wie etwa die Auswahl von Projekten. In diesem Kontext wirkt eine starke formale Strukturierung von Interaktionsroutinen zusätzlich einschränkend, was insbesondere im dritten Fall deutlich wird: Die neuen, detailliert strukturierten Abläufe der Teammeetings mit dem Facilitator als prozesshütende Rolle bestimmen, auf welche Weise Kommunikation abläuft. Dadurch können Diskussionen nicht mehr ohne Weiteres dominiert

werden. Dieses Spannungsfeld provoziert Widerstände bei den Betroffenen und es kommt ähnlich wie bei der Now-Generation zu widersprüchlichem Entscheidungsverhalten: Gelegentlich widersetzen sich formal eingeschränkte Organisationsmitglieder den strukturierten Meetingroutinen oder dominieren Entscheidungen, die gemäß der Reform bei anderen Organisationsmitgliedern liegen bzw. Abstimmung benötigen, früher allerdings selbstbestimmt gehandhabt wurden. Vor dem paradoxen Problemhintergrund von Selbst- vs. Fremdbestimmung sind demnach Organisationsmitglieder, deren Entscheidungsbefugnisse offiziell eingeschränkt werden, im praktischen Umgang mit Entscheidungsunsicherheit mit widersprüchlichen Handlungslogiken konfrontiert. In gelegentlichen Abweichungen von der neu gesetzten Formalstruktur im Alltag schimmert noch immer die bisherige Handlungslogik durch.

5.3.2 Handlungsmuster im praktischen Umgang mit Entscheidungsunsicherheit

Im Musterwechsel der zur selbstgesteuerten Organisation reformierten Familienunternehmen geht es darum, charakteristische Problemhintergründe zu überwinden und die reformierten Regeln zum Umgang mit Entscheidungsunsicherheit zur Routine werden zu lassen. Dort, wo beschriebene Problemhintergründe Herausforderungen und informelle Ausweichbewegungen von offiziellen Spielregeln hervorbringen, lassen sich ebenfalls differenzierte Muster beobachten, wie diese in den betrachteten Familienunternehmen beantwortet werden. Im Zentrum der Entwicklungsdynamik stehen zwei übergeordnete Kräfte, nach denen interne Ordnung erschaffen, reproduziert und verändert wird: Rezentralisierungstendenzen und Vertrauensbildung. Für diese Kräfte lassen sich jeweils verschiedene Handlungsmuster identifizieren, die als geltende Relevanzen den Musterwechsel zur selbstgesteuerten Organisation prägen und in den betrachteten Familienunternehmen in ihrer konkreten Ausprägung teilweise variieren. Tabelle 7 liefert eine Übersicht über die zentralen Kräfte mitsamt der Handlungsmuster, auf die im Folgenden genauer eingegangen wird.

Rezentralisierungstendenzen

Der Alltag der betrachteten Fälle ist durch Tendenzen zur Rezentralisierung von Unsicherheitsabsorption an verschiedenen Stellen geprägt, um auf Herausforderungen und informelle Ausweichbewegungen zu reagieren, die im Zuge der Reform vor dem Problemhintergrund von Selbst- vs. Fremdbestimmung entstehen. In diesem Kontext werden drei Handlungsmuster deutlich, zwei davon

Tabelle 7: Übersicht über Handlungsmuster im Musterwechsel.^{a)}

Paradoxe Problemhin- tergründe	Rezentralisierungstendenzen		Vertrauensbildung	
	Ausprägung	Rahmung	Systemvertrauen	Personenvertrauen
Tradition vs. Neuerung (Now-Generation & Senior-Generation)			Herstellen einer einheitlichen Ausrichtung im familienbesetzten Gesellschafterkreis (+)	
Selbst- vs. Fremdbestimmung (Now-Generation & Belegschaft)	Sicherungsmechanismen durch anerkannte Autoritätspersonen (~) Informell wachsende Asymmetrien (~)	Paradoxietoleranz als Handlungsregel (~)	Vertrauter SMO-Facilitator als balancierendes Element (~) Konkretisieren formaler Kommunikationswege als Notfallakt (~) Now-Generation als Wegweiser und Vorbild (~) Offenheit zur Anpassung formaler Strukturen (+) Überschreiben des organisationalen Gedächtnisses durch neues Personal (+) Gemeinsames Verständnis der neuen Spielregeln (+) Bedeutung monterärer Vergütung (+)	Fachliche und persönliche Beziehungsarbeit (~) Fokus-Verlagerung auf die Unternehmensgemeinschaft (+) Kulturelle Einsatzbereitschaft als Klebstoff für dezentrale Akteure (~)

^{a)}Quelle: Eigene Darstellung.

als konkrete Ausdrucksformen eines rezentralisierten Umgangs mit Entscheidungsunsicherheit, eines mit rahmengebender Wirkung. Im empirischen Material wird deren ambivalente Wirkung sichtbar: Die Handlungsmuster stabilisieren in den jeweiligen Momenten die Entscheidungsfähigkeit der Organisation und wirken damit funktional für das Überleben des Unternehmens; allerdings (re-)produzieren sie einen Parallelbetrieb zu offiziellen Entscheidungsstrukturen und bremsen damit das Festigen der formal festgelegten Spielregeln aus. Sie werden im Folgenden näher beschrieben.

Muster: Sicherungsmechanismen durch anerkannte Autoritätsfiguren

Im Musterwechsel fungieren Now-Generation und Senior-Generation als informeller Sicherungsmechanismus: Unsicherheiten oder Spannungen im organisationalen Alltag werden durch den Rückgriff auf ehemalige faktische Kommunikationswege bearbeitet und gelöst; insbesondere in Momenten starker Unsicherheit gewinnen die anerkannten Autoritätsfiguren an Bedeutung und übernehmen Unsicherheitsabsorption. Dies hat eine ambivalente Wirkung für den Musterwechsel: Die De-facto-Rezentralisierung wirkt grundsätzlich stabilisierend für das Unternehmenssystem und kann das Weiterverfolgen der Neuordnung stützen; sie steht jedoch den formal reformierten Entscheidungsstrukturen konträr gegenüber und bremst deren Verstetigung.

Now-Generation als zentraler Impulsgeber

Die Now-Generation agiert in allen Fällen punktuell als Impulsgeber, um – mit einer klaren Erfolgsorientierung als Basis – im Alltag Entscheidungen im Unternehmenssystem herzustellen. Die Rezentralisierung von Unsicherheitsabsorption bei der Now-Generation ereignet sich direkt, indem diese das Organisationsgeschehen auf relevante Entscheidungssituationen hin beobachtet und proaktiv eingreift, um Entscheidungen zu erzeugen. Insbesondere finanziell gewichtige Entscheidungen, strategische Belange oder relevant beobachtete, zu entschärfende Situationen aktivieren die Now-Generation als Sicherungsmechanismus. Auch im Fall von Personalentscheidungen tendiert sie zum Eingriff, insbesondere wenn eine Neueinstellung für die strategische Unternehmensentwicklung als Schlüsselentscheidung aufgefasst wird (Fall 3). Weiterhin greift die Now-Generation proaktiv ein, wenn persönliche Dissonanzen in der Belegschaft zu Blockaden führen und Kommunikation im Team zum Erliegen kommt (Fall 1). Neben derartigen direkten Reaktionen manifestiert sich die Rezentralisierung auch in indirekten Veränderungsimpulsen: Wird etwa Inaktivität von Rolleninhabern oder die Notwendigkeit zur Bearbeitung einer bislang wenig beachteten Aufgabe beobachtet, fungiert die Now-Generation als Auftraggeber für eine fachlich versierte Person, die mit der Lösungsfindung betreut wird

(Fall 3). Auch hier konstituiert diese den zentralen Ankerpunkt für die Beobachtung von Entscheidungserfordernissen im Unternehmen und für die punktuelle Veranlassung zur Herstellung von Entscheidungsfähigkeit – allerdings ohne selbst als Akteur in Erscheinung zu treten. Unabhängig von der Eingriffsform kommt in der Aktivierung als Sicherungsmechanismus das Streben nach Erfolgsorientierung zum Ausdruck: Als weichenstellend aufgefasste Entscheidungen werden durch den Rückgriff auf die bisher gelebte Handlungslogik gesichert. Die Now-Generation verortet es noch immer bei sich, das Entscheidungsgeschehen zu beobachten und im Fall wahrgenommener Notwendigkeit als zentraler Impulsgeber im Sinne der Erfolgsorientierung Entscheidungen zu treffen – auch wenn die Befugnis qua reformierter Kommunikationswege offiziell bei der Belegschaft liegt. Dies wirkt zwar funktional für das Erzeugen von Entscheidungen im System, bremst jedoch als Parallelbetrieb die Verankerung der neuen Spielregeln im Alltag aus.

Senior-Generation als Sicherheitsnetz

Auch ohne offizielle Rolle im Unternehmen wird der Senior-Generation in allen Fällen noch immer die faktische Autorität zugeschrieben, Bedingungen im Unternehmenssystem zu regulieren. Im ersten betrachteten Familienunternehmen fungiert sie dabei als Sicherheitsnetz für die formale Neuordnung: Als es aufgrund einer alleinigen Entlassungsentscheidung durch die Now-Generation zu einer massiven Verunsicherung der Belegschaft über reformierte Spielregeln und Absichten der Now-Generation kommt, aktiviert die Belegschaft die Senior-Generation als Vertrauensinstanz und Eskalationshierarchie, um mit der entstandenen Unsicherheit umzugehen. Die Senior-Generation ermutigt zum Gespräch zwischen den Beteiligten und stärkt das Vertrauen in die Now-Generation und deren Absicht zur Neuordnung (Fall 1). So wirkt sie als Sicherheitsnetz, um die Beziehung zwischen Belegschaft und Now-Generation insbesondere mit Blick auf die Ernsthaftigkeit der Neuordnung wieder in ein Gleichgewicht zu bringen. Dabei bildet die enge Kopplung zwischen Familien- und Unternehmenssystem die Grundlage: Sowohl die vertrauensvolle Beziehung zwischen Senior-Generation und Now-Generation, auf Basis derer sich auf die Reform als gemeinsame Ausrichtung verständigt wurde, als auch die Wertschätzung in der Belegschaft ermöglichen der Senior-Generation die Position als Sicherheitsnetz. So wird die im Orbit der Organisation positionierte Senior-Generation zum Notfallaggregat, um Unsicherheit zu absorbieren und die Ernsthaftigkeit der Spielregeln der selbstgesteuerten Organisation und das Vertrauen in die Now-Generation zu stabilisieren. Dies stabilisiert den Musterwechsel in einem Moment großer Irritation.

Muster: Informell wachsende Asymmetrien

Im praktischen Organisationsalltag der drei reformierten Familienunternehmen deutet sich im empirischen Material an, dass informell wachsende, personenbezogene Asymmetrien – etwa in Form dominanter Einzelpersonen oder eines Netzes aus faktischen Verantwortungsträgern – entstehen, um im Sinne der Erfolgsorientierung zweckdienliche Entscheidungen herzustellen. Diese wirken funktional, da sie in Situationen begrenzter Beteiligung bei Gruppenentscheidungen oder dringlich erlebten Momenten Entscheidungsfähigkeit sichern. Gleichzeitig verwässern sie als faktische Orte der Unsicherheit die neu etablierten Spielregeln zur Entscheidungsfindung.⁹⁴

Dominanz von Einzelpersonen im Entscheidungsverhalten auf Teamebene

Im empirischen Material des ersten Familienunternehmens finden sich Hinweise auf informell wachsende, personenbezogene Asymmetrien innerhalb von formal horizontal angeordneten Personengruppen. Wahrgenommene Schwierigkeiten und Passivität von Organisationsmitgliedern bei der Übernahme von Entscheidungsunsicherheit bilden den Auslöser für informelle Führerschaften. Wenn in einer Gruppe von Rolleninhabern mit ähnlicher Fachexpertise Personen nicht an einer Entscheidung teilnehmen wollen, entstehen Einzelinitiativen von einem erfahrenen und langjährigen Organisationsmitglied, das Unsicherheitsabsorption übernimmt und eine zügige Entscheidung herbeiführt (Fall 1). Auffällig dabei ist die Erfolgsorientierung als Basis des Handlungsmusters: Personen mit informeller Führerschaft erleben sich nicht in einer asymmetrischen Stellung gegenüber anderen Teammitgliedern; im Vordergrund steht die Notwendigkeit zur Herstellung einer Entscheidung. Dabei wird im Unternehmenssystem toleriert, dass sich manche Mitglieder von Unsicherheitsabsorption zurückziehen. Im zweiten Fall deutet sich eine alternative Variante an: Innerhalb formal horizontal angeordneter Personengruppen treffen punktuell dominante Einzelpersonen Entscheidungen, was zu Spannungen und Passivität anderer Beteiligter führt. Es fällt auf, dass gemeinsame Entscheidungen von Einzelpersonen getroffen werden, die stark im Argumentieren sind und sich mit ihren Richtigkeitsvorstellungen durchsetzen (Fall 2). Formale Regeln der gemeinsamen Entscheidungsfindung treten damit punktuell in den Hintergrund; dominante Personen erzeugen eine Entscheidung und lösen die formale Symmetrie zwischen den verschiedenen Rollen personenbezogen auf. Gleichzeitig wird derar-

94 Im Folgenden werden empirische Hinweise auf informelle, personenbezogene Asymmetriebewegungen dargestellt – auch wenn der Fokus dieser Arbeit auf Organisationsebene liegt. Damit wird dem Forschungsinteresse entsprochen, sich abzeichnende Faktoren im Musterwechsel zu skizzieren, ohne den Anspruch auf eine detaillierte Ausarbeitung von Gruppendynamiken zu erheben.

tigen Durchsetzungen der Status als Sonderfall zugesprochen, was das Spannungsfeld zwischen Formalstruktur und gelebter Praxis etwas abgeschwächt: Trotz punktueller Dominanz wird ein dauerhaftes Geben und Nehmen als notwendig beobachtet, um langfristig ein kooperatives Miteinander zu wahren. Mit Blick auf die Stabilisierung der neuen Formalstruktur bewirkt die faktische Rezentralisierung durch Einzelpersonen, dass die offiziellen Spielregeln der dezentralisierten Unsicherheitsabsorption verwässert werden.

Hinweise auf ein Netz aus faktischen Verantwortungsträgern

In den betrachteten Familienunternehmen finden sich auch auf übergeordneter Ebene Hinweise auf informelle Asymmetrienbildung im Unternehmensalltag: In den drei Fällen differenziert sich tendenziell ein Kern an faktischen Verantwortungsträgern aus, die als Vertraute der Now-Generation agieren. Sie fungieren im täglichen Entscheidungsgeschehen als Sensor für Unsicherheiten und Herausforderungen und übernehmen gelegentlich – abseits der Formalstruktur – Unsicherheitsabsorption. Es handelt sich um Mitglieder, die sich auf Basis eines hohen persönlichen Verbundenheitsgefühls zum Unternehmen freiwillig über das Tagesgeschäft hinaus engagieren. Dazu zählen Organisationsmitglieder, die durch persönliche Nähe zur Now-Generation oder langjährige Unternehmenszugehörigkeit ein Vertrauensverhältnis zur Now- und Senior-Generation aufgebaut haben.

Die Grenzen des Netzes sind nicht klar erkennbar und variieren von Fall zu Fall. In der Regel haben zugehörige Personen formale Rollen mit weitreichenden Entscheidungsbereichen. Im zweiten Fall wird etwa der Personenkreis der Strategiegruppe als stark miteinander und dem Unternehmen verbunden erlebt. Asymmetrische Bewegungen im Umgang von Entscheidungsunsicherheit deuten sich insbesondere dann an, wenn Zeitdruck besteht oder Entscheidungen von gewisser Tragweite zu treffen sind (Fall 2). In solchen Fällen treffen faktische Verantwortungsträger gelegentlich eine Entscheidung, auch wenn formal die Einbeziehung anderer vorgeschrieben ist – etwa bei der Entlassung einer Person vor Ablauf der Probezeit, um die Unternehmenskultur zu wahren, oder bei einer strategischen Entscheidung zu einem Vorhaben, das nicht wie geplant realisierbar erscheint. In solchen Momenten übernehmen diese Personen faktisch Unsicherheitsabsorption, ohne wie formal vorgeschrieben das betreffende Team bzw. die gesamte Belegschaft in die Entscheidung einzubeziehen.

Dabei schreiben die Handelnden ihren Eingriffen selbst den Status einer Notwendigkeit zur Sicherung des Unternehmenserfolgs zu. Besonders deutlich wird die Erfolgsorientierung, wenn es zu Kritik von Seiten der übergangenen Organisationsmitglieder kommt. In Gesprächen mit Kritikern wird die Nicht-Einbeziehung begründet – insbesondere mit Verweis auf die Zweckdienlichkeit der Entscheidung: Handelnde Verantwortungsträger argumentieren, dass die

formale Ordnung verlassen werden darf, solange sich getroffene Entscheidungen als dienlich für das Unternehmen erweisen (Fall 2). Darin kommt die Handlungsregel der »Zweckdienlichkeit vor Regelkonformität« zum Ausdruck.

Im ersten und dritten Fall deutet sich die Ungebundenheit faktischer Verantwortungsträger an tragende Rollen an. Etwa wird der GCC nicht als geschlossene bestimmende Einheit beobachtet: Entscheidungen werden bei informellen Gelegenheiten, etwa beim Feierabendbier, gemeinsam mit Organisationsmitgliedern getroffen, die sich auch ohne formale Zuschreibung an Belangen der Organisation beteiligen möchten (Fall 3). Das Netz scheint nicht beschränkt auf Personen mit Rollen im GCC; als Grundlage zur Beteiligung erweisen sich faktisches Interesse und Engagement für das Unternehmen und dessen Erfolg. Auch im ersten Fall sind Tendenzen erkennbar, dass sich das Netz nicht auf das strategische Gremium beschränkt. Neben Personen des strategischen Zentrums treten langjährige Organisationsmitglieder als Vertraute der Now-Generation in Erscheinung, die formal ausschließlich im operativen Wertschöpfungsteam agieren (Fall 1). Hinweise im empirischen Material zeigen, dass das Netz gemeinsam die Orchestrierung des Alltags übernimmt und Arbeitsabläufe sicherstellt: Informationen über das tägliche Geschehen zirkulieren in diesem Kreis informell und intensiv. Verantwortungsträger kooperieren bei der Unsicherheitsabsorption, etwa bei beobachteten Engpässen – unabhängig von offiziellen Rollengrenzen. So wird deutlich, dass ein Netz aus faktischen Verantwortungsträgern zwar zweckorientiert Entscheidungen herstellt, jedoch Unsicherheitsabsorption bei sich bündelt und damit die Verankerung der neu etablierten Spielregeln ausbremst.

Muster: Paradoxietoleranz als Handlungsregel

In den drei Familienunternehmen werden Diskrepanzen zwischen Formalstruktur und gelebter Praxis nicht als Störungen beobachtet, sondern bewusst toleriert. Die Gleichzeitigkeit formaler Dezentralisierung und gelegentlich faktischer Zentralisierung eröffnet einen Widerspruch, der im Alltag pragmatisch akzeptiert wird. Dies wird als Handlungsregel der Paradoxietoleranz sichtbar: Widersprüchliche Signale und Regelabweichungen – etwa Eingriffe oder Zurückhaltung – werden ausgehalten, ohne nach permanenter Eindeutigkeit zu streben. Paradoxietoleranz erscheint damit als geteilter Ordnungsrahmen, unterstützt durch begriffliche Unschärfe für die Neuordnung. Das Muster wirkt ambivalent: Es erlaubt den Beteiligten das schrittweise Hineinwachsen in die neue Anforderungsstruktur, bietet aber gleichzeitig einen Rahmen für zentralisierte Praktiken als Parallelbetrieb.⁹⁵

95 Die Parallelität von Formalstruktur und informellen Praktiken ist alltäglich für Entschei-

Toleranz gegenüber regelwidrigen Eingriffen

In den drei Fällen werden regelwidrige Eingriffe in dezentralisierte Entscheidungsbereiche als faktischer Widerspruch zur Formalstruktur toleriert und nicht skandalisiert. Es werden gelegentliche Eingriffe der Now-Generation beobachtet und akzeptiert, trotz Unmut bei Beteiligten. So wird etwa eine von der Now-Generation alleinige Besetzungsentscheidung toleriert, auch wenn diese entgegen der Formalstruktur ohne Einverständnis getroffen wird (Fall 3). Ähnlich wird ein Eingriff der Now-Generation in eine dezentralisierte Entscheidung zur Änderung von Produkteigenschaften hingenommen, auch wenn die damit einhergehenden Projektanforderungen interne Arbeitsüberlastung für die Belegschaft verursachen (Fall 1). Die Mitglieder der betrachteten Fälle scheinen der impliziten Regel zu folgen, stellenweise Pendelbewegungen der Now-Generation zwischen Einhaltung und Abweichung formaler Regeln auszuhalten. Dabei fällt auf, dass die Now-Generation aufgrund ihrer Position als geschäftsführende Eigentümer des Familienunternehmens als zu akzeptierende Letztentscheidungsinstanz beobachtet wird, deren Regelabweichungen zu tolerieren sind.

Die Now-Generation der drei Fälle toleriert bis zu einem gewissen Grad, dass sich Organisationsmitglieder gelegentlich nicht an eingeschränkte Befugnisse halten und gemäß der vorherigen Handlungslogik eigenständig entscheiden, obwohl eine Teamentscheidung vorgeschrieben ist. Wenn etwa eine ehemalige Führungskraft in ihrem Team gelegentlich Anweisungen ohne formale Erlaubnis erteilt, diese aber zu den Leistungsträgern des Unternehmens gehört, tendiert die Now-Generation zu Toleranz des Verhaltens (Fall 3). Die Stellung der Akteure als Leistungsträger scheint dabei den Bedarf zur Paradoxietoleranz zu intensivieren: Auch wenn sich solche Personen der formalen Neuordnung widersetzen, ist die Now-Generation zugunsten des Unternehmenserfolgs angehalten, das abweichende Verhalten zu tolerieren – andernfalls droht der Verlust notwendigen Wissens für die Leistungserbringung.

Toleranz gegenüber Zurückhaltung

In den drei Fällen wird zwischen Mitgliedern mit mehr und weniger Engagement differenziert. Einerseits werden Mitarbeiter beobachtet, bei denen die formale Neuordnung sozialisatorische Wirkung entfaltet und die im Zuge der Reform zunehmend selbstbestimmt agieren. In ihrem Verhalten wird eine wachsende Eigeninitiative und Bearbeitung von Entscheidungsunsicherheit erlebt. Ande-

nungsproduktion (Kühl, 2020a; Froschauer & Lueger, 2015), ebenso wie eine gewisse Abweitungstoleranz. Im hier beschriebenen Muster gewinnt Paradoxietoleranz besondere Relevanz: Die Familienunternehmen streben einen Strukturwandel an, bei dem formale Entscheidungsregeln neu etabliert werden. Dass Abweichungen gerade hier ausgehalten werden, verweist auf Paradoxietoleranz als funktionelles Handlungsmuster im Übergang zur selbstgesteuerten Organisation.

rerseits wird beobachtet, dass manche Personen mit wenig bis keiner Eigeninitiative auf neue Entscheidungsfreiheiten reagieren. In diesem Kontext wird ebenfalls Paradoxietoleranz als Handlungsregel sichtbar: Passivität oder Rückdelegation im Entscheidungsverhalten von Teammitgliedern in Gruppenentscheidungen werden toleriert, auch wenn dieses Verhalten den offiziell etablierten Spielregeln widerspricht. Etwa wird im ersten Fall das Enthaltens von Teammitgliedern bei Teamentscheidungen über Aufgabenverteilung ohne Kritik toleriert; im zweiten Fall wird Passivität bei der gemeinschaftlichen Thematisierung strategischer Belange erlebt und die Inaktivität bzw. Enthaltung dieser Personen hingenommen.

Das Muster der Paradoxietoleranz beruht in allen untersuchten Familienunternehmen auf der Annahme der Systemmitglieder, dass die eigenständige Übernahme von Entscheidungsunsicherheit nicht erzwungen werden kann. Vor diesem Hintergrund kommt es zu informellen Führerschaften und Entscheidungen, die nur von einem Teil aller offiziell Beteiligten getroffen werden. Der Widerspruch von Passivität bei Gruppenentscheidungen zu den offiziellen Regeln der Formalstruktur wird in derartigen Situationen ausgehalten und nicht skandalisiert. Allerdings besteht in allen Fällen gleichzeitig der Anspruch zur Paradoxietoleranz von allen Beteiligten: So wird erwartet, dass Personen im Fall von Enthaltungen oder Inaktivität die von anderen getroffenen Entscheidungen als gesetzt anerkennen und damit verbundene Konsequenzen ohne Kritik mittragen.

Begriffliche Unschärfe als stärkender Faktor

Weiterhin finden sich Hinweise darauf, dass Paradoxietoleranz als Handlungsmuster durch begriffliche Unschärfe der formalen Neuordnung unterstützt wird. Innerhalb der betrachteten Unternehmenssysteme kursieren im Alltag diverse Begriffe, die die Neuordnung der selbstgesteuerten Organisation beschreiben. Dies fällt insbesondere im ersten und zweiten Fall auf, die ein eigenes Organisationsmodell entwickelt haben: Im Zusammenhang mit der Neuordnung werden Bezeichnungen wie »selbstgesteuertes Unternehmen«, »Firma ohne Chef«, »New Work Kultur«, »teamorientiertes Unternehmen« (Fall 2) bzw. »Selbstorganisation« oder »agiles Arbeiten« verwendet (Fall 1). Die Variabilität in der Verwendung von Bezeichnungen deutet darauf hin, dass im kollektiven Bewusstsein keine trennscharfen Definitionskriterien der formalen Neuordnung existieren oder diese auf sprachlicher Ebene verwischt werden. Diese begriffliche Unschärfe öffnet den Raum für Interpretationen und ermöglicht es Beteiligten, sich zwischen Positionen zu bewegen und eine situative Auslegung der formalen Spielregeln vorzunehmen.

Vertrauensbildung

Neben Rezentralisierungstendenzen ist die Dynamik im Musterwechsel in den drei zur selbstgesteuerten Organisation reformierten Familienunternehmen durch Vertrauensbildung als zweite wesentliche Kraft geprägt. In der Verstetigung der Formalstruktur wird deutlich, dass bestimmte Handlungsmuster auf Vertrauensbildung in neu etablierte Systemregeln einzahlen, während andere zur Bildung von personenbezogenem Vertrauen beitragen. Dabei lassen die Handlungsmuster zur Vertrauensbildung hinsichtlich ihrer Wirkung darauf, die bisher eingespielten Operationsweisen zu verändern, ambivalente Effekte erkennen: Einige tragen dazu bei, dass Unsicherheiten bezüglich der Gültigkeit neuer Spielregeln verringert werden und das Vertrauen in diese als gesetzten Rahmen für Unsicherheitsabsorption im organisationalen Alltag steigt. Andere Handlungsmuster signalisieren in bestimmtem Maß zwar die Validität der neuen Formalstruktur für die tägliche Entscheidungspraxis; sie lassen allerdings gleichzeitig Aspekte der ehemaligen Handlungslogik durchscheinen, was die Gültigkeit der neuen Spielregeln verschwimmen lässt und den Musterwechsel verlangsamt. Die Handlungsmuster der Vertrauensbildung werden im Folgenden detailliert erläutert. Dabei werden zunächst die acht Handlungsmuster für systembezogene, und im Anschluss die drei Handlungsmuster für personenbezogene Vertrauensbildung erläutert.

Muster: Herstellen einer einheitlichen Ausrichtung im familienbesetzten Gesellschafterkreis

In den betrachteten Familienunternehmen wird die Entscheidung zur Reform nicht allein im operativen Alltag verankert, sondern vorgelagert im familieninternen Gesellschafterkreis bewilligt. Dieser besteht aus wenigen, eng angebondenen Familienmitgliedern und bildet durch klare Ausrichtung – sei es über persönliche Beziehungen oder über Eigentumsverhältnisse – den stabilen Unterbau für den Musterwechsel. Die einheitliche Ausrichtung schafft Vertrauen in die Reform, schützt vor Irritationen durch Doppelbotschaften und erlaubt, die Neuordnung langfristig und unabhängig von kurzfristigem Erfolgsdruck zu verfolgen. Damit wirkt das Herstellen einer einheitlichen Ausrichtung im familieninternen Gesellschafterkreis indirekt stabilisierend für den Musterwechsel.

Herstellen einer einheitlichen Ausrichtung über persönliche Beziehungen

Im ersten Fall wird überwiegend Bindungslogik aktiviert, um eine einheitliche Ausrichtung im familienbesetzten Gesellschafterkreis herzustellen: Zwischen Senior- und Now-Generation herrscht ein enges Verhältnis. Es besteht ein gemeinsames Bild über die langfristige Identität und Zukunftsausrichtung des

Familienunternehmens, das Unternehmen erfolgreich an die nächste Generation weiterzugeben. Nach einem langjährigen Nachfolgeprozess, in dem die Senior- und Now-Generation gemeinsam im Unternehmen gearbeitet haben, signalisiert die Now-Generation großen Respekt vor dem bisher Erreichten. Zwischen den Beteiligten festigt sich ein enges persönliches Vertrauensverhältnis, dem die Now-Generation die Bedeutung als zentralen Erfolgsfaktor für den Generationswechsel zuschreibt. Die Now-Generation begründet die Reform zur selbstgesteuerten Organisation (Neuerung) maßgeblich durch beobachtete Umweltveränderungen. Damit wahrt sie das Gesicht der Senior-Generation: Es findet eine Abgrenzung von der bisher geltenden Handlungslogik statt, ohne die Senior-Generation und deren Handlungen abzuwerten. Auf der Basis dieses Vertrauensverhältnisses wird der Now-Generation die Entscheidung zur Reform zur selbstgesteuerten Organisation übertragen, auch wenn die Reform zu diesem Zeitpunkt noch keine klaren Konturen hat und Skepsis der Senior-Generation bezüglich der Reform erlebt wird. Die einheitliche Ausrichtung im Gesellschafterkreis ermöglicht es, den Musterwechsel langfristig und geduldig zu verfolgen. Der Senior-Generation wird eine stützende Position im Hintergrund zugeschrieben: Diese hält sich konsequent zurück und reagiert nur, falls dies von der Now-Generation eingefordert wird.

Der Rückgriff auf persönliche Beziehungsverhältnisse zur Herstellung einer gemeinsamen Ausrichtung zeigt sich ebenfalls, wenn die Senior-Generation nicht mehr verfügbar ist: Die Aushandlung von Tradition vs. Neuerung erfolgt im dritten betrachteten Familienunternehmen durch eine vertrauensvolle persönliche Beziehung zwischen dem Nachfolger, der bereits vor dem Wegfall des Seniors in der Geschäftsführung arbeitet, und dem Geschwisterteil, das später mit in die Geschäftsführung eintritt. Diese Person wird als zentral erlebt, um die Entscheidung zur Reform in Richtung selbstgesteuerte Organisation zu treffen. Die Person signalisiert starkes Vertrauen in den bereits geschäftsführenden Nachfolger und sichert ihre Unterstützung zu – unabhängig von der Entscheidung für oder gegen die Reform (Fall 3). Auf diese Weise wird im dritten Fall über persönliche Beziehungen eine einheitliche Ausrichtung hergestellt, die zur Entscheidung führt, die Reform zur selbstgesteuerten Organisation vorzunehmen und diese konsequent zu verfolgen.

Herstellen einer einheitlichen Ausrichtung über vertragliche Besitzverhältnisse

Eine weitere Variante wird im zweiten Fall sichtbar, in der hauptsächlich Eigentumslogik aktiviert wird: Auch in diesem Familienunternehmen wird ein grundsätzlicher Konsens zwischen Now- und Senior-Generation über die langfristige Ausrichtung des Unternehmens erlebt. Nicht wählbare Entwicklungsszenarien für das Unternehmen werden als gemeinsame Vorstellung abgesteckt, wie etwa die Veränderung des Geschäftsmodells zur Massenproduktion oder die

Produktionsverlagerung in ein Niedriglohnland. Um eine einheitliche Ausrichtung im Gesellschafterkreis hinsichtlich der Reform zur selbstgesteuerten Organisation herzustellen, wird in diesem Fall auf vertragliche Besitzverhältnisse als zentrales Medium zur Machtverschiebung zurückgegriffen. Das Überschreiben von Mehrheitsanteilen wird von der Now-Generation als entscheidender Hebel erlebt, um mit formaler Legitimation die Entscheidung zur Reform durchzusetzen und damit das Spannungsfeld von Tradition vs. Neuerung zugunsten der Neuerung organisationaler Praktiken aufzulösen. Die Now-Generation beobachtet dabei die Übertragung von Mehrheitseigentum als notwendig, um zu verhindern, dass sich Organisationsmitglieder bei Widerstand an die Senior-Generation als Mehrheitseigentümer wenden und den Musterwechsel boykottieren. Unter Wahrung der Interessen der Senior-Generation durch Aspekte wie Altersabsicherung, wird die Now-Generation in diesem Fallbeispiel bei der Übertragung der Geschäftsführung mit Mehrheitsanteilen ausgestattet. So wird sie als zentrale Letztentscheidungsinstanz etabliert. Dies legt den Rückgriff auf die Eigentumslogik offen, um Entscheidungsunsicherheit hinsichtlich der Reform zu reduzieren und mit dem Nachlass der patriarchalen Handlungslogik im Unternehmen umzugehen: Die Senior-Generation kann die Entscheidung der Now-Generation zur Reform offiziell nicht ausbremsen oder widerrufen, selbst im Fall von anfänglichen Herausforderungen oder Widerständen der Belegschaft.

Muster: Vertrauter SMO-Facilitator als balancierendes Element

Der SMO-Facilitator übernimmt im Musterwechsel eine Schiedsrichterfunktion, moderiert Regeltermine, fordert die Einhaltung der neuen Spielregeln ein und unterstützt Konfliktklärung. Seine Wirksamkeit als balancierendes Element erlangt er durch seine Stellung als Vertrauensperson für Now-Generation und Belegschaft. Für den Musterwechsel wirkt die Rolle ambivalent: Einerseits fördert sie Trittsicherheit im Umgang mit der Neuordnung durch Moderations- und Schiedsrichterfunktion, andererseits entlastet sie Beteiligte von der eigenständigen Konfliktklärung und verzögert so die Loslösung von der alten Logik.

Schiedsrichter für neu etablierte Spielregeln

In allen analysierten Familienunternehmen ist der SMO-Facilitator im Unternehmensgeschehen sehr präsent und fungiert als Regelhüter für die Neuordnung. Er agiert einerseits als Korrektiv für die Belegschaft, indem er von Organisationsmitgliedern die Unsicherheitsabsorption gemäß der neu zugeschriebenen Entscheidungsbereiche einfordert. So adressiert der SMO-Facilitator Personen etwa direkt in der Moderation von Regelterminen und regt diese zur Partizipation an, wenn sie sich zurückhaltend verhalten. Werden Personen in

ihren Rollen als träge wahrgenommen, fordert der SMO-Facilitator aktiv ihr Engagement zur Übernahme von Entscheidungsunsicherheit ein (Fall 1, 2, 3). Andererseits fungiert die Rolle als Korrektiv für die Now-Generation: In persönlichen Gesprächen mit der Now-Generation reflektiert der SMO-Facilitator Abweichungen von der Formalstruktur, wie etwa zentralistische Eingriffe (Fall 1, 2, 3). Weiterhin wird die Now-Generation ausgebremst, wenn sich Eingriffe anbahnen. In derartigen Situationen fordert der SMO-Facilitator die Integration der Belegschaft in Entscheidungen ein, wenn diese gemäß den abgeflachten Kommunikationswegen gemeinsam zu treffen sind. Ebenfalls werden von der Rolle proaktiv Impulse gesetzt, um Handlungen der Organisationsmitglieder im praktischen Umgang mit Entscheidungsunsicherheit zu würdigen, die der formalen Neuordnung entsprechen (Fall 1). Indem er Organisationsmitglieder und Now-Generation kontinuierlich mit den formalen Spielregeln der selbstgesteuerten Organisation konfrontiert und ihre bisherigen Routinen durch Handlungsaufforderungen oder gemeinsame Reflexion bewusst irritiert, wird die neue Formalstruktur immer wieder in die Kommunikation gebracht. Dabei fällt die hohe Reflexionsfähigkeit sowie das Bewusstsein des SMO-Facilitators auf, dass die Veränderung eingefahrener Handlungsmuster aller Beteiligten Zeit und dementsprechend Übung braucht (Fall 1, 2, 3).

Unterstützungsfunktionen: Moderation und Konfliktklärung

Im SMO-Facilitator sind in allen betrachteten Fällen weitere Unterstützungsfunktionen verankert. Einerseits tritt dieser vielfach in der Moderation von Regelterminen auf, z. B. bei unternehmensweiten Strategiesitzungen (Fall 2), wöchentlichen Teammeetings (Fall 3) oder Projektabstimmungen (Fall 1). Die Moderation unterstützt dabei, die formal etablierte Strukturierung des Miteinanders zu befolgen. Wenn Organisationsmitglieder vom offiziellen Prozess der Regelkommunikation abweichen und etwa durch Wortbeiträge an ungefragter Stelle Diskussionen dominieren, schreitet der SMO-Facilitator ein, erinnert an die neuen Regeln im Miteinander und fokussiert die Aufmerksamkeit der Beteiligten auf das Einhalten der etablierten Struktur. Andererseits nutzt die Rolle Agendapunkte für kleine Erklärungen für Spielregeln der Neuordnung, um Meetingteilnehmer zu Partizipation zu bewegen (Fall 3). So trägt die Rolle dazu bei, die neuen Regeln als Routine zu verankern.

Weiterhin wird die Konfliktklärungsfunktion überwiegend dem SMO-Facilitator zugeschrieben. Als informelle Unterstützungshierarchie klärt dieser einerseits inhaltliche Konflikte zwischen Organisationsmitgliedern, wenn diese Schwierigkeiten haben, innerhalb des Teams ohne eine vorgesetzte Person eine Entscheidung auszuhandeln. Die Rolle fungiert als vorschlaggebende Instanz und übernimmt die kommunikative Aushandlung in bilateralen Gesprächen (Fall 1). Ein anderes Beispiel ist die Konfliktklärung im Fall von mangelnder

Schnittstellenkommunikation; dort initiiert die Rolle eine offene Auseinandersetzung zwischen den Beteiligten und unterstützt mit einem Lösungsvorschlag zur regelmäßigen Abstimmung (Fall 2). Dabei übernimmt der SMO-Facilitator jeweils die Bearbeitung von Entscheidungsunsicherheit, indem er bilateral oder gemeinsam mit dem Team Perspektiven aushandelt und inhaltliche Lösungsvorschläge entwickelt. Auch moderiert der SMO-Facilitator Gruppengespräche ohne inhaltliche Lenkung, um dominante Meinungen in einer hitzigen Diskussion einzufangen und für ausgeglichene Redeanteile zu sorgen (Fall 1, 2, 3). Andererseits fungiert die Rolle als Mediator im Fall von persönlichen Konflikten, um in Schiefelage geratene Beziehungen auszubalancieren. Dies geschieht schwerpunktmäßig dann, wenn die Now-Generation für das Schlichten zwischenmenschlicher Konflikte nicht verfügbar ist. Die Aktivierung zur Konfliktklärung lässt sich als bidirektional beschreiben: Gelegentlich wird die Rolle zur Klärung von Dissens von Beteiligten angefragt; mehrheitlich beobachtet der SMO-Facilitator eigenständig das Organisationsgeschehen und initiiert bei wahrgenommenen Auffälligkeiten im Miteinander selbst den Klärungsprozess.

Legitimation durch die Stellung als Vertrauensperson

Im Zusammenhang mit seiner zentralen Stellung durch die verschiedenen Funktionen wird deutlich, dass erst das enge persönliche Verhältnis zwischen den Beteiligten den SMO-Facilitator dazu legitimiert, als Korrektiv zu fungieren und im Umgang mit den verschiedenen Akteursebenen systemstabilisierende Interventionen vorzunehmen. Da der Musterwechsel zur selbstgesteuerten Organisation in den drei betrachteten Familienunternehmen als große Veränderung mit weitreichenden Konsequenzen für den Umgang mit Entscheidungsunsicherheit erlebt wird, rückt die Legitimierung des SMO-Facilitators durch die Unternehmerfamilie in den Vordergrund: Besteht ein Vertrauensverhältnis zwischen ihm und Now-Generation, wird dieser als familiennahe Person mit Modifikationen im Unternehmenssystem betraut. Dieses Verhältnis auf Basis von Freundschaft (Fall 1, 3) oder Coaching-Beziehung (Fall 2) liefert das Fundament für eine starke Allianz zwischen den Parteien, sodass der nahestehende Verbündete Kritik an Regelabweichungen durch die Now-Generation üben und Verbesserungspotenziale ansprechen kann. Abgesehen von der engen Kopplung mit der Now-Generation lässt sich im ersten und dritten betrachteten Familienunternehmen zusätzlich eine Vertrauensbeziehung zwischen SMO-Facilitator und Senior-Generation erkennen, was die Kopplung an das Unternehmenssystem zusätzlich festigt (Fall 1, 3).

Darüber hinaus ist auch die Beziehung zwischen Belegschaft und SMO-Facilitator als Vertrauensverhältnis zu beschreiben. Die Person zeigt hohe Sozialkompetenz und wird von der Belegschaft als Vertrauensperson erlebt, die als Anlaufstation mit offenem Ohr für Unzufriedenheiten, Sorgen, Ängste oder

Widerstände fungiert (Fall 1, 2, 3). Im dritten Fall nutzt der SMO-Facilitator etwa auch Mitarbeitergespräche als Gelegenheit für Vertrauensaufbau. Die hohe Relevanz des persönlichen Vertrauens zeigt sich insbesondere im zweiten Fall: Als der Rolleninhaber des SMO-Facilitators aufgrund persönlicher Umstände länger aus dem Unternehmen ausscheidet, bleibt die Rolle trotz Wissen um deren Relevanz unbesetzt, bis sich organisch eine Neubesetzung ergibt. Eine Person übernimmt faktisch die Schiedsrichter- und Konfliktklärungsfunktion, als sie dafür von anderen Organisationsmitgliedern angefragt wird. Nachdem diese Person eine Zeit lang faktisch die Funktionen des SMO-Facilitators übernommen hat, wird sie auch formal mit der Rolle betraut (Fall 2). Dies deutet auf die Zentralität der Prämisse Personal für die Rolle hin: Ohne Legitimation durch persönliches Vertrauen von Seiten der Now-Generation sowie von Seiten der Belegschaft »verpufft« die Wirkung des SMO-Facilitators als balancierendes Element für die etablierte Neuordnung.

Muster: Konkretisieren formaler Kommunikationswege als Notfallakt

In den untersuchten Familienunternehmen werden formale Kommunikationswege – angestoßen durch die Belegschaft oder die Now-Generation mit dem SMO-Facilitator – als Notfallakt expliziert und verschriftlicht. Das Muster steigert durch mehr Erwartungsklarheit das Vertrauen in die Regeln der selbstgesteuerten Organisation und trägt dazu bei, die reformierte Formalstruktur – in unterschiedlichem Maß – als Routine im Unternehmen zu verstetigen.

Anstoß durch die Belegschaft

Im ersten Fall wird das schriftliche Konkretisieren formaler Kommunikationswege in folgendem Krisenmoment sichtbar: Als die Now-Generation eine alleinige Entlassungsentscheidung trifft, wird dies von der Belegschaft als starke Quelle der Unsicherheit erlebt. Die Irritation rührt daher, dass Mitbestimmung zuvor vage propagiert wurde, ohne diese offiziell zu explizieren. Dieser Krisenmoment und die damit einhergehenden Unzufriedenheit der Organisationsmitglieder führen dazu, dass die Belegschaft gemeinsam mit der Now-Generation eine schriftliche Konkretisierung der Kommunikationswege in Form von einer Entscheidungsmatrix vornimmt. Das Erstellen des Dokuments schafft durch die klare Festlegung von Entscheidungsbereichen und Beteiligungsstufen für alle Erwartungssicherheit darüber, wer bei welchen Themen auf welche Weise entscheidet (bspw. »Team und Geschäftsführung entscheiden gemeinsam« oder »Team entscheidet nach Einholen der Meinung der Geschäftsführung« – siehe 5.2.2) (Fall 1). Im Fall von starken Abweichungen, wie unerlaubten Alleinentscheidungen der Now-Generation, dient die Matrix als Grundlage, mit der die Belegschaft ihre Beteiligung an Entscheidungen einfordern kann. Das schriftli-

che Konkretisieren von Kommunikationswegen als Notfallakt festigt also Vertrauen in die Regeln der Neuordnung, indem relativ feste, wechselseitige Verhaltenserwartungen etabliert werden.

In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass die verschriftlichten Kommunikationswege im Alltag als Mittel im Notfall fungieren (Fall 1). Dem schriftlichen Artefakt der Entscheidungsmatrix wird im Organisationsalltag eine randständige Bedeutung zugeschrieben. Seit der Erstellung vor mehreren Jahren wird das Artefakt nicht mehr aktualisiert. Organisationsmitglieder nehmen nur in äußerst geringem Umfang Bezug auf das Artefakt. Aufgrund fehlender Aktualität wird die Bedeutung der Entscheidungsmatrix teils als gering aufgefasst: In der aktuellen Entscheidungspraxis der Teams wird eine Verantwortungsübernahme beobachtet, die über die Festlegungen in der Entscheidungsmatrix hinausgeht. Tatsächliche, über die Zeit hinweg etablierte Kommunikationswege werden als praktische Gewohnheiten abseits der schriftlich festgehaltenen Kommunikationswege wahrgenommen. Im betrachteten Unternehmenssystem wird kein Bedarf zur Aktualisierung gesehen. Nur im Fall von harten Rückschlägen wird auf die schriftliche Konkretisierung der Kommunikationswege zurückgegriffen, um eine einklagbare Toleranzgrenze zu aktivieren. So wird in diesem Fall zwar Klarheit darüber geschaffen, wer bei welcher Entscheidung offiziell einzubeziehen ist, was den Musterwechsel stärkt; jedoch bleibt die orientierungsstiftende Funktion aufgrund der Bezugnahme im Notfall begrenzt.

Anstoß durch Now-Generation und SMO-Facilitator

Wie im dritten Fall deutlich wird, kann das schriftliche Konkretisieren formaler Kommunikationswege als Notfallakt auch durch die Now-Generation mit dem SMO-Facilitator initiiert werden, um praktisch mit Entscheidungsunsicherheit umzugehen. Als die Senior-Generation plötzlich als zentrale Autoritätsfigur im Unternehmenssystem wegbriecht, wird es von der Now-Generation und dem SMO-Facilitator als notwendig erlebt, die bisher praktisch gehandhabten Entscheidungsbefugnisse, Verantwortlichkeiten und Erwartungen im Unternehmenssystem zu explizieren – insbesondere diejenigen, die bis zum Zeitpunkt des Wegfalls mit Blick auf die Senior-Generation implizit bestanden. Durch Gespräche mit verschiedenen Verantwortungsträgern werden bisherige Organisationsverhältnisse in einer Übersicht gesammelt und sortiert. Mit der Einführung von Holacracy wird die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortlichkeiten für alle explizit gemacht und verschriftlicht (Fall 3). Damit wird ein offizieller Rahmen geschaffen, der für alle Beteiligten Erwartungssicherheit darüber schafft, wer offiziell welche Entscheidungsbefugnisse innehat. Dabei zeigt sich in diesem Fall, dass Organisationsmitglieder teilweise stark auf die Kommunikationswege Bezug nehmen, indem sie etwa herausstreichen, welche ihrer offiziellen Rollen sie für eine bestimmte Entscheidung legitimieren. Ver-

änderungen an formalen Kommunikationswegen werden regelmäßig vorgenommen: In Governance Meetings werden Kommunikationswege etwa mit der Bildung eines neuen Teams zur Bearbeitung eines Themenbereiches angepasst und dies wird im Organisationsplan dokumentiert. Die Bezugnahme auf offizielle Kommunikationswege einerseits und die kontinuierlichen Anpassungen andererseits verweisen darauf, dass die im Zuge der Reform schriftlich konkretisierten Kommunikationswege im Organisationsalltag des dritten Falls an Bedeutung gewinnen. Dies unterstützt das Trittsicher-Werden in den neu etablierten Spielregeln.

Muster: Now-Generation als Wegweiser und Vorbild

Die Now-Generation nimmt im Musterwechsel die Position als Wegweiser und Vorbild ein, um die Spielregeln zur selbstgesteuerten Organisation als handlungsleitenden Rahmen zu etablieren. Sie wirkt, indem sie den Lernprozess behutsam und konsequent unterstreicht, die formale Neuordnung vehement durchsetzt und das eigene Rollenverständnis umdeutet. In diesem Zusammenhang wird das Entscheidungsverhalten der Now-Generation von der Belegschaft aufmerksam beobachtet – insbesondere im Hinblick auf Regelkonformität. Als Initiator der Reform wird ihr eine Schlüsselrolle für die Verankerung der Neuordnung zugeschrieben. Zwar schafft die Now-Generation durch die verschiedenen Initiativen Vertrauen in die Gültigkeit formaler Spielregeln, allerdings geschieht dies schwerpunktmäßig durch ihre zentrale Position, was der Logik der Neuordnung zuwiderläuft.

Behutsamer und konsequenter Lernprozess

Die Now-Generation erlebt den Musterwechsel als längerfristigen Prozess, der eine geduldige Realisierung erfordert. Daher wird das Trittsicher-Werden in den neu etablierten Spielregeln als behutsamer und konsequenter Lernprozess gestaltet. Dabei sticht der Nachdruck zur Selbstbestimmung durch die Now-Generation ins Auge: Regelmäßig spricht die Now-Generation Appelle aus, um zur Unsicherheitsabsorption zu ermutigen – in Einzelgesprächen, Gesprächsrunden und schriftlichen Kommunikationen (Fall 1, 2, 3). Auch wird dazu aufgefordert, gegensätzliche Meinungen in einen offenen Dialog einzubringen, um kollektive Intelligenz zur Problemlösung zu nutzen (Fall 1). Im zweiten Fall thematisiert die Now-Generation ihren potenziellen Wegfall als Gedankenexperiment mit der gesamten Belegschaft. Dies wird als Indiz dafür beobachtet, dass die Neuordnung gesetzt ist und die Verteilung von Entscheidungskompetenzen ernsthaft angestrebt wird. Die Appelle werden als glaubwürdig beobachtet, da sie von der Now-Generation selbst vorgenommen werden: Ihr wird die Regulierung der offiziellen

Spielregeln zugeschrieben, die bereits zentralistisch die Reform zur radikalen Dezentralisierung durchgesetzt hat.

Der Lernprozess ist ebenfalls durch einen umsichtigen Umgang mit Fehlentscheidungen geprägt. Sanktionierungen werden von der Now-Generation in allen Fällen als wenig zuträglich erlebt. Entscheidungen, die Organisationsmitglieder im Rahmen neuer Entscheidungsbefugnisse treffen und keine gewünschten Ergebnisse hervorbringen, werden von der Now-Generation nicht bestraft. So wird signalisiert, dass die Entscheidungsbefugnis bei der Belegschaft liegt und diese auch im Fall von Fehlern oder Unannehmlichkeiten nicht von einer höheren Instanz sanktioniert werden. Allerdings besteht in der Regel die Anforderung, unangenehme Konsequenzen auszuhalten, die mit einer Entscheidung einhergehen. Auch ist die Tendenz zur positiven Sanktionierung von regelkonformen Verhalten gemäß der Neuordnung beobachtbar, was im ersten Fall insbesondere bei der Now-Generation verankert ist. Tragen Personen durch eigenständig getroffene Entscheidungen zum Unternehmenserfolg bei, werden diese durch explizites Loben oder durch punktuelle Bonuszahlungen durch die Now-Generation gewürdigt (Fall 1). Der Mechanismus der positiven Sanktionierung erfolgt in den anderen Fällen teils durch den GCC (Fall 3), oder durch Entscheidungen der Teams selbst und teils durch die Now-Generation (Fall 2).

Vehemenz in der Durchsetzung der Neuordnung

Weiterhin fällt auf, dass die Now-Generation die konsequente Durchsetzung der Reform als gesetzte Entwicklungsrichtung für das Unternehmen gegenüber wahrgenommenen Störfrieden anstrebt. Etwa werden Organisationsmitglieder mit fortbestehendem Dominanzanspruch bei wiederholten Inkonsistenzen in der Ausübung der formalen Neuordnung von der Now-Generation ermahnt; dies eskaliert im Fall von dauerhaftem Missachten der Neuordnung bis hin zur Entlassung, um die Verhältnisse in horizontal strukturierten Teams zu symmetrieren (Fall 2, 3). Die Now-Generation signalisiert: Wer dauerhaft die neuen Spielregeln missachtet, verlässt die Organisation. Gleichzeitig zeigt sich im zweiten Fall die Offenheit zur Wiedereinstellung: Ehemalige Organisationsmitglieder werden wieder ins Unternehmenssystem aufgenommen, sofern sie die neu etablierten Spielregeln anerkennen und mit der Reform einhergehende Konsequenzen akzeptieren, wie ein geringeres Gehalt, das an das Gehaltsniveau der Teammitglieder angeglichen ist (Fall 2). Die Neuordnung wird auch gegenüber der Senior-Generation durchgesetzt, sofern diese den Entscheidungsalltag im reformierten Unternehmen irritiert: So wird im ersten Fall der Senior von einem Projekt abgezogen, dem er zur Unterstützung zugeteilt ist, da er in ehemalige Autoritätsmuster zurückfällt und dies bei betroffenen Teammitgliedern zum Rückfall in die ehemalige Handlungslogik führt. Hier setzt sich die Now-Generation gegen die Senior-Generation durch, um für alle Beteiligten das klare

Signal der Gültigkeit der formal festgelegten, abgeflachten Kommunikationskanäle zu senden.

Umorientierung im eigenen Rollenverständnis der Now-Generation

Auch wenn gelegentliche Eingriffe der Now-Generation die tägliche Entscheidungspraxis prägen, ist ihr Verhalten in allen drei Fällen durch eine hohe Bereitschaft gekennzeichnet, sich selbst und das eigene Handeln kritisch zu hinterfragen und sich an neue Regeln anzupassen. Die Reform zur selbstgesteuerten Organisation wird von der Now-Generation als Herausforderung erlebt, sich in der Bearbeitung von Entscheidungsunsicherheit stark zurückzuhalten und etwa auszuhalten, dass Entscheidungen von anderen getroffen werden oder Aushandlungen aufgrund der Einbeziehung anderer Personen länger dauern als in bisherigen Routinen zur Entscheidungsfindung. Nichts weniger als eine Umorientierung im Selbstverständnis der eigenen Position im Unternehmenssystem ist notwendig, die sich in der Differenz der früheren zentralen Stellung zur Unsicherheitsabsorption und der jetzigen Zurückhaltung aus bestimmten Entscheidungsbereichen manifestiert. Die Now-Generation wird durch den SMO-Facilitator als interner (Fall 1, 3) oder externer (Fall 2) Coach darin unterstützt, sich in dieser Hinsicht zu reflektieren und den Wandel eingeschliffener Entscheidungsrouninen zu bewältigen. Erfolgen Inkonsistenzen in der Ausübung neuer Spielregeln, werden diese von der Now-Generation teilweise gegenüber den Beteiligten transparent gemacht. Die offene Kommunikation hat zur Folge, dass der Now-Generation der Wille und die Bereitschaft zugeschrieben werden, sich langfristig an die neuen Strukturen zu halten (Fall 2).

Darüber hinaus manifestieren sich Prozesse der Umorientierung im eigenen Rollenverständnis der Now-Generation in allen betrachteten Familienunternehmen in einer hohen Sensibilität bezüglich der eigenen Mehrfachbesetzung in operativen, strategischen und geschäftsführenden Rollen. Die Now-Generation tendiert im Rahmen eines horizontal strukturierten Teams dazu, regelmäßig darauf zu verweisen, aus welcher Rolle eine Aussage getätigt wird und wie diese zu deuten ist. So betont die Now-Generation in Sitzungen im Organisationsteam immer wieder, dass sie als Experte zu einem bestimmten Thema, und nicht als Geschäftsführung spricht (Fall 2). Mit der kontinuierlichen verbalen Unterscheidung wird eine Sensibilisierung verfolgt, sodass trotz der Mehrfachbesetzung der Now-Generation in verschiedenen gewichteten Rollen symmetrische Beziehungen innerhalb formal horizontal strukturierter Teams etabliert werden können.

Der Umorientierungsprozess im Selbstverständnis der Now-Generation manifestiert sich auch in der Übertragung von fachlichen Rollen. Die Verlagerung von Unsicherheitsabsorption wird stufenweise vollzogen: So erfüllt eine Person der Now-Generation im dritten Fall etwa eine Zeit lang die Rolle Finanzen und

übergibt diese anschließend an ein Organisationsmitglied. Diese Person hat nun formal die Rolle inne, während die Now-Generation in einer Stützfunktion etwa bei Fragen oder starken Unsicherheiten zur Beratung hinzugezogen werden kann. So vollzieht sich Übertragung der Bearbeitung von Entscheidungsunsicherheit dieser fachlichen Rolle an die Organisationsmitglieder prozesshaft, bis sich die Now-Generation vollends aus dieser Rolle des operativen Geschäfts zurückzieht (Fall 3).

Muster: Offenheit zur Anpassung formaler Strukturen

In den betrachteten Familienunternehmen zeigt sich eine Offenheit, formale Entscheidungsstrukturen bei Bedarf weiterzuentwickeln. Organisationsmitglieder können selbst Bedarfe einbringen und Entscheidungsprämissen im Zusammenspiel mit der Now-Generation oder dem SMO-Facilitator anpassen. Diese Weiterentwicklung betrifft sowohl Kommunikationswege als auch Meetingformate und Begrifflichkeiten. Die mit Bedacht vorgenommenen Anpassungen fördern die Anschlussfähigkeit der Formalstruktur, stärken das Vertrauen in die neuen Systemregeln und tragen so zur Stabilisierung des Musterwechsels bei.

Anpassung formaler Entscheidungsprämissen durch Beteiligte

In den Fällen besteht die Offenheit, Kommunikationswege und Meetingstrukturen entlang sich entwickelnder Bedarfe zu verändern. Im ersten Fall werden etwa zwei ursprünglich getrennte Teams wieder zu einem zusammengeführt; im zweiten bildet sich die Strategieguppe aus zwei zuvor getrennten Kreisen. Im dritten Fall werden im Governance Prozess Kommunikationswege kontinuierlich angepasst – etwa durch die Gründung eines neuen Kreises zur Bewältigung einer krisenhaften Beschaffungssituation. Dabei werden Anpassungen mit Bedacht und nach einiger Zeit vorgenommen, wenn beteiligte Organisationsmitglieder den Bedarf dazu beobachten. Auch mit Blick auf Meetingstrukturen greift die Offenheit zur Anpassung: Etwa werden die Struktur und Frequenz des Tactical Meetings in einem Team mit dem SMO-Facilitator verändert, als starke Widerstände des Teams gegen die straffe Formatierung deutlich werden. So werden Beteiligte vom rigiden Meetingprozess entlastet, der als schwer verständlich und nicht bedarfsorientiert erlebt wird (Fall 3). In ähnlicher Weise werden eingangs eingeführte Regelkommunikationen wieder abgeschafft, sofern diese dauerhaft als überflüssig und zeitraubend erlebt werden; bis auf wenige Routinebesprechungen werden Abstimmungen nunmehr bilateral und bedarfsorientiert vorgenommen (Fall 1). Insgesamt reagieren die betrachteten Familienunternehmen also mit Offenheit zur Anpassung formaler Program-

mierungen von Interaktionen, um die Passung der neuen Strukturen für den organisationalen Alltag zu erhöhen.

Anpassung irritierender Begrifflichkeiten

Auch das Begriffsinstrumentarium für die Formalstruktur wird bei Bedarf verändert: Die im Zuge der Reform von Now-Generation und SMO-Facilitator eingeführten, spezifischen Team- oder Meetingbezeichnungen (Fall 1, 2, 3) werden von Organisationsmitgliedern teilweise als sperrig und irritierend aufgefasst. Nach einiger Zeit wird von bestimmten Begriffen abgesehen und es werden neue festgelegt, die für alle verständlich erscheinen. Impulsgebend sind dabei die betroffenen Organisationsmitglieder selbst: In Abstimmung mit dem SMO-Facilitator etablieren sie Begrifflichkeiten, um die befremdlich wirkenden Bezeichnungen zu ersetzen. Derartige Veränderungen reduzieren das Irritationspotential wenig anschlussfähiger Bezeichnungen für formale Strukturen, sodass sich Organisationsmitglieder durch die gewonnene Klarheit besser im Unternehmensalltag orientieren können.

Muster: Überschreiben des organisationalen Gedächtnisses durch neues Personal

Im dritten Fall mit Wachstumsintention wird das Muster deutlich, mithilfe von neuem Personal das organisationale Gedächtnis zu bisherigen Arbeitsroutinen zu überschreiben. Neue Mitarbeitende werden gezielt im Hinblick auf die Fähigkeit zur Selbststeuerung ausgewählt und wirken im Alltag als Botschafter für die neuen Spielregeln. In durchmischten Teams entsteht eine kritische Masse, die entlang der neuen Formalstruktur arbeitet und Abweichungen zunehmend in Frage stellt. Gegenüber skeptischen Teammitgliedern übernehmen sie eine Vermittlungsfunktion, indem sie Begriffe erklären und Brücken zwischen alter und neuer Logik bauen. So rückt die alte Handlungslogik schrittweise in den Hintergrund, während sich die Spielregeln der selbstgesteuerten Organisation als neue Routine etablieren.

In diesem Fall wird im Kontext der mehrjährigen Strategie mit klarem Wachstumsziel auf die Durchmischung der bestehenden Belegschaft mit neuen Organisationsmitgliedern gesetzt. Die Einstellung von neuem Personal ohne Bezug zur Unternehmensgeschichte gilt als hilfreiches Mittel, um eine kritische Masse zu erzeugen, die die neu etablierten Spielregeln im Organisationsalltag befolgt. Entsprechend ist der Fokus des mehrfach gesicherten Einstellungsprozesses auf die Spezifika der selbstgesteuerten Organisation gerichtet: Potenziellen Organisationsmitgliedern wird die Formalstruktur im Einstellungsprozess als Mitgliedschaftsbedingung kommuniziert. Neue Mitarbeiter werden insbesondere danach ausgewählt, dass sie in selbstgesteuerten Organisationsstruk-

turen gut selbstständig arbeiten können – wobei Erfahrungen mit Holacracy eine Einstellung begünstigen. Teilweise wird dafür im eigenen Bekanntenkreis rekrutiert.

In durchmischten Teams aus neuen und bestehenden Organisationsmitgliedern treffen divergierende Verständnisse über Arbeitsroutinen aufeinander. Es entsteht zunehmend eine Mehrheit, die strukturierte Meetings gemäß der Neuordnung durchführt und autonom entscheidet. Abweichungen von den Spielregeln der selbstgesteuerten Organisation werden in Frage gestellt. Dies erzeugt Druck für andere Teammitglieder: Die Hemmschwelle für langjährige, gegenüber der Reform kritisch eingestellte Mitarbeiter steigt, Widerstand gegen die Spielregeln zu leisten und entlang der ehemaligen Handlungslogik zu agieren. So fällt es etwa schwerer, Gruppenentscheidungen zu dominieren oder festgelegte Meetingabläufe zu torpedieren (Fall 3).

Gleichzeitig zeigt sich die Tendenz zur Botschafterfunktion von neuem Personal: Neue Organisationsmitglieder sind teilweise mit der Herausforderung konfrontiert, scharfe Kontraste in ihren Teams zu handhaben, die sich aufgrund der unterschiedlich starken Akzeptanz der reformierten Formalstruktur ergeben. In der Interaktion mit Personen, die Widerstände gegen die Neuordnung zeigen, übernehmen sie Übersetzungs- und Vermittlungsleistung, um den Wechsel zur selbstgesteuerten Organisation zu festigen: Schwer verständliche Begriffe werden anschlussfähig beschrieben, abstrakte Fachtermini des Organisationskonzepts werden in der Kommunikation weggelassen und es werden Vergleiche mit bekannten Ordnungssystemen gezogen, um Diskrepanzen im Verständnis zwischen alter und neuer Logik zu verringern. In diesem Zusammenhang wirkt der Wille neuer Kollegen zum Einfühlen als begünstigender Faktor: Es wird von bestehendem Personal gewürdigt, dass neue Teammitglieder Interesse an der bisherigen Handhabung von Entscheidungen signalisieren und Rückfragen stellen, bevor neu etablierte Regeln und deren Intention thematisiert werden. Als Botschafter für die Neuordnung stärkt neues Personal das Verständnis für mögliche Mehrwerte der reformierten Systemregeln. Mit Blick auf bisherige Arbeitsroutinen erlebt das dritte Familienunternehmen damit peu à peu eine »Amnesie«: Die bisherige Handlungslogik rückt zunehmend in den Hintergrund, der Fokus der Beteiligten richtet sich zunehmend auf das Befolgen der neuen Spielregeln.

Während das beschriebene Handlungsmuster im dritten Fall erkennbar ist, wird im ersten und zweiten betrachteten Familienunternehmen deutlich, dass einige neu eingestellte Organisationsmitglieder aufgrund ungenügender Selbstbestimmung im Alltag das Unternehmen wieder verlassen: Sie werden zwar als interessiert an der Neuordnung erlebt, allerdings beobachten bestehende Organisationsmitglieder bei ihnen Schwierigkeiten, im Alltag tatsächlich eigenständig im Rahmen der eigenen Rollen Entscheidungen zu treffen – mit dem

Ergebnis, dass diese wieder aus dem System gespült werden (Fall 1, 2). Diese Beobachtung deutet darauf hin, dass das Muster der Überschreibung des organisationalen Gedächtnisses durch neues Personal hohe Anforderungen stellt: Neue Mitarbeitende müssen nicht nur selbst den Spielregeln der Neuordnung folgen. Wo sie darüber hinaus als glaubwürdige Vermittler der neuen Logik wirken, verstärkt dies die Wirkung des Musters und erleichtert die Verankerung der reformierten Struktur – insbesondere, wenn wie im dritten Fall ein standardisiertes Organisationsmodell zugrunde liegt, das auch aus anderen Kontexten bekannt ist.

Muster: Gemeinsames Verständnis über neue Spielregeln

Im dritten Fall werden verschiedene Interaktionsgelegenheiten – Schulungen und regelmäßige Sprechstunden – angestoßen, um ein gemeinsames Verständnis der neuen Spielregeln herzustellen. Dieses Muster trägt dazu bei, Inkonsistenzen in der Ausübung der reformierten Formalstruktur zu mindern, indem Erwartungsklarheit darüber geschaffen wird, wozu welche Regeln gelten und wie sie anzuwenden sind. Initiiert durch die Rolle des SMO-Facilitators gewinnen insbesondere Organisationsmitglieder ohne vorherige Berührungspunkte mit Holacracy an Orientierung. So können sich die Beteiligten mit größerer Sicherheit in der neuen Formalstruktur bewegen, was stabilisierend für die Neuordnung wirkt.

Das dritte untersuchte Familienunternehmen ist im Übergang zur selbstgesteuerten Organisation durch die Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses über die neuen Spielregeln als Handlungsmuster geprägt, um den Musterwechsel zu bewältigen. Der Ansatz zeigt sich insbesondere im Fall stark unterschiedlicher Wissensbestände der Organisationsmitglieder. Das Muster kommt im dritten Fall mit ausführlichem holokratischen Regelwerk zum Ausdruck, in dem die formale Reform etwa zwei Jahre zurückliegt. Nicht alle Organisationsmitglieder haben die neuen Spielregeln zur Entscheidungsfindung und deren Zweck vollständig durchdrungen. Es kommt zu Irritationen darüber, wann Handlungen als regelkonform gelten und wann ein Regelbruch vorliegt. Auch bestehen teilweise Unklarheiten über die Intention der starken Verregelung von Regelkommunikationen und etwa dem Konsent-Entscheid in Governance Meetings. Unklarheit über geltende Spielregeln und deren Mehrwert haben Frustrationen und Widerstände der Betroffenen gegen die Neuordnung zur Folge.

Dieser Umstand bildet den Auslöser für einen Entwicklungsschub, initiiert durch den SMO-Facilitator: Dieser stößt an, Wissensbestände im Unternehmenssystem durch unterschiedliche Initiativen anzugleichen, um Erwartungsklarheit und Vertrauen in die neuen Systemregeln zu fördern. Der Anspruch zur

Verständigung über gemeinsame Spielregeln zeigt sich in der Etablierung verschiedener Interaktionsformate: Einerseits dienen intern und extern begleitete Schulungen der Vermittlung der Neuordnung und fördern eine Umorientierung der Organisationsmitglieder gemäß den neuen Spielregeln; andererseits bietet eine wöchentliche Sprechstunde ein Instrument für den Austausch. Hier können Organisationsmitglieder regelmäßig und auf freiwilliger Basis Fragen und Unklarheiten bezüglich der formalen Regelungen klären. Geleitet durch den SMO-Facilitator besteht damit eine regelmäßige Gesprächsmöglichkeit, in der neu etablierte Regeln, deren Funktionsweise und Zweck adressierbar sind. Das dadurch entstehende, gemeinsame Verständnis über die Spielregeln ermöglicht es, dass Organisationsmitglieder sich mit größerer Erwartungsklarheit in der reformierten Formalstruktur bewegen, was insgesamt stabilisierend für den Musterwechsel wirkt.

Muster: Bedeutung monetärer Vergütung

Im Zuge der Reform zur selbstgesteuerten Organisation rückt in allen drei betrachteten Familienunternehmen die Handhabung von monetärer Vergütung in den Fokus. Die Verteilung finanzieller Mittel wird als heikle, aber zentrale Komponente erlebt, um neue Entscheidungsbefugnisse fair abzubilden. Bonuszahlungen würdigen Unsicherheitsabsorption, Gehaltsangleichungen unterstützen die Anpassung früherer Hierarchien und Tarif Tabellen sollen langfristig Gerechtigkeit sichern. Monetäre Vergütung wirkt so als Signal für die Ernsthaftigkeit der Neuordnung und unterstützt deren Verankerung.

Bonuszahlungen als Signal gelungener Unsicherheitsabsorption

Monetäre Vergütung kommt als bedeutsamer Faktor für die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen in Form von Bonuszahlungen zum Ausdruck: Im zweiten Fall entscheiden horizontal angeordnete Teams eigenständig über Bonuszahlungen; im ersten und dritten Fall verteilt die Now-Generation bzw. der General Company Circle punktuelle Bonuszahlungen. Unabhängig von der Entscheidungsinstanz wird dies in allen Fällen als wesentlich erachtet, um positive Ergebnisse eigenständiger Entscheidungsfindung gemäß der Neuordnung zu würdigen. Diese punktuelle Form der Vergütung unterstreicht die praktische Handlungsregel: Wer erfolgreich Unsicherheitsabsorption übernimmt, wird entsprechend entlohnt. Im ersten Fall manifestiert sich Erfolgsbeteiligung als verdeckte kollektive Gehaltserhöhung: Die Belegschaft entscheidet innerhalb eines von der Now-Generation gesteckten Rahmens über den Erhöhungssatz alle Gehälter (z. B. 4 Prozent). Trotz intransparenter Gehaltsunterschiede wird dies als brauchbares Mittel empfunden, um die Organisations-

mitglieder auf finanzieller Ebene am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen und die Übernahme von Unsicherheitsabsorption zu würdigen.

Gehaltsangleichungen und Tarif Tabellen zur Herstellung von Gerechtigkeit

In allen drei Fällen zeigt sich eine Strömung in Richtung Symmetrierung der Gehälter: Im zweiten Fall werden nach einiger Zeit der Reform schrittweise Gehälter innerhalb der horizontal angeordneten Teams angepasst, um geschichtlich gewachsene Gehaltsunterschiede auszugleichen. Auch für neue Kollegen gilt, dass ihre Gehälter als stimmig im Teamgefüge wahrgenommen werden müssen. Etwa wird eine ehemalige Führungskraft mit einem an das Team angeglichenen Gehalt wieder eingestellt (Fall 2). Zusätzlich sind Initiativen für die Erstellung einer Tarif tabelle für Gehälter erkennbar: Im zweiten Fall wird trotz der schrittweisen Symmetrierung von Gehältern die Now-Generation gelegentlich um Gehaltserhöhungen gebeten; in der Regel stimmt sie den einzelnen Anfragen zu. In diesem Kontext werden zunehmend Ungerechtigkeiten wahrgenommen, weil manche Personen um eine Gehaltserhöhung bitten und andere nicht. Mit der Erstellung einer Tarif tabelle wird angestrebt, derartige Ungerechtigkeiten zu minimieren. Zum Untersuchungszeitpunkt entwickelt der Personalkreis ein Modell mit Gehaltsspannen für Rollen mit ähnlich weit geschnittenen Entscheidungsbereichen. Auf diese Weise soll der Anspruch an ein faires Vergütungssystem verwirklicht werden. Ähnliches wird im dritten Fallbeispiel ersichtlich: Das Thema Vergütung rückt zunehmend in den Fokus der Beteiligten; gleichzeitig werden im Zuge von Gehaltsverhandlungen bei Neueinstellungen Herausforderungen wahrgenommen. Es erfolgen Initiativen zur Erstellung einer Tarif tabelle, wobei zum Zeitpunkt der Erhebung noch keine konkreten Maßnahmen zur Realisierung bestehen. Die in Holacracy typische Besetzung von Personen in mehreren, verschiedenen Rollen wird als Herausforderung für die Gestaltung von Gehältern beobachtet.

Gehaltstransparenz als Spannungsfeld

Im Kontext monetärer Vergütung sind alle betrachteten Familienunternehmen durch die offizielle Intransparenz der Gehälter geprägt. Gleichzeitig entsteht selektive Gehaltstransparenz – etwa weil in horizontal strukturierten Teams informell über Gehälter gesprochen wird (Fall 2) oder weil den horizontal angeordneten Teams die Entscheidung über Neueinstellungen zugewiesen ist und dafür Transparenz über die Kosten einer Neueinstellung herrscht (Fall 1). Dieser Kontext erweist sich als Feld für mögliche Spannungen: So ziehen sich Organisationsmitglieder im ersten Fall aus Einstellungsentscheidungen zurück, um die damit einhergehende Offenlegung des Gehalts anderer zu umgehen, die der ursprünglich vereinbarten Gehaltsintransparenz als Handlungsregel zuwiderläuft.

Muster: Fachliche und persönliche Beziehungsarbeit

In allen drei betrachteten Familienunternehmen erweist sich fachliche und persönliche Beziehungsarbeit als zentrale Voraussetzung, um in der reformierten Formalstruktur der selbstgesteuerten Organisation Entscheidungsunsicherheit zu verlagern. Zwischen Belegschaft und Now-Generation wächst durch informellen Austausch Vertrauen in die Fähigkeit der Mitarbeitenden, Entscheidungen selbstbestimmt und im Sinne des Unternehmens zu treffen. Auch innerhalb der Belegschaft stärken Verständigung über verschiedene Teillogiken und persönliche Beziehungspflege das Vertrauen in kooperatives Handeln. Die physische Präsenz der Beteiligten wird dabei als bedeutsamer Faktor für die Beziehungsgestaltung erlebt. Insgesamt stabilisiert das persönliche Vertrauensverhältnis die neue Entscheidungslogik und trägt dazu bei, die reformierte Formalstruktur als gelebte Praxis zu verankern.

Beziehungsarbeit zwischen Now-Generation und Belegschaft

In allen Fällen wird die Festigung der Beziehungen zwischen der Now-Generation und der Belegschaft als bedeutsam im Musterwechsel sichtbar – auf fachlicher Ebene. Informelle fachliche Diskussionen dienen der Synchronisation und Aushandlung der Perspektiven (Fall 1, 2). In derartigen Interaktionen überträgt die Now-Generation Wissen und Beobachtungsschemata, die sie für den fachlichen Entscheidungsbereich als relevant erachtet; auch beobachtet sie bestehende Handlungskriterien, um deren fachliche Orientierungsmuster einzuschätzen. Unsicherheitsabsorption wird als übertragbar erlebt, wenn Organisationsmitglieder sich einbringen und unternehmerische Konsequenzen einschätzen können.

Durch informelle Interaktionen wächst schrittweise die Erwartungssicherheit der Now-Generation in die Kompetenz der Belegschaft, Entscheidungen selbstbestimmt und im Sinne des Unternehmenswohls zu treffen. Über die Zeit hinweg reduzieren sich Distanzen; Eingriffe der Now-Generation nehmen ab. Dabei beobachtet die Now-Generation im ersten und zweiten Fall Parallelen der eigenen Rolle zu Erziehungsverhältnissen zwischen Eltern und Kindern: Die Verlagerung von Entscheidungsunsicherheit wird ähnlich wie Kindererziehung Entwicklungsprozess verstanden; die Now-Generation erlebt sich als Quasi-Elternteil, das Mitarbeitende beim Hineinwachsen in die neue Anforderungsstruktur begleitet (Fall 1, 2).

Weiterhin sticht die persönliche Beziehungsarbeit zwischen Belegschaft und Now-Generation ins Auge: Informelle Gelegenheiten wie Sommerfeste, ein regelmäßiges, gemeinsames Feierabendbier in größerer Runde oder Einzelgespräche werden als zentral erlebt, um sich besser kennenzulernen und Vertrauen zueinander aufzubauen (Fall 1, 2, 3). Der Fokus liegt auf persönlichen Interessen,

Motivationen und Intentionen des jeweiligen Gegenübers. Vertrauen auf die Ehrlichkeit, dass es allen Beteiligten um das gemeinsame Wohlergehen geht und die Now-Generation nicht nur Profit verfolgt, werden als zentral betrachtet. Private Angelegenheiten und Arbeit werden zwar tendenziell als unterschiedliche Dinge betrachtet, dennoch wird beidem ein berechtigter Platz im organisationalen Alltag zugeschrieben. Der regelmäßige Austausch über private Themen im täglichen Organisationsgeschehen wirkt distanzminimierend. So wird an die Personenorientierung mit der Senior-Generation angeknüpft. Das entstehende persönliche Beziehungsgeflecht zwischen Now-Generation und Belegschaft wird als elementar für die funktionierende Zusammenarbeit innerhalb der reformierten Formalstruktur erlebt. Dabei bildet die physische Präsenz einen wesentlichen Faktor: In allen betrachteten Fällen ist die Now-Generation regelmäßig vor Ort – auch aus Sicht der Belegschaft zentral für die persönliche Beziehungsgestaltung.

Beziehungsarbeit innerhalb der Belegschaft

Vertrauen zwischen Organisationsmitgliedern wird in allen Fällen als Ankerpunkt für funktionierende Zusammenarbeit in der reformierten Formalstruktur verstanden. Zum einen wird Beziehungsarbeit auf fachlicher Ebene vollzogen: Insbesondere in der Zusammenarbeit mit Rollen unterschiedlicher Fachrichtung wird es als notwendig erlebt, ein Verständnis für unterschiedliche Akteursperspektiven zu entwickeln und sich dennoch auf ein gemeinsames Oberziel zu verständigen. So werden im zweiten Fall etwa in einer Gruppenentscheidung eines interdisziplinären Teams über die Produktlagerhaltung unterschiedliche Ziele von Einkauf und Vertrieb als Ursachen für Dissensen in der Aushandlung beobachtet. Uneinigkeiten werden nicht personalisiert, sondern der Verschiedenheit der einzelnen Funktionslogiken zugerechnet. Fachliche Beziehungsarbeit erzeugt ein Sich-Aufeinander-Einstellen und Zusammenrücken in neu zusammengesetzten Teams, was Raum für konstruktives Streiten für die gemeinsame Sache ermöglicht. Weiterhin ist das praktische Organisationsgeschehen in den drei Fällen durch kontinuierliche persönliche Beziehungsarbeit innerhalb der Belegschaft geprägt. Störungen in der Zusammenarbeit zwischen gleichrangigen Rollen entstehen häufig dann, wenn persönliche Spannungen die Beziehungsqualität zwischen Organisationsmitgliedern belasten (Fall 1, 2, 3). In Folge kommt es zu Abgrenzungsbewegungen und einem Abebben von Kommunikation. Fernab inhaltlicher Belange wird der gemeinsamen persönlichen Beziehungspflege in allen Fällen hohe Relevanz zugeschrieben, um Vertrauen in die jeweils andere Person und deren kooperatives Handeln zu festigen. Im Sinne von Kollegialität erscheint die Beziehungspflege als erforderlich, um die Zusammenarbeit zwischen Rolleninhabern zu gewährleisten, welche aufgrund der reformierten Kommunikationswege Freiheiten im Handeln und Entscheiden

besitzen. Auch hier wird physische Präsenz als relevant erlebt: die pandemiebedingte digitale Kommunikation im Organisationsalltag wird zum Zeitpunkt der Erhebung als belastend für die Interaktions- und Beziehungsqualität erlebt.

Muster: Fokus-Verlagerung auf die Unternehmensgemeinschaft

In allen drei betrachteten Familienunternehmen wird ein Muster deutlich, das den bisherigen Fokus auf die Unternehmerfamilie zugunsten einer starken Unternehmensgemeinschaft verschiebt. Der Zusammenhalt aller Beteiligten rückt als zentrales Moment in den Mittelpunkt, um Verantwortung für den Unternehmenserfolg gemeinschaftlich zu tragen. Die Verlagerung zeigt sich in der narrativen Ausweitung der metaphorischen Unternehmensfamilie bei der Visionsarbeit, Initiativen zur Verteilung von Stimmrechten sowie der Suche nach alternativen Selbstbeschreibungen jenseits eines klassischen Familienunternehmens. Dieses Muster stärkt die Bindung zwischen zentral agierenden Akteuren, schafft Vertrauen und unterstützt so die Orchestrierung dezentralen Entscheidungsverhaltens gemäß der reformierten Formalstruktur.

Narrative Ausweitung der metaphorischen Unternehmens-Familie

Im ersten Fall fungiert ein Narrativ als Magnet für den Zusammenhalt und die gemeinsame Ausrichtung auf das Unternehmenswohl, das alle Organisationsmitglieder als metaphorische Unternehmens-Familie adressiert. Im Verständigungsprozess über die Vision wird dies in einem Workshoptag mit der gesamten Belegschaft besprochen: Es wird als erstrebenswert betont, wenn nicht nur Nachkommen der Unternehmerfamilie vom langfristigen Unternehmenserfolg profitieren würden, sondern Nachkommen von familienfremden Organisationsmitgliedern im Unternehmen einen Platz finden würden. Um die Bedeutung der Transgenerationalität zu unterstreichen, werden Bilder von Kindern aller Systemmitglieder im Raum visualisiert. Damit wird allen ins Bewusstsein gerufen, dass die Anstrengungen in der Firma für die künftige Generation aller Organisationsmitglieder getätigt werden.

Darin zeigt sich, dass der erste Fall schwerpunktmäßig auf Basis von Beziehungsorientierung operiert: In der Kommunikation über die Vision werden Familien- und Unternehmenslogik vermengt. Die Intention, dass die nachkommende Generation vom langfristigen Unternehmenserfolg profitieren und gegebenenfalls sogar operativ nachfolgen soll, wird auf alle Systemmitglieder und ihre Nachkommen ausgeweitet. Durch die Untermalung mit Bildmaterial von Familienmitgliedern aller Organisationsmitglieder wird die transgenerational angelegte Vision emotional aufgeladen. Damit wird der Fokus aller Beteiligten auf den Erfolg des Familienunternehmens gerichtet und die gemeinsame Identität als eine langfristig orientierte, metaphorische Unternehmens-

Familie betont. Beteiligte erleben diese emotionale Aufladung als wirkmächtig und das Verständnis als gemeinsame Instanz, die verantwortungsvoll das Unternehmen und dessen langfristige Entwicklung gestaltet, wird gefestigt. Dadurch werden die Grenzziehungen zwischen der Unternehmerfamilie und der Belegschaft etwas abgeschwächt. Mit dem familiären Narrativ rückt der bisherige Schwerpunkt auf die Unternehmerfamilie als zentrale Gestaltungskraft des Unternehmens zugunsten der metaphorischen Unternehmens-Familie ein Stück weit in den Hintergrund.

Initiativen zur Verteilung formaljuristischer Stimmrechte

Im zweiten Fall wird das Bestreben der Now-Generation deutlich, Mitwirkungsrechte familienfremder Organisationsmitglieder formaljuristisch im Eigentumssystem zu verankern, um eine starke Unternehmensgemeinschaft als zentrale Gestaltungskraft im Unternehmen zu etablieren. Durch die Reform zur selbstgesteuerten Organisation wird den Organisationsmitgliedern im zweiten Fall bereits weitreichende Entscheidungskompetenz über Unternehmensbelange zugeschrieben. Zwischen der Now-Generation und einigen familienfremden Organisationsmitgliedern werden keine merklichen Unterschiede in der Verbindung zum Unternehmen beobachtet. Es wird erlebt, dass das Familienunternehmen gemeinsam von einer Gruppe von Personen getragen wird, die sich durch eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und gemeinsame Werte miteinander verbunden fühlen. Diese Verhältnisse werden als Kontrast zu einem klassischen Familienunternehmen beobachtet, in denen Blutsverwandte eine höhere Stellung als Nicht-Familienmitglieder genießen, etwa hinsichtlich der Nachfolge. In diesem Kontext erlebt die Now-Generation, dass faktische Asymmetrien durch Eigentumsverhältnisse am Unternehmen die konsequente Verlagerung von Entscheidungsunsicherheit innerhalb des Unternehmenssystems blockieren. Die Now-Generation erachtet es als gerecht, dass alle an der Entwicklung und am Unternehmenserfolg Beteiligten auch formaljuristisch Stimmrechte erhalten. Dies mündet in der Beschäftigung mit verschiedenen Rechtsformen: Überlegungen kreisen um juristische Gefäße wie eine Genossenschaft oder ein Veto-Anteil-Modell. Diese werden als passend empfunden, um rechtlich abgesicherte Kommunikationsrechte an familienfremde Organisationsmitglieder zu verteilen, sodass diese durch Stimmrechte gleichermaßen zur Mitbestimmung über Unternehmensentwicklungen legitimiert sind. Zum Zeitpunkt der Erhebung zirkulieren Ideen zur Veränderung der Rechtsform im Personenkreis der Strategiegruppe.

In den Initiativen zur Verteilung von Stimmrechten wird die schwerpunktmäßige Orientierung der Now-Generation an Eigentumslogik im zweiten Fall deutlich: Die Veränderung der Stimmrechtsverteilung soll die Dominanz der Unternehmerfamilie auflösen und formaljuristisch eine starke Unternehmens-

gemeinschaft mit gleichwertigen Mitgliedern als zentral agierende Steuerungskraft für das Unternehmen verankern. Dem zugrunde liegt die Annahme der Now-Generation, dass es gerecht ist, Personen mit treuhänderischem Engagement für das Unternehmen konsequent die offizielle Position als entscheidender Akteurskreis zuzuschreiben. Die Vorstellungen der Now-Generation über diese Art der Unternehmensführung und die damit einhergehenden Konsequenzen für die Beziehung von Familie und Unternehmen sind so gefestigt, dass der Rückkauf der Anteile der Senior-Generation für die Durchsetzung dieses Vorhabens in Betracht gezogen wird.

Suche nach Deutungsalternativen in der Selbstbeschreibung als Familienunternehmen

Eine weitere Ausdrucksform der Fokus-Verlagerung wird im empirischen Material des dritten Familienunternehmens deutlich: Hier wird weder in der Außendarstellung noch in Gesprächen mit der Forscherin das Selbstbild als Familienunternehmen mit einer Unternehmerfamilie als zentrale Instanz betont. Faktisch bestehen Relikte, die das Unternehmen mit der Unternehmerfamilie verzahnen: Im Unternehmenssystem herrscht Bewusstsein über den Zusammenhang von Firmen- und Familiennamen, ebenso wie die Stellung der Now-Generation als direkte Blutsnachfolger der Senior-Generation. Trotz dieser Aspekte ringen sowohl die Now-Generation als auch familienfremde Organisationsmitglieder mit dem Selbstverständnis als Familienunternehmen. Es wird kein Mitglied der Unternehmerfamilie als zentrale Steuerungsinstanz beobachtet; Unterschiede zwischen Familienmitgliedern und familienfremden Organisationsmitgliedern stehen im Hintergrund: Es wird ein gleichberechtigtes Miteinander zwischen Familien- und Nichtfamilienmitgliedern erlebt, in dem gemeinsam die Verantwortung für die Unternehmensentwicklung getragen wird. Als notwendige Verbindung zwischen den Beteiligten, die gemeinsam als Unternehmensgemeinschaft agieren, erscheinen gemeinsame Werte und Engagement für den Unternehmenserfolg; dies erzeugt bei den Beteiligten ein Gefühl der Bindung und gemeinsamer Identifikation. So erleben sich mehrere Akteure als Mitglieder einer starken Unternehmensgemeinschaft, die fest miteinander und dem Unternehmen verbunden sind und gemeinsam den Unternehmenserfolg verantworten. Es erscheinen Beschreibungsversuche wie »ein Familienunternehmen mit Progressivitätsanteil«, eine »Patchwork-Familie«, eine »Wohngemeinschaft« oder ein »Verein« (Fall 3) als Beschreibungsalternativen zu einem Familienunternehmen, das im klassischen Verständnis zentral durch Mitglieder der Unternehmerfamilie gesteuert wird. Die mit den Umdeutungsversuchen einhergehende Fokusverlagerung unterstützt das Vertrauen in kollektive Verantwortung und festigt die Idee geteilten Entscheidungsverhaltens.

Die Versuche, alternative Selbstbeschreibungen als Familienunternehmen zu suchen, weisen darauf hin, dass der Wesenskern dieses betrachteten Familienunternehmens sich verändert, ohne schon konkret für die Beteiligten beschreibbar zu sein. In der Wahrnehmung der Now-Generation, wie auch der Belegschaft, löst sich schrittweise die Verknüpfung zwischen Unternehmen und Blutsfamilie: Trotz verbliebener Bezüge zur Unternehmerfamilie scheint diese nicht mehr der dominante Bezugspunkt unternehmerischer Entscheidungen zu sein. Vielmehr rückt eine starke Gemeinschaft aus Familien- und Nicht-Familienmitgliedern in den Fokus, die gemeinsam Verantwortung für das Unternehmen tragen und prägen. Die Unternehmerfamilie ist als alleinige Steuerungsinstanz in den Hintergrund gerückt. Zum Zeitpunkt der Erhebung hat sich noch kein konkret entwickeltes, alternatives Selbstverständnis, etwa als »umgedeutetes« Familienunternehmen oder Nicht-Familienunternehmen, gefestigt. Jedoch verweisen die randständige Bedeutung des Selbstverständnisses als Familienunternehmen sowie die dominanten Selbstbeschreibungsversuche, die auf familienähnliche, eine Gemeinschaft betonende Begriffe zurückgreifen, auf eine Akzentverschiebung in der Grundlogik der Handhabung von Unternehmensführung und der Beziehung zwischen Familie und Unternehmen.

Muster: Kulturelle Einsatzbereitschaft als Klebstoff für dezentrale Akteure

In den betrachteten Familienunternehmen wirkt die kulturell gewachsene Einsatzbereitschaft als »Klebstoff« für das dezentrale Handeln: Personen- und Erfolgsorientierung haben über die Zeit eine Mentalität des Gebens und Nehmens hervorgebracht. In der reformierten Formalstruktur dienen diese kulturellen Normen als informelle Handlungsregel, an der sich die dezentral agierenden Akteure orientieren können. So stabilisieren sie eigenverantwortliches Entscheiden in den selbstgesteuerten Strukturen – ohne dass es dafür explizite Vorgaben braucht. Gleichzeitig zeigt sich, dass die Einsatzbereitschaft als impliziter Kontrollmechanismus Spannungen erzeugt, wenn wahrgenommene Diskrepanzen im Engagement auftreten. In zwei Fällen werden Werte schriftlich expliziert, um kulturelle Erwartungen transparenter zu machen und Reibungen im Musterwechsel zu verringern.

Personen- und Erfolgsorientierung

In allen betrachteten Familienunternehmen ist eine hohe Personenorientierung beobachtbar: Das Miteinander zwischen den Organisationsmitgliedern wird als persönliche Beziehung auf Augenhöhe wahrgenommen. Es wird in allen betrachteten Fällen als normal verstanden, gemeinsam einen Kaffee zu trinken oder beim Feierabendbier über verschiedene persönliche Themen zu sprechen. Persönliche Zugewandtheit und gegenseitige Unterstützung zwischen der Now-

Generation und der Belegschaft zeigen sich insbesondere in Momenten von familiären oder finanziellen Krisen (Fall 1, 2, 3). Das persönliche Miteinander lässt über die Zeit hinweg ein Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten wachsen, das als zentrales Charakteristikum für Familienunternehmen erlebt wird.

Eng damit verknüpft erscheint die starke Prägung durch Erfolgsorientierung: Aus den Vertrauensbeziehungen entsteht eine Loyalität, die in hoher Einsatzbereitschaft und Teamgeist für den gemeinsamen langfristigen Erfolg gipfelt. Es wird als normal erlebt, dass Organisationsmitglieder der Kundschaft gegenüber zugewandt sind, proaktiv und tiefgehend deren Problem betrachten und lösen. Ebenso besteht der Anspruch, nicht nur eine erfragte Leistung abzuliefern, sondern Produktlösungen zu erarbeiten, die nachhaltig und umfassend den Bedarf decken (Fall 1, 2, 3). Dabei ist das Engagement nicht explizit vorgeschrieben, sondern folgt der indirekten Erwartungshaltung, sich für die Kundschaft und den Unternehmenserfolg zu engagieren. Mit Blick nach innen besteht in allen untersuchten Familienunternehmen die ungeschriebene Regel, sich auch ohne ausdrücklich formulierte Anweisung gegenseitig zu unterstützen. In Belastungssituationen werden etwa anfallende Aufgaben ohne formale Rollenzuweisungen aufgeteilt und bewältigt (Fall 1, 2). Diese kulturell verankerte Einsatzbereitschaft wirkt wie eine Art Klebstoff für die Interaktionsgestaltung der dezentralen Akteure: Die kulturellen Normen dienen als Eckpfeiler für Systemmitglieder, um eigenständig engagiert Entscheidungen zu treffen und trotz der formal dezentralen Entscheidungsbefugnisse mit starkem Zusammenhalt am gemeinsamen Unternehmenserfolg zu arbeiten – was stabilisierend für den Musterwechsel wirkt.

Geschichtlich gewachsene Einsatzbereitschaft

Der Anspruch zur Einsatzbereitschaft ist tief in der Geschichte der Familienunternehmen verwurzelt, wobei die Unternehmerfamilie als Zentrum der Organisationskultur erlebt wird. Über eine oder mehrere Generationen hinweg hat sich das Vertrauen und die Loyalität zwischen der Unternehmerfamilie und der Belegschaft herausgebildet. In den drei Fällen zirkulieren Erzählungen, die diese Tradition widerspiegeln: So wird etwa davon berichtet, wie die Senior-Generation Mitarbeiter bei einem schweren Schicksalsschlag selbstverständlich unterstützt (Fall 1, 2, 3). Solche Gesten stärken das Band der Loyalität zwischen den Akteuren. Aufgrund dieser geschichtlich gewachsenen Mentalität verstehen sich einige Mitglieder seit geraumer Zeit als Unternehmer, die im Familienunternehmen mit hoher Einsatzbereitschaft selbständig arbeiten und entscheiden, noch bevor ihnen durch die Reform zur selbstgesteuerten Organisation formal Entscheidungsbefugnisse zugeteilt werden. Insbesondere in Problemfällen oder Krisenzeiten wird auf die historisch gewachsene Kultur als Ressource zurück-

gegriffen, was sich besonders markant im ersten Fall zeigt: In derartigen Situationen werden gezielt Geschichten des Gebens und Nehmens aus der Vergangenheit stimuliert, um die gewohnte Unterstützung ins Gedächtnis zu rufen (Fall 1).

Einsatzbereitschaft als informeller Kontrollmechanismus

Auf Basis der kulturellen Einsatzbereitschaft werden an alle bestehenden Teammitglieder im Unternehmenssystem sowie neue Mitglieder in horizontal strukturierten Teams hohe Ansprüche gestellt, Herausforderungen im Arbeitsalltag engagiert und mit Flexibilität zu begegnen. In den drei betrachteten Fällen wird die Überwachung von Arbeit und Arbeitsergebnissen ganz oder teilweise dezentral gehandhabt; es gibt keine oder nur wenig offizielle Leistungsvereinbarungen oder Verfahren zur Leistungskontrolle. In diesem Kontext greift die Selbstverständlichkeit zur Einsatzbereitschaft im Team als wesentlicher, sozialer Kontrollmechanismus: Zwar sind Organisationsmitglieder gemäß der Neuordnung eigenverantwortlich in ihren Rollen; jedoch findet gegenseitige Beobachtung hinsichtlich ihres Engagements in horizontal strukturierten Teams statt. Entsteht der Eindruck, dass Kollegen nicht entsprechend der kulturell verankerten Einsatzbereitschaft handeln und Diskrepanzen im Engagement für den gemeinsamen Teamerfolg bestehen, kommt es zu Spannungen zwischen den Beteiligten sowie zu situativen, informellen Sanktionierungen. So werden betroffene Personen etwa direkt konfrontiert, unter Druck gesetzt oder im Extremfall als Problemfall der Now-Generation als Sicherungsmechanismus gemeldet (Fall 1, 2). In diesem Zusammenhang wirkt die Einsatzbereitschaft einerseits wie eine Art »Immunsystem«, sodass Organisationsmitglieder, die nicht der kulturell verankerten Einsatzbereitschaft nachkommen, schnell korrigiert oder aus dem System gespült werden. Andererseits destabilisieren informelle Sanktionsmechanismen zeitweilig das Zusammenwirken der Gruppe und erschweren das reibungslose Zusammenspiel gemäß den neu etablierten Spielregeln. Im Kontext des Musterwechsels ersetzen sie damit teilweise formale Kontrollmechanismen, bringen aber auch neue Reibungen mit sich.

Schriftliches Explizieren von Werten

Im zweiten und dritten Familienunternehmen werden Initiativen zur schriftlichen Konkretisierung der Werte für das Unternehmen deutlich: In einem gemeinschaftlichen Prozess in der Strategiegruppe mit einer Veto-Abfrage der gesamten Belegschaft (Fall 2) bzw. im GCC (Fall 3) werden gemeinsam Werte ausgearbeitet und teilweise schriftlich festgehalten. Darin wird ein Mittel gesehen, um kulturelle Erwartungen zu verdeutlichen und diese insbesondere gegenüber neuen Organisationsmitgliedern als Wegweiser für Handeln und Ent-

scheiden in der reformierten Formalstruktur schnell und deutlich zu signalisieren und Reibungen entgegenzuwirken, bevor diese entstehen.

5.4 Familieneinfluss im Kontext selbstgesteuerter Organisationsstrukturen: Eine kompakte Gesamtschau pro Fall

Aus den empirischen Befunden geht hervor: Welche Formen Familieneinfluss in den reformierten Familienunternehmen annimmt, hängt maßgeblich von den Erwartungen der Unternehmerfamilie ab, die Einzugs ins Unternehmen finden. Die in (5.2) und (5.3) bereits indirekt skizzierten, familienbezogenen Aspekte dienen als Grundlage; im Vordergrund steht nun die Verknüpfung der zentralen familieninduzierten Prämissen, die im Übergang zur selbstgesteuerten Organisation Relevanz haben, zu einer fokussierten Gesamtschau pro Fall.

Fall 1

Im empirischen Material wird der familiäre Anspruch sichtbar, als Unternehmerfamilie weiterhin die zentralen Geschicke des Unternehmens zu lenken und dabei im Sinne transgenerationaler Orientierung zu handeln. Diese Erwartung manifestiert sich in der konkreten Gestaltung teilweise dezentralisierter Entscheidungsbereiche und in der Übernahme von Rollen, ebenso wie in Programmen der reformierten Formalstruktur als offizieller Rahmen. Dadurch wird der familiäre Einfluss durch die Now-Generation für einige Entscheidungsbereiche sichergestellt. Zum Untersuchungszeitpunkt übernimmt die Now-Generation entgegen ihrer Intention, ausschließlich strategisch zu arbeiten, auch andere relevante Rollen. Die transgenerationale Orientierung schlägt sich in der maßgeblich durch die Now-Generation formulierten Vision als zentrales Entscheidungsprogramm nieder. Dabei führt überhaupt erst der familiäre Anspruch der Now-Generation, im Kontext der gestiegenen Umweltkomplexität das Familienunternehmen erfolgreich weiterzuführen und es potenziell an eine nächste Generation weiterzugeben, zur Reform der selbstgesteuerten Organisation, welche zur Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens als notwendig beobachtet wird. Das berichtete Führungsverständnis der Now-Generation fließt als familiäre Erwartung in die konkrete Gestaltung der Reform mit ein.

Die Now-Generation fungiert als zentrale Entscheidungsinstanz und Vorbild und hat durch wiederholte Legitimation und Aufforderung zur eigenständigen Unsicherheitsabsorption Einfluss auf den Musterwechsel. Zur Unterstützung wird ein familiennaher SMO-Facilitator herangezogen. Er fungiert als Impuls-

geber zur konkreten Gestaltung der Formalstruktur, Korrektiv und Konfliktklärungsinstanz. Abseits der reformierten Formalstruktur äußert sich familiärer Einfluss gelegentlich direkt durch Eingriffe der Now-Generation in dezentralisierte Entscheidungsbereiche; dabei deutet sich eine enge Kopplung von Familien- und Unternehmenssystem als verstärkender Faktor an. Familiäre Erwartungen werden durch informelle Fachgespräche übertragen, sodass Fachwissen der Now-Generation weitergegeben und Kongruenz von Beobachtungs- und Entscheidungskriterien in dezentralisierten Bereichen hergestellt wird. Ebenso sichern Tendenzen zu einem Netz aus vertrauten Verantwortungsträgern um die Now-Generation, dass relevante Informationen zirkulieren und Unsicherheitsabsorption vorgenommen wird.

Als weitere wesentliche familiäre Erwartung prägt der Fokus auf Bindungslogik. Dieser Anspruch beeinflusst insbesondere konkrete Ausdrucksformen von Handlungsmustern: So wird eine einheitliche Ausrichtung im familienbesetzten Gesellschafterkreis über persönliche Beziehungsverhältnisse hergestellt. Ebenso wird die Fokus-Verlagerung auf eine starke Unternehmensgemeinschaft durch die narrative Ausweitung der metaphorischen Unternehmens-Familie vorgenommen. Im Einklang mit dem Anspruch zur konstant dominanten Stellung der Unternehmerfamilie in der Unternehmensführung, prägt also der familiäre Fokus auf Bindungslogik die Ausdrucksform der Fokus-Verlagerung. Anknüpfend daran ist ebenfalls die dominante Stellung kultureller Prämissen zu nennen: Die Now-Generation legt großen Wert darauf, Vertrauensperson zu sein und pflegt ein persönliches Beziehungsgeflecht. Die kulturell verankerte Einsatzbereitschaft liefert die Basis für das tägliche Entscheidungsgeschehen, die schon unter der vorherigen Generation gewachsen ist. Die Relevanz der Mentalität von Geben und Nehmen zeigt sich in der Stimulation von Geschichten des Zusammenhalts zwischen Familie und Belegschaft – insbesondere in Belastungssituationen. Mit dieser kulturellen Prägung verknüpft, lässt sich in der Gestaltung der selbstgesteuerten Organisationsstrukturen ein geringer Formalisierungsgrad erkennen (z. B. moderate Strukturierung von Regelkommunikationen, schriftliche Konkretisierung von Kommunikationswegen als Notfallakt, einklagbare Toleranzgrenze für Extremsituationen). Die kulturellen Routinen und das Beziehungsgeflecht bieten ein hohes Maß an Handlungsorientierung. Weiterhin profitiert dieses Familienunternehmen wesentlich von der Verbundenheit der Senior-Generation zur Belegschaft und zur Now-Generation: Es ermöglicht, dass die Senior-Generation auch nach dem Generationswechsel im nahen Orbit des Familienunternehmens verbleibt und im Fall starker Irritation als stabilisierendes Sicherheitsnetz wirkt.

Fall 2

Auch das zweite betrachtete Familienunternehmen weist Prägungen durch familieninduzierte Erwartungen auf. Das Führungsverständnis der Now-Generation ist ein wesentlicher Treiber für die Reform zur selbstgesteuerten Organisation. Diese Richtigkeitsvorstellungen der Now-Generation manifestieren sich in einer starken Dezentralisierung: Es besteht offiziell keine vertikale Strukturierung mehr im Unternehmenssystem und weitreichende Management-Funktionen werden im Zuge der Reform dezentralisiert – etwa ist der Bereich der Unternehmensstrategie der gesamten Belegschaft zugeordnet. Damit löst die Now-Generation formal ihre Stellung als alleinige Entscheidungsinstanz für Strategieentscheidungen auf. Zum Zeitpunkt der Erhebung verantwortet sie Rollen in der Strategiegruppe, ebenso wie eine Rolle zur ERP-Einführung.

Wie im ersten Fall ist es auch hier die Now-Generation, die als zentrale Instanz die Dezentralisierung im Unternehmenssystem anordnet. Das Gewicht des familiären Führungsanspruchs wird in der Vehemenz sichtbar, mit der die Now-Generation als Vorbild und Wegweiser für die Belegschaft den Musterwechsel verfolgt. Der Wegfall der eigenen Person wird aktiv thematisiert und Personen, die sich dauerhaft gegen die formale Neuordnung stellen, werden bei anhaltenden Widerständen gekündigt. Ein Vertrauter der Now-Generation unterstützt den Musterwechsel gemäß ihren Vorstellungen. Dieser ist durch Vertrauen legitimiert, Systemmitglieder im Entscheidungsverhalten zu korrigieren, er fungiert als Konfliktklärungspartei und unterstützt in der Umdeutung des Rollenverständnisses der Now-Generation. Trotz verändertem Führungsanspruch nimmt die Now-Generation abseits der Formalstruktur durch bestimmte Rollen und seltene Eingriffe in dezentralisierte Entscheidungsbereiche als hierarchischer Sicherungsmechanismus direkt Einfluss auf das Organisationsgeschehen. Auch hier zeigen sich Tendenzen zu einem Kreis von vertrauten Verantwortungsträgern, die Beobachtungskriterien der Now-Generation teilen und bei beobachteter Notwendigkeit Unsicherheitsabsorption übernehmen.

Eine weitere familiäre Erwartung mit strukturbildender Wirkung ist der Fokus auf Personenorientierung. Die Kultur des Gebens und Nehmens – gewachsen unter der Senior-Generation – wirkt als fruchtbarer Boden für die Verlagerung von Unsicherheitsabsorption gemäß der reformierten Formalstruktur, wobei die kulturellen Normen durch schriftliche Explizierung eine zusätzliche Manifestation erfahren sollen. Auch in diesem Fall wird in der Gestaltung der selbstgesteuerten Organisationsstrukturen ein moderater Grad an Formalisierung deutlich (z. B. grobe Kodifizierung der Kommunikationswege, moderat strukturierte Regelkommunikationen). Beziehungsarbeit zwischen Now-Generation und Belegschaft dient als stabile Basis zur Verteilung von Entscheidungsbefugnissen.

In diesem Fall wird der familiäre Fokus auf Eigentumslogik sichtbar, der die Ausdrucksformen von Handlungsmustern beeinflusst: Im Unterschied zum ersten Fall wird eine einheitliche Ausrichtung im familienbesetzten Gesellschafterkreis schwerpunktmäßig über vertragliche Besitzverhältnisse hergestellt. Die Now-Generation kann die Reform zur selbstgesteuerten Organisation auch im Fall von Zweifeln von Beteiligten durchsetzen. Gleichermaßen zeigt sich in der Fokus-Verlagerung die strukturprägende Wirkung der Eigentumslogik: In Übereinstimmung mit den Richtigkeitsvorstellungen der Now-Generation hinsichtlich der Unternehmensführung und der Gestaltung von Entscheidungsstrukturen werden Initiativen zur formalen Stimmrechtsverteilung an Organisationsmitglieder angestrebt, um Widersprüchlichkeiten zwischen unternehmensinterner Entscheidungsstruktur und faktischer Eigentumsstruktur aufzulösen.

Fall 3

Auch im dritten untersuchten Familienunternehmen finden sich familiäre Erwartungen, die im reformierten Unternehmenssystem und dem damit verbundenen Musterwechsel strukturbildende Wirkung haben. Hier dominiert die familiäre Erwartung der Now-Generation, das als progressiv verstandene Führungsverständnis als Richtigkeitsvorstellung von Führung und Organisation mithilfe von Holacracy im Familienunternehmen zu realisieren. Dieser Anspruch erscheint in Verbindung mit dem Umstand, dass die Senior-Generation als zentrale Autoritätsfigur wegbriecht und die Now-Generation dadurch mit der faktischen Nachfolge konfrontiert ist. Die Intention, ein zeitgemäßes Führungsverständnis zu realisieren und das entstandene Führungsvakuum durch die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen auf viele Schultern zu füllen, führt zur Reform zur selbstgesteuerten Organisation.

Der Anspruch zur progressiven Führung der Now-Generation drückt sich in der reformierten Formalstruktur aus: Viele Entscheidungsbereiche werden teilweise oder vollständig dezentralisiert. Zum Untersuchungszeitpunkt hat die Now-Generation bestimmte operative Rollen inne; zudem teilt sie sich die Lead-Link Rolle im GCC mit einem Nicht-Familienmitglied und strategische Belange werden im GCC gemeinsam getroffen. Die Intention der Now-Generation zum Unternehmenswachstum manifestiert sich in formalen Zweckprogrammen auf Organisationsebene. Somit öffnet die Now-Generation ihre bislang alleinige Einflussmöglichkeit auf strategische Belange des Unternehmens. Weiterhin führt die Wahl der Now-Generation zu Holacracy dazu, dass in der Ausgestaltung der Reform eine starke Formalisierung vorgenommen wird (z. B. starke Verregelung von Interaktionsroutinen, starke Kodifizierung von Kommunikationswegen). Auf diese Weise wirken die mit dem Führungsverständnis verbundenen Erwar-

tungen der Now-Generation strukturgebend für die Gestaltung der selbstgesteuerten Formalstruktur.

Auch hier agiert die Now-Generation als Impulsgeber zur zentralistischen Dezentralisierung und die Reform wird durch einen quasi-familiären SMO-Facilitator unterstützt, der ein enges Verhältnis sowohl zur Now- und Senior-Generation hat. Er fungiert als balancierendes Element, setzt die Reform gemäß den Vorstellungen der Now-Generation um und unterstützt die Umorientierung in deren Rollenverständnis. Im Musterwechsel fließen trotz der reformierten Formalstruktur Erwartungen der Now-Generation in Form von seltenen Eingriffen ein; indirekt zeigen sich Tendenzen eines Netzes aus faktischen Verantwortungsträgern, die das Entscheidungsgeschehen im Unternehmen mitprägen – wobei in diesem Fall eine gewisse Durchlässigkeit der Grenzen sichtbar wird. Im Kontext des Wachstumsbestrebens zeigt sich im Musterwechsel dieses Familienunternehmens das Handlungsmuster, zum Überschreiben des organisationalen Gedächtnisses neues Personal einzustellen.

Auch in diesem Fall wird als weitere zentrale familiäre Erwartung der Fokus auf Bindungslogik deutlich. Dieser zeigt sich etwa in der stark gelebten Kultur, die auf Personen- und Erfolgsorientierung ausgerichtet ist und bereits durch die Senior-Generation geprägt wurde. Die Mentalität des Gebens und Nehmens sowie die starke Einsatzbereitschaft werden als Basis zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur verstanden und es findet eine schriftliche Explizierung von Werten statt, die durch die Now-Generation und den GCC einfließen. Der familiäre Fokus auf Bindungslogik zeigt sich auch in der Beziehungsarbeit zwischen der Now-Generation und der Belegschaft. Mit Blick auf Ausdrucksformen von Handlungsmustern zeigt sich ebenfalls die strukturbildende Wirkung der familiär dominierenden Bindungslogik: Wie im ersten Fall wird eine einheitliche Ausrichtung im familienbesetzten Gesellschafterkreis über persönliche Beziehungsverhältnisse hergestellt, diesmal zwischen dem Geschwisterpaar der Now-Generation. Auch manifestiert sich Bindungslogik in der Fokus-Verlagerung auf die Unternehmensgemeinschaft: Im Einklang mit dem Anspruch der Now-Generation zur progressiven Unternehmensführung erscheinen in den Versuchen der Selbstbeschreibungen als Familienunternehmen Bezeichnungen, welche familienähnliche, auf Zusammenhalt und Zugehörigkeit basierende Aspekte betonen. Dies deutet auf einen Wandel des Wesenskerns im Selbstverständnis als Familienunternehmen hin, wobei durch den Fokus auf Bindungslogik nicht mehr nur die Blutsverwandtschaft als Kriterium zu gelten scheint.

Teil C: Verzahnung von Theorie und Empirie

6. Diskussion der empirischen Befunde

Folgend werden die im Zuge der empirischen Untersuchung hervorgebrachten Ergebnisse den vorhandenen theoretischen Wissensbeständen gegenübergestellt und diskutiert.

6.1 Treiber für den Wechsel zur selbstgesteuerten Organisation und Reformkontext

Der Übergang zu selbstgesteuerten Strukturen in Familienunternehmen ist nicht allein durch unternehmensbezogene Kontextbedingungen motiviert, sondern auch durch Richtigkeitsvorstellungen der Now-Generation über Führung und Organisation. In den Fällen variiert die Gewichtung der Anlässe, doch ihre Kombination bildet die Grundlage für den Musterwechsel.

Im ersten Fall dominiert ein funktionaler Veränderungsimpuls: Zwar wird die Vorstellung der Now-Generation von Organisationsmitgliedern als fähige, eigenständig Handelnde betont, was sich mit dem in der Literatur beschriebenen Menschenbild in selbstgesteuerten Organisationen deckt (Lee & Edmondson, 2017; Semler, 1995; Rütger, 2018). Jedoch wird die Reform nicht als Selbstzweck verstanden, sondern als notwendige Anpassung an Umweltbedingungen. Damit finden sich in der Literatur geschilderte Treiber wie dynamische Marktbedingungen (Brückner, 2018, S. 217; Foss, 2003; Wimmer, 2021b, S. 8), eine Bewegung hin zu differenzierten statt standardisierten Produkten (Klimecki et al., 1994, S. 8f.) und die Integration von Mitarbeiterperspektiven (Ackermann et al., 2021; Alvesson, 2004; Schumacher & Wimmer, 2019) wieder.

In den anderen beiden Fällen steht das überzeugungsgetriebene Führungsverständnis der Now-Generation im Vordergrund. Zwar werden auch hier Umweltbedingungen genannt (z. B. Wimmer, 2021b, S. 8; Klimecki et al. 1994, S. 8f.), jedoch dominiert die Abneigung der Now-Generation gegen patriarchale Führung. Ihr Menschenbild orientiert sich an Selbstbestimmung und Eigenverant-

wortung. Dies entspricht der Ablehnung patriarchaler Strukturen im Zuge des Wertewandels (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 74; mit Verweis auf Klages, 1984; Deutschmann, 2002) und zeigt den Unterschied zum Führungsverständnis der Senior-Generation (Rüsen et al., 2017, S. 51 f.). Auch im dritten Fall prägt das Führungsverständnis nach dem plötzlichen Wegfall des Patriarchen (v. Schlippe et al., 2017) die Wahl zur konkreten Reform. Das Bild des Patriarchen wird als überholt angesehen, was den Wandel im Führungsverständnis und Autoritätsbeziehungen unterstreicht. So verdeutlichen die Ergebnisse, dass es neben der Wahrnehmung spezifischer Kontextbedingungen auch bestimmte Vorstellungen der Now-Generation braucht, um den Schritt in Richtung radikaler Dezentralisierung zu gehen. Das skizzierte Führungsverständnis erscheint als neuer Aspekt in der Reihe bekannter Veränderungstreiber für einen Musterwechsel (Brückner, 2018; Wimmer, 2022) – und möglicherweise als besonders attraktiv im Lichte des aktuellen Wertewandels.

Die verflochtene Begründungsstruktur bestätigt die in der Literatur beschriebene Mischung verschiedener Triebkräfte zum Musterwechsel (Brückner, 2018, S. 217; Wimmer, 2022, S. 47 f.). Mit der Kombination aus Umwelterfordernissen und Richtigkeitsvorstellungen erscheint die Reform als »Schnittlinie Idee/Realität« (Luhmann, 2011, S. 336). Sie könnte im Unternehmenssystem funktional wirken, da sie vor einer Abwertung der bisherigen Handlungslogik schützt: Die Notwendigkeit zum Musterwechsel ergibt sich nicht aus Kritik an der Vergangenheit, sondern aus neuen Anforderungen – was Beziehungsbrüche vermeidet und dennoch eine Abkehr von früheren Mustern legitimiert.

Als Reformkontext zeigt sich: Der radikale Umbau zur selbstgesteuerten Organisation erfolgt nach gescheiterten inkrementellen Versuchen des organisationalen Umbaus. Unterstützt wurde die Now-Generation durch eine familiennahe Person mit SMO-Expertise. Sie übernahm die Rolle des Impulsgebers (SMO-Facilitator), prägte mit ihrem Fachwissen die konkrete Ausgestaltung des Modells und wurde durch ihr Vertrauensverhältnis legitimiert. Dies bestätigt die in der Literatur beschriebene Unterstützung des Nachfolgers in der Transformation durch familienfremde Verbündete (Brückner, 2018, S. 227; Wimmer, 2022, S. 60 f.) und unterstreicht deren zentrale Bedeutung im konkreten Reformprozess.

In der Durchsetzung der Reform fungiert die Now-Generation als zentrale Instanz: Sie setzt die Dezentralisierung zentral durch und verlagert formal Unsicherheitsabsorption – ganz im Sinne des »Sei-selbstständig«-Paradoxons (Kühl, 2015). Dies bestätigt die Spitze als Durchsetzungsinstanz in anderen Fallstudien zu selbstgesteuerten Organisationen (Archer et al., 2016; Breit, 2023, S. 274; Kummelstedt, 2022). Zugleich wird die Rolle der Now-Generation als transformative Nachfolgeinstanz betont (Brückner, 2018, S. 227; Wimmer, 2022, S. 60 ff.).

Vorgelagert zur Reform erweist sich die Herstellung einer einheitlichen Ausrichtung im familienbesetzten Gesellschafterkreis als Weichenstellung erforderlich – ein Handlungsmuster, um den paradoxen Problemhintergrund von Tradition vs. Neuerung zu bearbeiten, der sich für die Senior- und Now-Generation ergibt. Dabei wird ein bislang wenig beachteter Aspekt sichtbar: Die einheitliche Ausrichtung wird über persönliche Bindungen (Bindungslogik) oder vertraglich geregelte Eigentumsverhältnisse (Eigentumslogik) hergestellt. Beide Varianten ermöglichen der Now-Generation, die Neuordnung formal und praktisch umzusetzen. Unabhängig von der Variante wirkt die einheitliche Ausrichtung indirekt stabilisierend für die neuen Systemregeln. Irritierende Doppelbotschaften durch Eingriffe der Senior-Generation werden vermieden (v. Schlippe, 2014, S. 107) und der Musterwechsel kann mit »langem Atem« verfolgt werden – ein zentraler Vorteil eigentümergeführter Familienunternehmen mit strategischer Langfristorientierung (Berthold, 2010; Breidenbach, 2021; Wimmer et al., 2018). Dies erweist sich mit Blick auf die Dauer des Musterwechsels (v. Schlippe, 2014, S. 107; Wimmer, 2022) und der zeitintensiven Etablierung der selbstgesteuerten Organisation (z. B. Kumar & Mukherjee, 2018; Marrold, 2018) als Vorteil für Familienunternehmen.

6.2 Gestaltung selbstgesteuerter Organisationsstrukturen in Familienunternehmen

Formale und informale Entscheidungsprämissen stehen in funktionaler Wechselbeziehung und bilden gemeinsam die Organisationsstruktur (Luhmann, 2011). In Ergänzung zur Darstellung der formalen Entscheidungsprämissen (5.2.2) wird hier der Blick auch auf die informalen Prämissen gelenkt. So ergibt sich ein gesamthafte Bild für die Strukturen und ihre Prägung durch den Faktor Familienunternehmen.

Die Ergebnisse zeigen eine Kombination aus abgeflachten und konkretisierten Kommunikationswegen, konkretisierten Entscheidungsprogrammen und akzentuierten Personen(-gruppen) als neu etablierte Formalstruktur der selbstgesteuerten Organisation, die mit einer starken Unternehmenskultur unterfüttert ist. Dabei wird deutlich: Die Familie wirkt als prägende Variable – ihr Einfluss drückt sich in den Strukturelementen des reformierten Unternehmens aus.

Kommunikationswege

Die Organisationspläne der Fälle zeigen ein durchdachtes Design (Wimmer, 2022, S. 63), das aufgrund limitierter Größe begrenzt interne Komplexität aufweist. Die horizontale Anordnung von Teams und Rollen visualisiert die im Zuge der Reform vollzogene Enthierarchisierung – ein typisches Merkmal von selbstgesteuerten Organisationen (Buurtzorg, 2023; Oestereich & Schröder, 2017, S. 80f.; Robertson, 2016). Teams sind nebeneinander (Fall 1, 2) bzw. als ineinander verschachtelte Kreise (Fall 3) dargestellt. Die Gliederung in interne und externe Funktionen entspricht der Literatur (Schell & Bischof, 2021). Rollen sind die kleinste, horizontal gleichgestellte Organisationseinheit (Lee & Edmondson, 2017, S. 50). Auffällig ist, dass die Position der Geschäftsführung in keinem Organisationsplan erscheint. So deutet sich an, dass Gleichwertigkeit im Organisationsplan durch die horizontale Anordnung und das Nicht-Abbilden von faktisch ungleichen Positionen (Geschäftsführung) suggeriert wird.

Trotz der visuellen Gleichwertigkeit zeigen schriftliche Artefakte eine minimale vertikale Strukturierung der Kommunikationswege: Etwa durch die Unterscheidung von Chef und Team (Fall 1) oder durch die Verschachtelung von Kreisen (Fall 3). Im zweiten Fall werden Entscheidungsmodi grob unterschieden, ohne dass zwischen den Beteiligten eine vertikale Strukturierung besteht. Trotz unterschiedlich starker Ausdifferenzierung bedeutet die mit der Reform vorgenommene Aufschlüsselung von Entscheidungskompetenzen einen deutlichen Schritt weg von patriarchalen Strukturen, in denen selten klar definierte Befugnisse existieren (Wimmer et al., 2018, S. 95).

Die empirischen Befunde zeigen eine heterogene Verteilung der formal dezentralisierten Entscheidungsbefugnisse: Abgesehen von der notwendigen, vollständigen Dezentralisierung der Arbeitsausführung (Lee & Edmondson, 2017, S. 47ff.), variiert der Umfang der Dezentralisierung in den betrachteten Fällen je nach Gestaltungswunsch der Now-Generation. In allen Fällen sind die sechs führungsbezogenen Entscheidungsbereiche formal mindestens teilweise dezentralisiert. Teams entscheiden etwa mit Unterstützung einer Personalrolle über Einstellungen (Fall 1, 2, 3). Im zweiten und dritten Fall sind einige Bereiche vollständig dezentralisiert, z. B. bestimmen Teams eigenständig über Rollen und Regeln in ihrem Kreis (Fall 3) oder die gesamte Belegschaft entscheidet über strategische Belange (Fall 2).

Diese formale Aufteilung ist jedoch nicht gleichzusetzen mit dem faktischen Einfluss der Now-Generation. Auch dezentralisierte Bereiche können von der Now-Generation übernommen werden; umgekehrt kann ein familienfremdes Organisationsmitglied eine Teamentscheidung unterstützen, sodass die Now-Generation dort keinen formalen Einfluss mehr hat. Entsprechend ist nicht nur die formale Aufteilung, sondern auch die Rollenübernahme relevant.

Direkte Einflussmöglichkeiten der Now-Generation erweisen sich in selbstgesteuerten Organisationsstrukturen als variabel: Die Now-Generation verantwortet strategische Belange gemeinsam mit einem Gremium (Fall 1, 3) bzw. beschließt diese mit der Belegschaft (Fall 2). Auch hat sie teils operative Rollen inne. Sie steuert selbst, für welche Entscheidungsbereiche sie sich direkten Einfluss sichert. Dabei gilt zu berücksichtigen, dass die Now-Generation tendenziell mit der Zeit ihre offiziellen Einflussmöglichkeiten schmälert. Anfängliche Rollen werden nach einiger Zeit abgegeben. Diese Untersuchung als Momentaufnahme verstehend, deutet sich an, dass noch einige Entscheidungsbereiche in Familienhand liegen, jedoch die Offenheit zur weiteren Abgabe besteht. Während im ersten Fall eine langfristige Konzentration auf strategische Belange angestrebt wird, kann für den zweiten und dritten Fall nicht abschließend festgestellt werden, in welchem Umfang langfristig strategische Rollen abgegeben werden sollen. Möglicherweise bietet der Musterwechsel zur selbstgesteuerten Organisation die Chance für die Now-Generation, der Nachfolge gerecht zu werden, einen eigenen Beitrag zum Familienunternehmen zu leisten und sich gleichzeitig vom Erbe zu emanzipieren, indem die Firma von der eigenen Person unabhängig gemacht wird.

Neben der formalen Verteilung von Entscheidungsbefugnissen ist auch die schriftliche Verankerung der Dezentralisierung zentral für selbstgesteuerte Organisation (Lee & Edmondson, 2017, S. 48). In den drei betrachteten Familienunternehmen zeigt sich dabei in unterschiedlicher Weise eine indirekte Prägung durch die Verzahnung von Familie und Unternehmen.

Zunächst wurden hinsichtlich der formalen Verankerung der Verteilung von Entscheidungsbefugnissen und Regeln der Zusammenarbeit in den betrachteten Familienunternehmen starke Differenzen erkennbar. Im dritten Fall fällt die Formalisierung von Verhaltenserwartungen aufgrund der Anwendung von Holacracy mit einem detaillierten Organigramm und einem komplexen Regelwerk relativ stark aus (Kühl & Sua-Ngam-Iam, 2023; Robertson, 2016), während sich der Formalisierungsgrad in den eigens entwickelten Modellen vom ersten und zweiten Fall mit der Verwendung von wenigen Übersichtsdokumenten als moderat herausstellt. Die konkreten Vorstellungen der Now-Generation hinsichtlich der Gestaltung der Systemstrukturen (Holacracy vs. eigens entwickeltes Modell) erweisen sich als prägend für den Formalisierungsgrad. Die empirischen Befunde zur moderaten Verschriftlichung in den eigens entwickelten Modellen des ersten beiden Fällen lassen Nachwirkungen der in patriarchal geprägten Familienunternehmen typischen Tendenz zur Informalität im Entscheidungsgeschehen vermuten (Froschauer & Lueger, 2015; Hilse & Wimmer, 2009; Wimmer et al., 2018, S. 95, 147).

Dieser Eindruck verstärkt sich mit Blick auf die Aktualität der schriftlichen Kommunikationswege. Im dritten Fall erfährt der Organisationsplan mitsamt

Rollen und Kreisen durch den Governance-Prozess eine regelmäßige Aktualisierung (Robertson, 2016, S. 64–67) und Personen referenzieren im Alltag auf ihre Rollen. Anders dazu werden im ersten und zweiten Fall ohne angelegte routinemäßige Aktualisierung formaler Strukturen Rollen (Fall 1: Buchhaltung) und neu entstehende Teams (Fall 2: Strategiegruppe, Personalkreis) nicht im Organisationsplan abgebildet. Zudem wird im ersten Fall die Entscheidungsmatrix als überholt erlebt – jedoch ohne Aktualisierungsbedarf. Die ausbleibende Aktualisierung verstärkt den Eindruck einer randständigen Bedeutung von Organigrammen und schriftlich definierten Kommunikationswegen im Alltag des ersten und zweiten Familienunternehmens, was auch in patriarchal geprägten Familienunternehmen häufig zu beobachten ist (Barry, 1989; Froschauer & Lueger, 2015; Kets de Vries, 1996; Wimmer et al., 2018, S. 95, 174).

Bemerkenswert ist, dass im ersten und dritten Fall die schriftliche Konkretisierung von Kommunikationswegen als Notfallakt vorgenommen wird, wodurch grundsätzlich Erwartungsklarheit und damit Vertrauen in die neuen Systemregeln entsteht – angestoßen durch die Belegschaft im Moment starker Verunsicherung oder durch Now-Generation und SMO-Facilitator nach dem Wegfall der Senior-Generation. Diese eher reaktive Formalisierung verweist – wenn auch mit unterschiedlich starker, schriftlicher Ausdifferenzierung – auf die in der DNA patriarchal geprägter Familienunternehmen verankerte Informalitätstendenz hin (Froschauer & Lueger, 2015; Wimmer et al., 2018).

So wird auf der Ebene der formalen Verankerung von Kommunikationswegen und Spielregeln der selbstgesteuerten Organisation insgesamt die Prägung der reformierten Formalstruktur durch den Kontext Familienunternehmen deutlich. Sie resultiert aus den jeweiligen Vorstellungen der Now-Generation (Holacracy, Eigenkreation) sowie aus den Nachwirkungen der Informalitätsdominanz des Unternehmenstypus.

Entscheidungsprogramme

Dezentralisierte Kommunikationswege werden in selbstgesteuerten Organisationen häufig durch starke Zweckprogrammierung ergänzt (Hamel, 2011; Kühl & Sua-Ngam-Iam, 2023; Lee & Edmondson, 2017). Die betrachteten Familienunternehmen greifen auf eine Kombination aus übergeordneten Unternehmensvision bzw. -zielen und abgeleiteten Teamzielen zurück, um wünschenswerte Zukünfte als Leitlinien für die tägliche Entscheidungspraxis vorzugeben. Zur Zielerreichung verfügen Organisationsmitglieder über großzügige Entscheidungsspielräume. Mit der Fokussierung auf gekoppelte Zweckprogramme wird eine Kompetenzverschiebung nach unten und somit eine Dezentralisierung vorgenommen (Luhmann, 2011, S. 226).

Dabei zeigt sich die Bedeutung der diskursiven Absicherung: In den drei betrachteten Fällen werden Investitionen getätigt, um sich mit Organisationsmitgliedern über Zweckprogramme zu verständigen und deren Funktion als Orientierung zu sichern. Dies geschieht durch eine diskursive Absicherung (Fall 1) bzw. Erarbeitung mit der gesamten Belegschaft (Fall 2) oder dem GCC (Fall 3). Teamziele werden gemeinsam in Projektzieldefinitionen (Fall 1), eigenständig im Team (Fall 2) oder im GCC erarbeitet (Fall 3). Die Befunde unterstreichen die Relevanz kommunikativer Verständigung über Ziele für deren Wirkung als Leitplanken zur täglichen Entscheidungsfindung.

Diese Programmebene erweist sich als Stellschraube zur direkten Einflussnahme der Now-Generation in selbstgesteuerten Strukturen. Die Befunde zeigen eine unterschiedliche Einflussnahme auf Unternehmensebene: Im ersten Fall wird die Vision als zentrales Steuerungselement zunächst maßgeblich von der Now-Generation geformt, bevor eine kommunikative Absicherung im strategischen Zentrum und mit der Belegschaft erfolgt. Die Ideen der Now-Generation wirken als Grundpfeiler der Vision und damit zur Ausrichtung der Organisation. Im zweiten und dritten Fall werden Entscheidungen über Unternehmensziele und -strategie im unternehmensweiten Austausch oder in einem Gremium (GCC) getroffen. So erweist sich die Gestaltung von Zweckprogrammierungen – je nach Vorstellung der Now-Generation – als Hebel zu deren Einflussnahme.

Informationstransparenz über Kennzahlen und Projektfortschritte übernimmt eine Stützfunktion in den reformierten Familienunternehmen. Die in den Zweckprogrammen festgelegten, großzügigen Entscheidungsräume werden mit Informationen zur wirtschaftlichen Lage angereichert. Die verständliche Aufbereitung der Informationen ermöglicht kollektive Verantwortungswahrnehmung und entlastet die Now-Generation als alleinige Wissensinstanz. Diese Befunde bekräftigen die in der Literatur beschriebene notwendige Wissensinfrastruktur für postpatriachale Strukturen (Wimmer, 2022, S. 71 f.; Wimmer et al., 2018, S. 176) und die Informationstransparenz für selbstgesteuerte Organisationen (Hamel, 2011; Kühl, 2023a, S. 113 f.; Wurm et al., 2021). Die Ergebnisse konkretisieren für den Musterwechsel in Familienunternehmen, dass Informationstransparenz in Interaktionsroutinen auf Team- und Unternehmensebene (Schell & Bischof, 2021; Wurm et al., 2021) sowie schriftlich über Newsletter (Hamel, 2011) hergestellt wird. Dabei wird auch hier die Möglichkeit zur direkten Einflussmöglichkeit der Unternehmerfamilie evident: Im ersten Fall übernimmt ein Familienmitglied mit der Erstellung und Aufbereitung des Newsletters eine Filterfunktion für die Verteilung und Deutung von Kennzahlen.

In Kombination mit starker Zweckprogrammierung wurde in den Fällen eine weitgehende Abwesenheit von Wenn-Dann-Vorschriften sichtbar. Konditionalprogramme werden von den Beteiligten selbst festgelegt und bedarfsorientiert (Fall 2) oder in Regelaufständen (Fall 1, 3) weiterentwickelt, um als nützlich

empfundene Erfahrungen in Standards zu gießen und trotz Flexibilität durch Zweckprogrammierung in gewissem Maß von Routinen zu profitieren.

In den betrachteten Fällen sticht die Prozessorientierung im Miteinander ins Auge. Um den gestiegenen Kommunikations- und Abstimmungsbedarf in postpatriarchalen Strukturen im Familienunternehmen zu decken, bedarf es eines stärker formalisierten Abstimmungsgeschehens (v. Schlippe, 2014, S. 119; Wimmer, 2022, S. 67f.). In Holacracy existieren feste Interaktionsroutinen, die zeitlich und sozial Komplexität reduzieren, sodass sie Aufmerksamkeit auf die Sachdimension lenken (Eckstein & Muster, 2021). In selbstgesteuerten Organisationen wird der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie zur Unterstützung von Meetings beobachtet (Ackermann et al., 2021; Hamel, 2011; Martela, 2022). Reflektiert man die empirischen Befunde der betrachteten Fälle, zeigt sich eine indirekte Prägung durch die Kopplung der Sozialsysteme Familie und Unternehmen. Es zeigt sich eine Kombination von bedarfsorientierten Interaktionen mit bedachter Dosierung neu etablierter Kommunikationsroutinen auf Team- und Organisationsebene, teils technologiegestützt. Regelmäßige Meetings sind meist grob strukturiert und werden bei starker Reglementierung teils vereinfacht und an Teambedarfe angepasst. Der anfängliche Turnus wird teils bedarfsorientiert reduziert. In dieser Handhabe scheint die Prägung personenorientierter Kommunikationsmuster durch, die sich typischerweise durch langjährige Vertrauensbeziehungen in einem kommunikationsarmen, informellen Miteinander in Familienunternehmen manifestieren (Wimmer, 2022, S. 42f.). Der Bedarf eines strukturierten Abstimmungsgeschehens wird mit Bedacht behandelt und Routinen bei Bedarf angepasst. Dies bestätigt empirisch das Erfordernis eines vorsichtigen Einsatzes von Kommunikationsroutinen in postpatriarchalen Familienunternehmen (Wimmer, 2022, S. 75). Auch Schell und Bischof (2021) beobachteten Anpassungen von Meetingstrukturen und -häufigkeit in holokratischen Unternehmen.

Personal

Die starke Personenorientierung und die resultierende Akzentuierung von Personal als Entscheidungsprämissen in patriarchal geprägten Familienunternehmen (Simon, 2012; Wimmer, 2021) nimmt durch die Reform zur selbstgesteuerten Organisation in den betrachteten Familienunternehmen eine veränderte Form an, ohne ihre zentrale Stellung aufzugeben. Die empirische Analyse zeigt, dass sich diese Akzentuierung auf viele Organisationsmitglieder ausgeweitet hat. Personengruppen und einzelne Rolleninhaber steuern sich aufgrund der Abwesenheit von Konditionalprogrammen und der Betonung von Zweckprogrammen eigenständig entlang gemeinsamer Zielbilder. Die Prämisse Personal eignet sich insbesondere für dynamische Kontexte, wenn die Organisation

mit Nicht-Wissen konfrontiert ist (Grubendorfer, 2019, S. 43; Simon, 2009a, S. 74).

In allen betrachteten Fällen sind feste wie variable Personengruppen relevant: Im ersten Fall verantwortet ein interdisziplinäres Team die Entscheidungen und Leistungserbringung in komplexen Kundenprojekten; im zweiten Fall bildet eine themenspezifische Gruppe die Entscheidungsprämisse zur Weiterentwicklung von Konditionalprogrammen. Im dritten Fall ist die Zusammensetzung eines Kreises ausschlaggebend für Entscheidungen zur Organisationsgestaltung. Entscheidend ist, welche Personen mit welchen Fähigkeiten und Erfahrungen aufeinandertreffen und wie sie ihre Beziehung zueinander gestalten (Simon, 2009a, S. 74; Wimmer, 1989).

Auch Einzelpersonen kommt offiziell hohe Bedeutung zu, da ihnen formale Entscheidungsbefugnis zugeschrieben ist. In Kombination mit der Abwesenheit von Wenn-Dann-Vorschriften hängen Entscheidungen somit von der Kompetenz, Kreativität und dem Urteilsvermögen der Rolleninhaber ab (Simon, 2009a, S. 74). Neben fachlicher Kompetenz wird deren Wille zur proaktiven Entscheidungsfindung als maßgeblich wahrgenommen. Dies bestätigt Lee und Green (2022): Die Arbeit in dezentralen Strukturen bedeutet nicht immer eine positive Arbeitserfahrung, sondern hängt von der eigenen Kompetenz und Bereitschaft zu dieser Arbeitsweise ab.

Aufgrund der zentralen Stellung dieser Prämisse erfolgen Personalentscheidungen in den reformierten Familienunternehmen als mehrfach gesicherter Prozess, in dem neben Teams meist auch die Now-Generation mindestens als unterschreibende Instanz involviert ist. Dies entspricht Studien, die Personalentscheidungen in selbstgesteuerten Organisationen als kollektiven Prozess beschreiben (Hamel, 2011; Laloux, 2014, S. 174f.; Lee & Edmondson, 2017).

Organisationskultur

Reflektiert man die Befunde zu nicht entscheidbaren Entscheidungsprämissen, so wird die Relevanz der personenorientierten Kultur in den betrachteten Familienunternehmen deutlich, die sich als fruchtbarer Boden und Ergänzung zu den formal etablierten Entscheidungsprämissen der selbstgesteuerten Organisation erweist. Akteure im Unternehmenssystem sind aufgrund der Neukonfiguration formaler Verhaltenserwartungen dazu angehalten, weitgehend eigenständig zu handeln und zu entscheiden. In diesem Kontext erweist sich die kulturell verankerte Einsatzbereitschaft als Klebstoff für den Zusammenhalt dezentral agierender Systemmitglieder.

In patriarchal geprägten Familienunternehmen besteht aufgrund hoher Personenorientierung typischerweise eine Mentalität des Gebens und Nehmens (Simon, 2012, S. 93f.; Wimmer, 2021a, S. 707ff.). Auch in den drei Fällen wurde

eine kulturell angelegte Reziprozität im Miteinander der Beteiligten evident. Die daraus resultierende Einsatzbereitschaft sorgt in der reformierten Formalstruktur für Erwartungssicherheit zwischen dezentral agierenden Organisationsmitgliedern auch ohne eine formal vorgesetzte Person oder explizite Vorschriften. So wird trotz offiziell weitreichender Entscheidungsfreiheiten der Beteiligten in den selbstgesteuerten Organisationsstrukturen ein kooperatives Miteinander gewährleistet. Diese Befunde bekräftigen die empirischen Befunde von Martela et al. (2022) zur zentralen Stellung von Kultur im neuartigen Organisationskonzept. Auch Sua-Ngam-Iam konnte »ein Tauschgeschäft der Gefälligkeiten« (Sua-Ngam-Iam, 2023, S. 145) im Sinne eines Gebens und Nehmens als zentralen Mechanismus in holokratischen Organisationen im Kontext von Formal- und Informalstruktur feststellen.

Besonders hervorzuheben ist die Stabilität und Glaubwürdigkeit des kulturellen Fundaments: In allen reformierten Familienunternehmen kursieren Geschichten über gegenseitige Unterstützung, die sich unter anderem auf das Miteinander mit der Senior-Generation beziehen. Dass die Mentalität des Gebens und Nehmens in der Geschichte des Familienunternehmens gewachsen ist, untermauert ihre Glaubwürdigkeit als kulturelle Norm für die Beteiligten. Im ersten Fall stimulieren Geschichten von wechselseitiger Unterstützung aktiv in schwierigen und unsicheren Situationen die Wirkung der kulturellen Einsatzbereitschaft als Klebstoff für die Zusammenarbeit. Diese Befunde erweitern die bestehende Fachliteratur um folgende neue Erkenntnis: Der Unternehmenstypus verfügt mit seiner gewachsenen, personenorientierten Kultur über eine starke und glaubwürdige Basis, die für die Reform zur selbstgesteuerten Organisation als fruchtbarer kultureller Boden wirkt.

Allerdings zeigt sich gleichermaßen die potenzielle Kehrseite dieser kulturellen Normen: In den Fällen fungieren kulturelle Prämissen weitgehend als informeller Kontrollmechanismus zur Leistungserbringung; ohne formale Unterstützung bergen diese die Gefahr zur Mikropolitik. Die Normen der Einsatzbereitschaft und des Gebens und Nehmens sind nicht als offizielle Mitgliedschaftsbedingung formuliert und können nicht formal eingefordert werden. Somit stehen für ihre Durchsetzung nur informelle Mechanismen zur Verfügung, die sich in einer (zeitweisen) Veränderung der Beziehungsqualität ausdrücken (Kühl, 2020a, S. 111f.). Mitglieder beobachten sich in den horizontal angeordneten Teams hinsichtlich ihrer Leistungen gegenseitig; im Fall von wahrgenommenen Diskrepanzen im Einsatz für den Teamerfolg werden Personen direkt konfrontiert, unter Druck gesetzt oder, so im ersten und zweiten Fall, als Problemfall der Now-Generation gemeldet. In den empirischen Befunden sichtbar gewordene Initiativen der Explizierung der Unternehmenswerte (Fall 2, 3) lassen einen Versuch der Gegensteuerung zu derartigen Sanktionierungsmechanismen vermuten; sie werden als Mittel zur Thematisierung kultureller Normen be-

obachtet, um kulturelle Erwartungen insbesondere gegenüber neuen Organisationsmitgliedern zu signalisieren. Jedoch bleiben die explizit formulierten Werte aufgrund ihres Wesens als informelle Entscheidungsprämissen weiterhin außerhalb der offiziellen Einklagbarkeit bzw. schwer durch offizielle Festlegung veränderbar (Grubendorfer, 2019, S. 74; Kühl, 2018, S. 43f.). Aus diesen Ergebnissen geht insgesamt hervor, dass eine starke, personenorientierte Kultur in Familienunternehmen einen fruchtbaren Boden für den Zusammenhalt dezentral agierender Organisationsmitglieder bietet – allerdings nicht ohne Nebenwirkungen.

6.3 Dynamik im Musterwechsel zur selbstgesteuerten Organisation

In der empirischen Analyse wurde evident, dass die Reform zu selbstgesteuerten Organisationsstrukturen in den zuvor patriarchal geprägten Familienunternehmen im Übergang zu postpatriarchalen Verhältnissen einen weitreichenden Umbau der tradierten Handlungslogik im Unternehmenssystem bedeutet. In der Gliederung und Gewichtung der Entscheidungsprämissen wurde der stark veränderte, offizielle Umgang mit Entscheidungsunsicherheit ersichtlich: Wo zuvor Unsicherheitsabsorption an der organisationalen Spitze gebündelt war und psychisch von der zentralen Autoritätsperson übernommen wurde, werden Entscheidungsbereiche nun mithilfe von abgeflachten und konkretisierten Kommunikationswegen weg von der Spitze formal an Teams und Einzelpersonen verlagert. Team- und Organisationsziele sowie Prozessorientierung im Miteinander sollen dabei die Unsicherheit für die beteiligten Personen(-gruppen) einschränken.

Der Titel dieser Arbeit verweist auf die Existenz einer Zwischenwelt zwischen patriarchaler und postpatriarchaler Struktur als gelebte Praxis. Der Musterwechsel ist aufgrund des umfangreichen Umbaus von Erwartungsstrukturen anspruchsvoll und erfordert Zeit (v. Schlippe, 2014, S. 118f.; Wimmer, 2022, S. 59). Die Etablierung der selbstgesteuerten Organisation erfordert ein starkes Umdenken von zentralisierten Ordnungsmustern und ist zeitintensiv (Bauer et al., 2019; Bernstein et al., 2016; Bischof, 2019). In der Empirie führte die Frage nach der Dynamik im Musterwechsel zur selbstgesteuerten Organisation im Familienunternehmen neben Übereinstimmungen mit bestehender Literatur auch zu stärker nuancierten Ergebnissen für diesen spezifischen Anwendungsfall als bisher in den Theorieskizzen von v. Schlippe et al. (2017), Wimmer (2022) und Brückner (2018) bzw. in der Literatur zur Etablierung von selbstgesteuerten

Organisationen (Breit, 2023; Marrold, 2018; Schell & Bischof, 2021) bestehen. Diese werden im Folgenden diskutiert.

Charakteristische Spannungsfelder und Widersprüchlichkeiten im Verhalten

Mit der Darstellung der Konturen des Musterwechsels offenbarten sich auf dem Weg in die postpatriarchale Welt Pendelbewegungen im praktischen Umgang mit Entscheidungsunsicherheit. Die empirischen Befunde legen offen, dass sich im Kontext der zentralistischen Dezentralisierung zur selbstgesteuerten Organisation charakteristische Spannungsfelder für die Beteiligten ergeben, die zu einer Vielfalt von Widersprüchen im Verhalten der Akteure führen. Während die Now- und Senior-Generation vorgelagert zur Reform mit dem Spannungsfeld von Tradition und Neuerung konfrontiert sind und dieses bearbeiten müssen, erweisen sich die Now-Generation und die Belegschaft als Hauptakteure im reformierten Unternehmenssystem, die in unterschiedlicher Weise damit konfrontiert sind, die faktische Handlungslogik zentralisierter Entscheidungsstrukturen mit der offiziell deklarierten Logik der Eigenverantwortung und Partizipation zu überschreiben. Was für die Now-Generation eine Fremdbestimmung durch die Belegschaft bedeutet, stellt an letztere hohe Anforderungen der Selbstbestimmung.

Die Literatur verweist darauf, dass geschäftsführende Eigentümer im Musterwechsel zu postpatriarchalen Strukturen zu Rückfällen in ehemalige Handlungsmuster neigen und Kompetenzen weiterhin bei sich behalten (Wimmer, 2022, S. 66f.). Auch die tägliche Entscheidungspraxis der reformierten Familienunternehmen charakterisiert sich durch eine gelegentliche Missachtung der Neuordnung und Eingriffe in formal dezentralisierte Entscheidungsbereiche durch die Now-Generation. In diesem Kontext offenbart sich der paradoxe Problemhintergrund der Now-Generation: Einerseits eigenständig bestimmen und die Gesamtverantwortung für das Unternehmen bei sich verorten, andererseits Unsicherheit durch andere (mit-)bearbeiten lassen.

Verschiedene Einflüsse verstärken dieses Spannungsfeld: Neben hoher fachlicher Expertise der Now-Generation in offiziell dezentralisierten Bereichen und ihrer Rollenvielfalt (operative Rollen, Geschäftsführung), wurden im ersten Fall Hinweise deutlich, dass eine enge Bindung der Unternehmerfamilie an das Unternehmen als Magnet wirken könnte, die Gesamtverantwortung für das Familienunternehmen als familiäres Erbe bei sich zu verorten und die Verlagerung von Unsicherheitsabsorption zu erschweren. Auch die Widersprüchlichkeit zwischen intern dezentralisierten Entscheidungsstrukturen und durch die Kapitalstruktur faktisch bestehender Hierarchie wird als verstärkender Aspekt des Problemhintergrunds deutlich. Damit werden frühere Beiträge bestätigt, die im Kontext selbstgesteuerter Organisationen auf Initiativen zur formaljuristischen

Stimmrechtsverteilung verweisen, um derartige Widersprüchlichkeiten aufzuheben (Abrell, 2021, S. 116, 125; Forcadell, 2005; Hensen, 2020; Strauch & Reijmer, 2018, S. 124–137).

Im Musterwechsel ist auch das Umfeld der organisationalen Spitze gefordert, frühere Vorstellungen loszulassen (v. Schlippe et al., 2017, S. 197f.). Inkonsistenzen zeigen sich in der Rückdelegation oder Einbeziehung der Now-Generation, auch wenn dies formal nicht mehr notwendig ist. Derartiges Verhalten bietet Organisationsmitgliedern die gewohnte Entlastung von Entscheidungsunsicherheit. Auch frühere Studien belegen Rückversicherungsmechanismen in selbstgesteuerten Organisationen (Abrell, 2021; Bauer et al., 2019; Kühl, 2023b, S. 111; Schell & Bischof, 2021). Das Spannungsfeld von Selbst- vs. Fremdbestimmung manifestiert sich ebenfalls innerhalb der Belegschaft, wenn Personengruppen zur eigenständigen Aushandlung ohne zentrale Entscheidungsinstanz angehalten sind. Hitzige Diskussionen oder Kommunikationsarmut verweisen auf die Notwendigkeit zur Ausbildung einer konstruktiven Aushandlungskultur in den betrachteten Familienunternehmen, was die Feststellungen von Wimmer (2022) und v. Schlippe (2014) bekräftigt.

Sichtbar wird der paradoxe Problemhintergrund zwischen Selbst- und Fremdbestimmung auch für langjährige Verantwortungsträger, deren Wirkungsbereich durch die Reform formal eingeschränkt wird. In allen Fällen zeigt sich, dass sich ehemalige Führungskräfte strukturierten Meetings widersetzen oder Teamentscheidungen dominieren, die nun bei anderen liegen. Die empirischen Ergebnisse bekräftigen damit Beiträge zum abweichenden Verhalten nach Etablierung selbstgesteuerter Organisationsstrukturen (Kumar & Mukherjee, 2018; Maurer et al., 2023; Schell & Bischof, 2021) sowie Boykott von Meetingstrukturen in Holacracy (Schell & Bischof, 2021, S. 11).

Handlungsmuster im praktischen Umgang mit Entscheidungsunsicherheit

Trotz der häufig diagnostizierten Heterogenität von Familienunternehmen (Chua et al., 2012; Memili & Dibrell, 2019) und den beobachteten Unterschieden in der Konzeptualisierung der selbstgesteuerten Strukturen in den drei Fällen, wurden gemeinsame Handlungsmuster sichtbar, die die Dynamik im Musterwechsel prägen. Der Weg in die postpatriarchale Welt charakterisiert sich, so die Ergebnisse, durch Rezentralisierungstendenzen und Vertrauensbildung als zentrale Kräfte.

Rezentralisierungstendenzen im Musterwechsel

In Übereinstimmung mit Literatur zu Rezentralisierung bei Konflikten oder Krisensituationen (Bernstein et al., 2016; Foss & Klein, 2022; Kühl, 2015, S. 137 ff.; Puranam, 2018), werden in den untersuchten Familienunternehmen Siche-

rungsmechanismen durch anerkannte Autoritätsfiguren sichtbar. Die Now-Generation agiert trotz dezentralisierter Entscheidungsbefugnisse direkt als eingreifende Instanz in gewichtigen Entscheidungssituationen; auch wird indirektes Eingreifen durch Beauftragung versierter Mitglieder deutlich (Fall 3).

Neben der Now-Generation erweist sich im ersten Fall auch die Senior-Generation als Resilienzmechanismus: Sie stabilisiert in einer Verunsicherungssituation das Vertrauen in die Now-Generation und die Neuordnung. Voraussetzung sind Vertrauen zur Belegschaft sowie Vertrauen zur Now-Generation, auf deren Basis die Neuordnung abgestimmt wird. Dass im zweiten Fall Mehrheitseigentum gezielt auf die Now-Generation übertragen wird, um die Legitimität zu stärken und eine Rückadressierung der Senior-Generation zu verhindern, unterstreicht die Relevanz dieser Konstellation. Daraus ergibt sich eine familienunternehmensspezifische Ressource zur Stabilisierung des Systemvertrauens, die in Nicht-Familienunternehmen typischerweise nicht existiert.

Rezentralisierung im Musterwechsel manifestiert sich ebenfalls in informell wachsenden Asymmetrien: In horizontal angeordneten Teams bilden sich informelle Führerschaften (Fall 1) oder punktuelle Dominanzen (Fall 2) als faktische Orte der Unsicherheitsabsorption heraus. Diese Tendenzen werden durch Bezug auf Ergebnisorientierung oder die Norm des Gebens und Nehmens etwas abgeschwächt. Die Empirie liefert zudem Hinweise auf ein Netz aus faktischen Verantwortungsträgern um die Now-Generation, das Entscheidungen bei Unsicherheit übernimmt – teils unabhängig von formalen Rollen. Die Mitgliedschaft beruht auf persönlichem Engagement und Vertrauensverhältnissen.

Diese informellen, personenbezogenen Asymmetrien ergeben einen Parallelbetrieb zu den formal dezentralisierten Strukturen. Sie entsprechen informellen Hierarchiebildungen in selbstgesteuerten Organisationen (Abrell, 2021, S. 119; Brodda, 2023, S. 31–34; Kühl, 2023b, S. 112; Kühl, 2020a, S. 119; Martela, 2019, S. 18) und erinnern an den Vertrauenskreis in patriarchal geprägten Familienunternehmen (Wimmer et al., 2018, S. 110). Regelverstöße werden mit Zweckdienlichkeit gerechtfertigt (Kühl, 2019b). So entsteht eine Doppelgesichtigkeit: Während formal Gleichwertigkeit von Rollen betont wird, entstehen informell personenbezogene Asymmetrien, die schwerer zu durchschauen sind. Diese sind funktional für das Produzieren von Entscheidungen, bergen aber langfristig die Gefahr von schwierigen Gruppendynamiken, Mikropolitik und letztlich Erosion des Systemvertrauens in die etablierte Neuordnung.

Breit (2023) betont für selbstgesteuerte Organisationen die Relevanz von paradoxem Denken. Auch in dieser Untersuchung zeigt sich, dass Widersprüchlichkeiten zwischen formaler Dezentralisierung und faktischer Zentralisierung toleriert werden. Punktuelle Eingriffe durch die Now-Generation oder Verantwortungsträger werden akzeptiert, ebenso wie Zurückhaltungen in Gruppenentscheidungen. Die Now-Generation wird weiterhin als letzte Entscheidungs-

instanz beobachtet – in Übereinstimmung mit der Literatur zur Sonderstellung von Personen mit mehrheitlichen Kapitalanteilen (Kühl, 2023b, S. 111).

Im ersten und zweiten Fall wurde deutlich, dass begriffliche Unschärfe der Neuordnung (z. B. »teamorientiertes Unternehmen«) Paradoxietoleranz unterstützt: Unschärfe Bezeichnungen lassen die Grenzen von Regeln und Regelverstößen verschwimmen und begünstigen ein situatives Navigieren in der Formalstruktur. Aufgrund des systembedingten Paradoxienreichtums könnten Familienunternehmen einen Vorsprung im Umgang mit Widersprüchen haben: Durch die Kopplung von Familie und Unternehmen sind im Familienunternehmen bereits grundsätzlich Paradoxien angelegt (Simon et al., 2005); die produktive Nutzung von Paradoxien als Kreativitätstreiber sowie die Kompetenz zur Paradoxietoleranz sind erforderlich (v. Schlippe et al., 2017, S. 93; Simon, 2012, S. 43). Gerade für die Now-Generation als familiäre Partei im Top-Management ist Erfahrung im Umgang mit Paradoxien anzunehmen – was für den Umgang mit den skizzierten Anforderungen im Musterwechsel zur selbstgesteuerten Organisation zuträglich wirken könnte. Jedoch birgt die Toleranz gegenüber einem Parallelbetrieb von Entscheidungsstrukturen langfristig das Potenzial zur Erosion von Systemvertrauen.

Hinsichtlich der Rezentralisierungstendenzen ist anzumerken, dass die empirische Analyse eine Momentaufnahme darstellt. Es kann nicht abschließend beantwortet werden, ob und in welchem Maß Rezentralisierungstendenzen (bspw. informell wachsende Asymmetrien) vorübergehende Phänomene im Musterwechsel darstellen oder dauerhafte Elemente konstituieren. Es ist jedoch anzunehmen, dass informelle Hierarchien als (brauchbare) Illegalitäten in Teilen dauerhaft bestehen bleiben (Brodda, 2023; Kühl, 2023b; Maurer et al., 2023).

Vertrauensbildung im Musterwechsel

Der Musterwechsel zur selbstgesteuerten Organisation zeichnet sich in den betrachteten Familienunternehmen durch personen- und systembezogene Vertrauensbildung aus.

Verschiedene Handlungsmuster tragen dazu bei, dass das Vertrauen in die Verlässlichkeit der neuen Systemregeln gestärkt wird. Systemvertrauen ist weniger anfällig für Enttäuschungen als persönliches Vertrauen; es muss nicht immer wieder neu gelernt werden (Luhmann, 2014, S. 75). Zwei bereits diskutierte Handlungsmuster seien zugunsten der Vollständigkeit kurz erwähnt: Erstens das Herstellen einer einheitlichen Ausrichtung im Gesellschafterkreis, was Störungen durch die Senior-Generation verhindert; zweitens die Konkretisierung von Kommunikationswegen als Notfallakt, die Erwartungsklarheit schafft.

Die einflussreiche Stellung des SMO-Facilitators zeigt sich nicht nur bei der Gestaltung der Formalstruktur, sondern auch im Alltag: Er fungiert als balan-

cierendes Element, indem er eine Moderationsfunktion in neu etablierten Meetingstrukturen übernimmt. Hierin bestätigt sich die Wichtigkeit von Facilitation in selbstgesteuerten Organisationen (Bauer et al., 2019; Kaduthanam & Heim, 2019) und Verantwortlichen für Kommunikationsroutinen in Familienunternehmen (Wimmer, 2021b, S. 27). Dass gemeinsame Entscheidungsfindung kein leichtes Unterfangen ist, zeigt sich darin, dass der SMO-Facilitator als zentrale Konfliktklärungspartei für Schwierigkeiten innerhalb und zwischen horizontal strukturierten Teams fungiert. Die Rolle übernimmt damit Unsicherheitsabsorption. Dabei verweist die Unterstützung zur Konfliktklärung durch den SMO-Facilitator auf die wenig ausgeprägte Aushandlungskultur aufgrund der bisherigen Systemstrukturen. Im Übergang zu postpatriarchalen Verhältnissen muss ein konstruktiver Umgang mit differierenden Perspektiven erst entwickelt werden (v. Schlippe, 2014, S. 107f.; Wimmer et al., 2018, S. 112, 145f.). Der SMO-Facilitator übernimmt eine Schiedsrichterfunktion durch die Korrektur von regelwidrigen Verhalten der Belegschaft und Now-Generation, was Befunde zur Relevanz einer intensiven Begleitung durch Coaches stärkt (Breit, 2023, S. 278; Martela et al., 2022; Schell & Bischof, 2021).

Die empirischen Befunde fördern die neue Erkenntnis zu Tage: Die Wirksamkeit des SMO-Facilitators erfordert seine Legitimation als Vertrauensperson. In den betrachteten Familienunternehmen wurde ein Vertrauensverhältnis zur Now-Generation – teils auch zur Senior-Generation (Fall 1, 3) – sowie zur Belegschaft deutlich. Dieses Verhältnis liefert die Grundlage, um Kritik zu üben, Konflikte zu klären, als Korrektiv zu agieren und Interventionen vorzunehmen. Damit wird empirisch der von Giacobelli und Richter (2013) postulierte Zusammenhang zwischen System- und Personenvertrauen bestätigt und für den Kontext der selbstgesteuerten Organisation durch den SMO-Facilitator als zentrale Figur präzisiert.

Brückner (2018) identifiziert den professionellen Nachfolger als Bewältigungsstrategie im Musterwechsel zu postpatriarchalen Strukturen. Wimmer (2022) betont die Vorbildrolle des Spitzenteams im Veränderungsprozess. Auch für das Etablieren von selbstgesteuerten Strukturen ist Commitment des Managements notwendig (Ackermann et al., 2021, S. 1294; Breit, 2023, S. 301). Diese Erkenntnisse lassen sich auch in reformierten Familienunternehmen erkennen und um konkrete Ausdrucksformen erweitern: Die Now-Generation fungiert als Wegweiser im Musterwechsel, indem sie eigenständige Entscheidungsfindung einfordert und einen behutsamen, konsequenten Lernprozess gestaltet. Die Neuordnung wird gegen Widerstände – selbst der Senior-Generation (Fall 1) – durchgesetzt, notfalls durch Entlassung (Kumar & Mukherjee, 2018, S. 13; Schell & Bischof, 2021, S. 11). So wird deutlich signalisiert, dass die formale Neuordnung gesetzt ist.

In den Ergebnissen wurde deutlich, dass sich die Glaubwürdigkeit der neuen Systemregeln durch die Umorientierung im Rollenverständnis der Now-Generation als Vorbild festigt. Diese zeigt sich in der vom Coach unterstützten Reflexion der eigenen Verhaltensweisen, der teils offenen Kommunikation eigener Fehlritte (Fall 2), der sprachlichen Referenzierung auf formale Rollen und in der schrittweisen Übertragung fachlicher Rollen. Dies unterstreicht den hohen Anspruch der Rollentransformation der Now-Generation und stützt die Empfehlung zur externen Begleitung (Wimmer, 2022, S. 60). Auch wenn die Now-Generation in einer paradoxen Logik handelt – als Vorbild innerhalb dezentraler Strukturen – wird die stabilisierende Wirkung dieses Handlungsmusters für das Systemvertrauen ersichtlich: Die ehemalige Handlungslogik legitimiert die neue.

In Holacracy ist kontinuierliche Weiterentwicklung formaler Verhaltenserwartungen im Governance-Prozess angelegt, sodass Mitarbeitende über Arbeits- und Organisationsdesign bestimmen (Robertson, 2016, S. 64–67). Auch in anderen selbstgesteuerten Organisationen ist dieser Bereich dezentralisiert (Foss & Dobrąjska, 2015; Hamel, 2011). In Übereinstimmung damit wurde auch in dieser Studie eine Offenheit zur Anpassung formaler Strukturen als Handlungsmuster im Musterwechsel deutlich: Kommunikationswege werden z. B. durch Teamzusammenführungen (Fall 1, 2) oder neue Kreise (Fall 3) verändert. Auch Interaktionsroutinen wie Meetingfrequenzen und -abläufe werden mit der Zeit angepasst. Ein weiteres Ergebnis betrifft die Anpassung des ursprünglichen Begriffsinstrumentariums: In den betrachteten Fällen wurden die von der Now-Generation und SMO-Facilitator eingeführten Bezeichnung (z. B. Team- und Meetingbezeichnungen) später durch mitbestimmte, verständliche Begriffe ersetzt. Diese erhöhen die Anschlussfähigkeit und stärken das Vertrauen in die neue Struktur. So wird deutlich, dass es im Musterwechsel neben der Veränderung von Kommunikationswegen auch der Offenheit bedarf, eingeführte Programmierungen auf systemimmanente Bedarfe abzustimmen. Dazu gehört auch die Umformulierung ursprünglich etablierten Bezeichnungen zugunsten der Anschlussfähigkeit für alle Beteiligten – zur Wahrung der orientierungsstiftenden Funktion der Neuordnung. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass derartige Anpassungen in den betrachteten Fällen bedacht und erst nach einiger Zeit vorgenommen werden. Eine übermäßige und nicht für alle nachvollziehbare Anpassung formaler Strukturen birgt das Risiko, die Gültigkeit formaler Regeln zu verwässern und den Musterwechsel auszubremsen. Eine wohl dosierte Anwendung erscheint daher zentral – mit klar erkennbarer Sinngebung für die Beteiligten.

Das Aneignen der Spielregeln von Holacracy gilt als schwierig (Bauer et al., 2019; Bischof, 2019; Yugendhar & Ali, 2017). Weller und Hunschock (2012) stellen fest, dass neue Organisationsmitglieder reformierte Systemregeln leichter akzeptieren. Diese Studie bestätigt dies und präzisiert: Das gezielte Rekrutieren

neuer Mitarbeiter mit Erfahrung in Holacracy – teils aus dem eigenen Bekanntheitskreis – dient im dritten Fall dem Überschreiben des organisationalen Gedächtnisses. Neue Mitarbeiter wirken als Botschafter und vermitteln zwischen alter und neuer Logik. Voraussetzung sind sowohl Kompetenz zur eigenständigen Arbeit als auch soziale Fähigkeiten, um bisherige Muster wertschätzend zu integrieren.

Auch die Etablierung der holokratischen Regeln erfordert Wissensvermittlung – etwa durch Schulungen oder Einführungsworkshops (Ackermann et al., 2021; Kaduthanam & Heim, 2019; Marrold, 2018, S. 92; Schell & Bischof, 2021) – und muss flächendeckend erfolgen (Breit, 2023, S. 280f.). Hintergrund ist die Komplexität des Regelwerks und dessen starke Abweichung von bisherigen Strukturen, die im Musterwechsel überfordern kann (Bauer et al., 2019; Bernstein et al., 2016; Brodda, 2023, S. 30). Wimmer (2022) empfiehlt kontinuierliche Gesprächsangebote zur Verständigung über Neuerungen. Auch im dritten Fall mit Holacracy zeigt sich dies als Handlungsmuster zur Festigung der reformierten Formalstruktur – etwa durch Schulungen und Sprechstunden. In den Fällen mit eigens entwickelten Modellen, die zum Untersuchungszeitpunkt bereits länger praktiziert wurden, war dies nicht beobachtbar – möglicherweise aufgrund niedrigerer Regelkomplexität. Dennoch lässt Wimmers postulierte Notwendigkeit für kontinuierliche Gesprächsangebote im Musterwechsel (Wimmer, 2022, S. 65) vermuten, dass ein gemeinsames Verständnis über neue Spielregeln nicht nur für komplexe Regelwerke notwendig ist, sondern typischerweise in früheren Phasen des Musterwechsels stattfindet.

In der empirischen Analyse zeigt sich ein Bedeutungszuwachs monetärer Vergütung zur Festigung des Systemvertrauens. Die Vergütung muss als stimmig mit der reformierten Formalstruktur wahrgenommen werden, in der durch die Dezentralisierung höhere Anforderungen zur Unsicherheitsabsorption gestellt werden. In den betrachteten Familienunternehmen dienen punktuelle Bonuszahlungen als Signal zur Würdigung der Übernahme von Entscheidungsbefugnissen gemäß der Neuordnung und zur Erfolgsbeteiligung. Die teilweise Verteilung durch die Now-Generation (Fall 1) oder den GCC (Fall 3) erinnert jedoch an den »elterlichen Gnadentakt der Inhaber« (Wimmer, 2022, S. 77) und lässt die ehemalige Handlungslogik durchschimmern. Eine partizipative Variante zeigt sich im zweiten Fall, in der Teams eigenständig über Boni entscheiden – in Übereinstimmung mit Beobachtungen zur peer-basierten Prämienverteilung (Puranam & Håkansson, 2015). Eine abgestufte Form kollektiver Erfolgsbeteiligung findet sich im ersten Fall, wo die Belegschaft innerhalb eines vorgegebenen Rahmens den Erhöhungssatz selbst wählt. Insgesamt zeigt sich: Erfolgsbeteiligung stärkt die Glaubwürdigkeit der dezentralen Ordnung – bei unterschiedlich stark ausgeprägter Mitbestimmung. Frühere Beiträge zur Rolle von

Erfolgsbeteiligungen in selbstgesteuerten Organisationen werden damit bekräftigt (Breit, 2023, S. 86; Strauch & Reijmer, 2018; Rütter, 2018, S. 143 ff.).

Weiterhin zeigte sich, dass Gehaltsanpassungen an die veränderte Verteilung von Entscheidungsbefugnissen vorgenommen werden. Als mittelfristige Maßnahme erscheint die schrittweise Angleichung historisch gewachsener Gehaltsunterschiede (Fall 2, 3). Werden solche Unterschiede trotz vereinbarter Intransparenz etwa durch Neueinstellungen sichtbar, führt dies zu Reibungen und Zurückhaltung in der Entscheidungsfindung (Fall 1). Zur langfristigen Herstellung fairer Vergütung werden Initiativen zur Erstellung von Tarif Tabellen vorgenommen (Fall 2, 3). Auch Breit (2023) verweist auf die Bedeutung gerechter Gehaltsstrukturen in holokratischen Organisationen, in denen Gehaltssysteme mit der Belegschaft entwickelt werden. Analog zeigt sich auch hier die Herausforderung, angemessene Gehälter bei vielfältigen Rollen zu definieren (Bernstein et al., 2016). Dass in den Fällen der Personalkreis die Tarif Tabelle erstellt, bekräftigt Befunde zur Rolle unterstützender Teams bei der Gehaltsaushandlung (Hamel, 2011; Martela et al., 2022; Rütter, 2018, S. 142).

Die Befunde verdeutlichen die Bedeutung fairer Vergütung entlang der Neuverteilung von Entscheidungsbefugnissen – sowohl durch punktuelle als auch mittel- und langfristige Initiativen. Da die Maßnahmen in den betrachteten Fällen schrittweise erfolgen und zum Untersuchungszeitpunkt noch in der Entstehung sind, ist das Handlungsmuster zeitlich in den Phasen des Musterwechsels verortet, in denen bereits eine schrittweise Verlagerung von Unsicherheitsabsorption stattgefunden hat.

Abgesehen von Handlungsmustern, die Vertrauen in Systemregeln stärken, wurden Handlungsmuster erkennbar, die auf Vertrauen zwischen Beteiligten wirken. Durch Vertrauensbildung wird der Informationsmangel über künftiges Verhalten anderer Menschen überbrückt (Luhmann, 2014, S. 47f.). Personenbezogenes Vertrauen entsteht und festigt sich über die Zeit hinweg in einem reziproken Prozess vieler kleiner Schritte des Gebens, Nehmens und Erwiderns (Luhmann, 2014, S. 50f.; 56ff.). Die kulturell verankerte Einsatzbereitschaft, die auf wechselseitigem Personenvertrauen der Beteiligten beruht und als Klebstoff für den Zusammenhalt der dezentralen Akteure fungiert, wurde als nicht entscheidbare Prämisse bereits im Kontext der Gestaltung selbstgesteuerter Organisationsstrukturen diskutiert (6.2).

Weiterhin wurde fachliche und persönliche Beziehungsarbeit als Handlungsmuster sichtbar. Informelle Fachdiskussionen zwischen der Now-Generation und Belegschaft dienen als Abstimmungsgelegenheiten über Beobachtungsschemata und festigen Erwartungssicherheit in die Kompetenz von Organisationsmitgliedern. Dies erleichtert die Verlagerung von Unsicherheitsabsorption (Fall 1, 2), vermindert Eingriffe der Now-Generation und fördert eigenständige Entscheidungen. Persönliche Beziehungsarbeit ermöglicht ge-

gegenseitiges Kennenlernen und Verständnis der Intention der Now-Generation. Die in der Literatur betonte Relevanz zur Sichtbarmachung der Intention zur Neuordnung auf persönlicher Ebene im Musterwechsel in Familienunternehmen, wie auch in selbstgesteuerten Organisationen wird dadurch bestätigt (Bauer et al., 2019; Breit, 2023, S. 311; Wimmer, 2022, S. 65). Der regelmäßige persönliche Austausch führt zu Distanzminimierungen und stärkt schrittweise Vertrauen, dass neue Entscheidungsfreiräume zum Wohle des Unternehmens genutzt werden. So wird Informationsmangel über künftiges Verhalten in dezentralen Strukturen überbrückt (Luhmann, 2014, S. 47f.). Des Weiteren erfordern interdisziplinäre Teams gezielte Beziehungsgestaltung innerhalb der Belegschaft, um als kollektive Entscheidungsinstanz zu agieren. Verständigung über unterschiedliche Fachperspektiven stärkt die Aushandlungskultur – ein notwendiger Lernprozess, da patriarchale Strukturen häufig durch konsensorientierte, konfliktvermeidende Kommunikationsmuster geprägt sind (v. Schlippe, 2014, S. 107f.; Wimmer et al., 2018, S. 145, 174). Das explizite Investieren in Austausch und Abstimmung fördert schrittweise das Vertrauen zwischen den Akteuren und liefert die Basis für konstruktive Zusammenarbeit. So zeigt sich: Persönliche Beziehungsmuster innerhalb der Belegschaft sind zentral für das funktionierende Miteinander dezentraler Akteure. Zwischenmenschliche Konflikte stören das Miteinander, während persönliches Vertrauen als »Schmiermittel« für ein kooperatives Miteinander in selbstgesteuerten Organisationsstrukturen wirkt (Heckscher, 1994, S. 12f.; Rüter, 2018, S. 46). Die Befunde bestätigen die in Familienunternehmen tief verankerten Werthaltungen des Gebens und Nehmens, die eher familialen als ökonomischen Logiken folgen (Wimmer, 2021a, S. 707).

Sowohl für Beziehungen innerhalb der Belegschaft als auch mit der Now-Generation erweist sich physische Präsenz als relevante Komponente: Sie ermöglicht regelmäßige Interaktion und stärkt im Sinne von Luhmanns »Gesetz des Wiedersehens« (Luhmann, 2014, S. 46) die Vertrauensbildung. Insgesamt reduziert persönliches Vertrauen Unsicherheiten, die aus den neu angelegten Entscheidungsfreiheiten hinsichtlich der Handlungen der dezentral agierenden Personen bestehen.

Ein weiteres Handlungsmuster im Musterwechsel ist die Fokus-Verlagerung auf die Unternehmensgemeinschaft, die Personenvertrauen zwischen Akteuren stärkt und das kooperative Miteinander stützt. Im ersten Fall wird durch narrative Ausweitung der metaphorischen Unternehmens-Familie der Fokus auf die Unternehmensgemeinschaft zugunsten einer langfristigen Perspektive gelenkt. Hierin kommt in aller Deutlichkeit die in Familien typische Bindungslogik zum Ausdruck (Simon, 2012, S. 19f.). Im zweiten Fall zeigt sich dies in Initiativen zur Verteilung formaljuristischer Stimmrechte. Thematisiert wird die Rechtsform im Sinne von Verantwortungsgeigentum (Canon et al., 2020; Hensen, 2020; Klein,

2023; Soulbottles, 2023b), um der Belegschaft auch formaljuristisch Entscheidungsrechte über die Unternehmensentwicklung einzuräumen. Auch die Genossenschaft wird angedacht – eine bereits in früheren Beiträgen angeklungene Stoßrichtung zur Verteilung von Stimm- und Gewinnrechten in selbstgesteuerten Organisationen (Breit, 2023, Forcadell, Strauch & Reijmer, 2018, S. 124–137). Im dritten Fall äußert sich Fokus-Verlagerung in der Suche nach Deutungsalternativen in der Selbstbeschreibung: Die Bezeichnung als Familienunternehmen wird als nicht passend erlebt, da nicht die Unternehmerfamilie, sondern das Zusammenspiel aus Familienmitgliedern und familienfremden Organisationsmitgliedern als zentral für die Unternehmensentwicklung erlebt wird. Es tauchen familienähnliche, die Gemeinschaft betonende Beschreibungsversuche auf. Übergreifend zeigt sich: Die bewusste Ausrichtung auf die Unternehmensgemeinschaft als starke gemeinsame Einheit trägt im Musterwechsel zum Zusammenhalt und zur Vertrauensbildung im reformierten Familienunternehmen bei.

Anhaltspunkte für die Entwicklung eines fünften Mentalen Modells

Auch wenn in der vorliegenden Arbeit nicht die Familien-, sondern die Unternehmensseite im Zentrum steht, wurde sichtbar, dass die Richtigkeitsvorstellungen der Now-Generation sowohl in der Gestaltung als auch Etablierung der selbstgesteuerten Organisation eine tragende Rolle spielen. Im empirischen Material finden sich Hinweise, dass sich im Kontext des neuartigen Organisationskonzepts der Blickwinkel der Now-Generation darauf verändert, wer als zentrale Akteursgruppe in der Unternehmensführung agiert und in welchem Verhältnis Familie und Unternehmen zueinander stehen. Daher soll abschließend die Frage aufgeworfen und diskutiert werden, inwiefern die in der Analyse angeklungenen Hinweise im Lichte der Typologie von Mentalen Modellen (Gimeno et al., 2010; v. Schlippe, 2014) verstanden werden können. Nach Analyse der drei betrachteten Familienunternehmen sind Unterschiede in der Intensität der familiären Bindung erkennbar.

Im empirischen Material des ersten Falls wird ersichtlich, dass der Anspruch der Now-Generation besteht, trotz der vorgenommenen Dezentralisierung langfristig aus der Position im strategischen Zentrum die Geschicke des Unternehmens zu leiten und das Unternehmen erfolgreich zu führen, sodass die Option für einen familiären Generationswechsel besteht. Diese Befunde deuten auf das Mentale Modell der operativ tätigen Familie hin, welches darauf fokussiert, dass die Familie als professionelles Team gemeinsam das Unternehmen leitet und mindestens ein Familienmitglied an der Spitze stehen soll (v. Schlippe, 2014, S. 93f.). Hier scheint also die Unternehmerfamilie im Zentrum der Denkklogik zu stehen.

Demgegenüber finden sich in den Befunden vom zweiten und dritten Fall Anhaltspunkte dafür, dass sich die Now-Generation von einem Fokus auf die blutsverwandte Unternehmerfamilie lösen könnte. Im dritten Fall verfolgt die Now-Generation, geleitet von einem progressiven Führungsanspruch, die Verteilung von Unsicherheitsabsorption auf viele Schultern durch die Reform zu Holacracy. In der Suche nach Deutungsalternativen in der Selbstbeschreibung deutet sich eine Akzentverschiebung in der Grundlogik der Handhabung von Unternehmensführung und dem Verhältnis von Familie und Unternehmen an: Wahrgenommene schrumpfende Unterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienmitgliedern hinsichtlich der Mitgestaltung der Unternehmensentwicklung und Verantwortungsübernahme erschweren es den Beteiligten, das Familienunternehmen als solches zu bezeichnen. Es wird ein gleichberechtigtes Miteinander erlebt. Sowohl von der Now-Generation als auch von anderen Organisationsmitgliedern werden familienähnliche Beschreibungsversuche unternommen, die herausstreichen, dass nicht eine Gruppe Blutsverwandter, sondern eine Akteursgruppe als »Patchwork-Familie« (Fall 3) die Identität des Unternehmens prägt und dessen Geschicke bestimmt. Auch wenn bislang kein umgedeutetes Selbstverständnis beschreibbar ist, verweisen die Suchanstrengungen darauf, dass sich die gelebte Denklogik im dritten Fall verändert.

Ähnliche Anhaltspunkte werden im empirischen Material des zweiten Falls sichtbar: Hier manifestiert sich das überzeugungsgetriebene Führungsverständnis der Now-Generation mit starker Ablehnung patriarchaler Muster in einer Dezentralisierung sämtlicher Entscheidungsbereiche, sodass auch strategische Themen von der gesamten Belegschaft entschieden werden. In der Ausdrucksform der Fokus-Verlagerung auf die Unternehmensgemeinschaft eröffnet sich ein Hinweis darauf, dass sich Richtigkeitsvorstellungen über Unternehmensführung und das Verhältnis von Blutsfamilie und Unternehmen verändern: Organisationsmitglieder beobachten eine gleichwertige Stellung der Now-Generation und familienfremder Mitarbeiter. In diesem Kontext strebt die Now-Generation entsprechend ihrem Gerechtigkeitsverständnis mithilfe von Initiativen zur Verteilung formaler Mitwirkungsrechte an, das asymmetrische Verhältnis zwischen Eignerfamilie und familienfremden Organisationsmitgliedern auf formaljuristischer Ebene auszugleichen und Verantwortung für das Unternehmen und dessen langfristige Entwicklung neu zu verteilen. Mit anderen Worten: Mithilfe einer Rechtsformänderung (z.B. Genossenschaft) und der damit einhergehenden Verteilung von offiziellen Mitbestimmungsrechten an Personen mit aktivem und treuhänderischem Engagement für das Unternehmen soll deren Einflussnahme auf die Entwicklung des Familienunternehmens nicht nur durch die reformierten Entscheidungsstrukturen im Unternehmen, sondern auch im Eigentumssystem gesichert werden. So soll die zentrale Gestaltungskraft bei einem Kreis von gleichberechtigten Personen verankert werden, der sich

durch gemeinsame Werte verbunden fühlt und mit treuhänderischem Engagement das Unternehmen vorantreibt.

In den beiden Fällen werden Anhaltspunkte erkennbar, dass der Fokus nicht notwendigerweise auf der Blutsverwandtschaft als zentralem Prinzip zur Definition der bestimmenden Koalition im Familienunternehmen liegt, sondern sich die entscheidungsrelevante Gruppe aus einem Miteinander von Familienmitgliedern und familienfremden Organisationsmitgliedern als gleichwertige Beteiligte ergibt. Es scheint, dass Personen, die sich auf gemeinsame Werte der Now-Generation »eingeschworen« haben, an Bedeutung gewinnen und gemeinsam die Unternehmensgeschicke verantworten. Die Institution Familie in ihrer traditionellen Definition der Blutsfamilie scheint als zentraler Faktor für die Führung des Familienunternehmens nicht mehr passend.

Mit den skizzierten Anhaltspunkten aus dem zweiten und dritten betrachteten Familienunternehmen erscheint eine Kategorisierung in die bisherige Typologie Mentaler Modelle schwierig: Von einer patriarchalen Logik mit einer zentrale Autoritätsfigur an der Spitze des Familienunternehmens (v. Schlippe, 2014, S. 92f.) ist in beiden Fällen abzusehen. Im Kontext postpatriarchaler Systeme erscheint eine Einordnung in die Logik der operativ tätigen Familie wenig passend, da sich in beiden Fällen der Fokus auf der gemeinsamen Führung durch eine familienähnliche Instanz andeutet und die Now-Generation Interesse daran zeigt, sich aus dem operativen Geschäft zurückzuziehen, wodurch das notwendige Kriterium mindestens eines Mitglieds der Blutsfamilie an der Spitze des Familienunternehmens nicht erfüllt wird (v. Schlippe, 2014, S. 93f.). Zudem scheint eine Kategorisierung in die Logik der Investorenfamilie zum Untersuchungszeitpunkt als wenig passend: Entgegen dem Selbstverständnis der Familie als Investitionsgemeinschaft (v. Schlippe, 2014, S. 95), ist eine anhaltende feste Verknüpfung mit dem Unternehmen erkennbar. Im zweiten Fall scheint die Logik der aktiven Eigentümerfamilie nicht in Frage zu kommen (v. Schlippe, 2014, S. 94f.), da mit der anvisierten Rechtsformänderung die dominante Stellung von Familienmitgliedern im Eigentumssystem aufgehoben werden soll. Im dritten Fall gehen keine eindeutigen Hinweise zum langfristigen Umgang mit Eigentum am Unternehmen hervor; es kann daher nicht gänzlich ausgeschlossen werden, dass die Now-Generation langfristig ein Fremdmanagement einsetzt und die Unternehmenssteuerung über die Funktion als Aufsichtsgremium übernimmt.

Eine Kategorisierung als Nicht-Familienunternehmen wäre insofern denkbar, als dass sich mit der Zeit der Einfluss von Mitgliedern der Gründerfamilie als prägendes Merkmal auflösen könnte. Dies scheint allerdings wenig passend, da sich eine Koalition zu bilden scheint, die durch gemeinsame Werte und geteiltes Engagement für das Unternehmen eine familienähnliche Instanz bildet, die das Unternehmen treuhänderisch vorantreibt. Dies könnte bedeuten, dass langfristig

zwar keine blutsverwandten Familienmitglieder die Führung übernehmen, aber dass sich ein Akteurskreis mit einer familienähnlichen Verbindung herauskristallisiert, der sich aus Personen mit geteilten Werten und treuhänderischem Engagement zusammensetzt.

Eine Position »zwischen den Stühlen«

Vor dem Hintergrund der Gegenüberstellung mit der Typologie Mentaler Modelle deuten die empirischen Befunde auf die Möglichkeit einer Position der betrachteten Fälle »zwischen den Stühlen« hin: Keines der bestehenden Mentalen Modelle scheint passgenau, um die Indizien einer Erwartungsveränderung hinsichtlich Führung in den beiden zur selbstgesteuerten Organisation reformierten Familienunternehmen einzuordnen. In diesem Kontext sind zwei Betrachtungswinkel interessant: Einerseits ist nicht auszuschließen, dass sich im weiteren Verlauf Erwartungen festigen, die sich einer der skizzierten Optionen (Mentale Modelle, Nicht-Familienunternehmen) zuordnen lassen, da die Ergebnisse als Momentaufnahme im Musterwechsel zu verstehen sind. Andererseits könnten die empirischen Befunde als Anhaltspunkte dafür verstanden werden, dass sich eine Hybridform abzeichnet: Hypothetische Umrisse eines fünften Mentalen Modells im Sinne einer idealtypisch gedachten »Logik der werteverbundenen Wahlverwandtschaft« sind denkbar, die sich zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen bewegen könnte (siehe Abbildung 12).

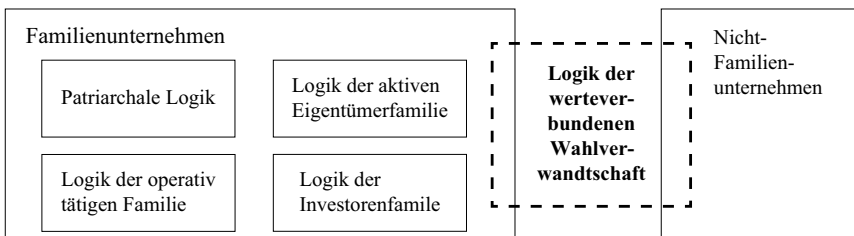


Abbildung 12: Mögliche Hybridform zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen.⁹⁶

Ausgehend von den empirischen Anhaltspunkten sind folgende Konturen für ein fünftes Mentales Modell im Sinne einer Logik der werteverbundenen Wahlverwandtschaft denkbar: Ein traditionelles Familienverständnis, fußend auf biologischen bzw. rechtlichen Verwandtschaftsverhältnissen, steht in einem derartigen Hybridmodell nicht im Vordergrund. In dieser Denklogik wird die Blutsfamilie durch einen Kreis an Personen erweitert, der sich tief mit den Werten des Unternehmens identifiziert und Engagement dafür zeigt. Der zentrale Personenkreis zeichnet sich durch eine familiäre Identität aus, wobei Blutsverwandt-

⁹⁶ Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf v. Schlippe et al. (2017, S. 207).

schaft nicht das konstituierende Element für Zugehörigkeit darstellt. Verbindung und Zugehörigkeit werden über geteilte Werte und treuhänderisches Engagement von Organisationsmitgliedern als Wahlverwandtschaft hergestellt.

Basierend auf dem Entscheidungsprinzip »Verfahren« ist folgende Grundlogik für ein derartiges Mentales Modell denkbar: »Wir als werteverbundene Wahlverwandtschaft führen gemeinsam verantwortungsvoll das Unternehmen und streben langfristige Unternehmensentwicklung an. Als Mitglieder der Wahlverwandtschaft verstehen wir alle, die sich mit unseren Werten identifizieren und aktiv mit dem Unternehmen verbunden sind.« In diesem Sinne formt die werteverbundene Wahlverwandtschaft eine Einheit, die als langfristiger und »guter Partner« für das Unternehmen wirkt und sich um das »Unternehmensbaby« als geteilten Traum kümmert, um ein gesundes Unternehmen an eine nachkommende Generation weiterzugeben.

Mitglieder dieser Wahlverwandtschaft sind durch klare Entscheidungsstrukturen in der Unternehmensführung aktiv. Um eine konsequente Öffnung zu gewährleisten, ist der Einfluss der Wahlverwandtschaft auch juristisch kodifiziert. Wie sich im zweiten Fall in den Initiativen zur Stimmrechtsverteilung andeutet, sind Rechtsformen wie eine Genossenschaft oder ein Veto-Anteil-Modell denkbar. An dieser Stelle sticht die Parallele zur Entwicklungslinie im Diskurs um Verantwortungseigentum und damit verbundenen Rechtsformalternativen (Canon et al., 2020) ins Auge: In Anlehnung an Familienunternehmen und deren transgenerationale Orientierung wird von einer »Familie 2.0« in Form von einer Werte- und Fähigkeitenverwandtschaft gesprochen. Diese »Familie« ist an Unternehmerschaft gebunden; Mitglieder sind in Rechtsformen des Verantwortungseigentums durch Kontrollrechte (Stimmrechte) beteiligt und agieren aus dieser Position heraus als Verantwortungseigentümer. Gewinne werden als Mittel zum Erreichen von Unternehmenszielen eingesetzt und nicht als Selbstzweck gesehen (Canon et al., 2020, S. 12; Hensen, 2020; Lerche, 2023). Ähnlich dazu ist denkbar, dass Personen mit dem geteilten Selbstverständnis als werteverbundene Wahlverwandtschaft gemäß einer grundsätzlichen transgenerationalen Intention das Ziel verfolgen, ein »gesundes Unternehmen« an eine nächste Generation von Organisationsmitgliedern zu übergeben – wobei in diesem Fall nicht biologische Verwandtschaftsverhältnisse, sondern der gemeinsame Wertekanon und das unternehmensbezogene Engagement im Vordergrund stehen.

Als zentraler Erfolgsfaktor dieses Mentalen Modells ist der Zusammenhalt der Wahlverwandtschaft für die gemeinsame Ausrichtung auf das Unternehmen anzunehmen. Mitglieder stehen vor der Herausforderung, Bindungslogik und langfristige Orientierung herzustellen und aufrechtzuerhalten. Diese ist nicht wie bei bestehenden Mentalen Modellen durch die »Klammer der Verwandtschaft« (Rüsen et al., 2021, S. 143) unterfüttert. Ohne dauerhafte Verbundenheit besteht die Gefahr, dass Mitglieder eigene Interessen über das Wohl des Unternehmens

stellen. Schwierige Gruppendynamiken, die durch fehlenden Zusammenhalt und ungenügende gemeinsame Ausrichtung entstehen, könnten ungefiltert auf die Unternehmensführung durchschlagen und die Entscheidungsfähigkeit dieses Kreises lähmen.

Gelingt die (Re-)Produktion des Selbstverständnisses als werteverbundene Wahlverwandtschaft, könnte ein derartiges Mentales Modell attraktiv erscheinen, um Hindernissen zu begegnen, die ein Bedrohungspotenzial zur Erosion der Unternehmerfamilie mit sich bringen. Im Kontext gegenwärtiger gesellschaftlicher Entwicklungslinien lassen sich Individualisierungs- und Pluralisierungstendenzen erkennen, die Unternehmerfamilien vor Herausforderungen stellen: »Die Selbstverwirklichung als Individuum gewinnt [...] an Bedeutung, womit eine Unabhängigkeit von Tradition und Herkunft ins Auge scheint. [...] Die Diversifizierung der Lebensstile ermöglicht es vielen Mitgliedern aus Unternehmerfamilien, neue Karrierewege einzuschlagen, die unabhängig vom Familienunternehmen sind« (Köllner et al., 2022, S. 12). Wenn sich im Pool der genetischen Verwandten kein williger und fähiger Nachfolger findet oder aufgrund von Kinderlosigkeit nicht die Option zur Nachfolge durch eine biologisch verwandte Person besteht, könnte die Logik der werteverbundenen Wahlverwandtschaft einen Weg darstellen, um im Kontext solcher Herausforderungen die Kernidee familiengeführter Unternehmen weiterleben zu lassen. Wie es das Organisationsmitglied mit der Rolle des SMO-Facilitators im dritten Fall formuliert: »Ja es ist halt nicht mehr so [eine] altbackene Familie, es ist halt eher so, vielleicht war es vorher halt so Mutter, Vater, Kind, ne? Und heute hast du aber halt vielleicht so (lacht) heute hast du vielleicht so [eine] Patchwork-Familie.«

Aus der Perspektive der Unternehmerfamilie bekommt das Unternehmen durch die werteverbundene Wahlverwandtschaft die beste zur Verfügung stehende Leitung, um es im Einklang bestehender Werte erfolgreich in die nächste Generation zu führen. So kann eine Regeneration des Kreises der Unternehmerfamilie stattfinden, wobei der Familienbegriff weiter verstanden wird: Familie ist dann »mehr Gefühl als Blut« und geteilte Werte und die treuhänderische Verantwortung für das Unternehmen stehen im Vordergrund. Rückt das Prinzip der Blutsverwandtschaft in den Hintergrund, ist ein Generationswechsel an enkelfähig orientierte Organisationsmitglieder als werteverbundene Wahlverwandtschaft möglich, die in einer familienähnlichen Denkweise treuhänderisch das Unternehmen weiterführen. Mit einem derartigen Spagat zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen könnte sich ein familienähnlicher Ausweg für diejenigen bieten, die sich mit Herausforderungen der Blutsnachfolge konfrontiert sehen und für die kein anderer Weg passend erscheint.

7. Abschließende Reflexionen und Beiträge: Von selbstgesteuerten Organisationsstrukturen in Familienunternehmen und dem Musterwechsel

Dieses Kapitel dient dazu, das Forschungsvorhaben dieser Arbeit zu rekapitulieren und die Forschungsfragen zu beantworten. Theoretische und praktische Beiträge werden skizziert. Grenzen der empirischen Untersuchung und Ansatzpunkte für weiterführende Forschung bilden den Abschluss.

7.1 Rekapitulation des Forschungsprojekts

Mit der Frage nach der selbstgesteuerten Organisation als spezifischer Anwendungsfall im Übergang zu postpatriarchalen Strukturen in Familienunternehmen stand die thematische Auseinandersetzung mit spezifischen Führungs- und Organisationspraktiken im Zentrum, die im Forschungsfeld rund um Familienunternehmen bis dato nur wenig Beachtung gefunden hat. Im Zusammenhang mit Herausforderungen durch disruptive Marktdynamiken, Generationswechseln und Tendenzen zu anorganischem Wachstum gewinnen Alternativen zu eigentümergezentrierten Entscheidungsstrukturen zunehmend an Bedeutung.

Ausgangspunkt war die empirische Beobachtung, dass einige eigentümergeführte, klein- und mittelständische Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum im Übergang zu postpatriarchalen Strukturen das Modell der selbstgesteuerten Organisation implementiert haben – ein Ansatz formaler und systematischer Dezentralisierung. Die geschäftsführenden Familiengesellschafter haben damit einen radikalen Schritt vollzogen, um ihren direkten Einfluss in vielen Entscheidungsbereichen zu schmälern und dies mit einem Mindestmaß an Formalisierung zu verankern. Damit gehen sie einen Schritt, der als starker Kontrast zu patriarchalen, inhaberzentrierten Entscheidungsstrukturen erscheint. Angesichts der prägenden Rolle der Unternehmerfamilie stellen sich die Fragen danach, wie und warum eben diese Variante im Übergang zu postpatriarchalen Verhältnissen realisiert wird, wie im Musterwechsel die paradoxe Situation gehandhabt wird, dass sich die geschäftsführenden Familienmitglieder

in einigen Entscheidungsbereichen des Unternehmens »selbst abschaffen« und welche Formen familiären Einflusses in diesem spezifischen Kontext wirken.

Diese Arbeit wählte eine systemtheoretische Perspektive auf die Eigenlogik des Familienunternehmens. Aufbauend auf der Kopplung der Sozialsysteme Familie und Unternehmen wurde familiärer Einfluss als Bündel familieninduzierter Erwartungen im Unternehmen gefasst. Das Verständnis von Organisationen als emergente Entscheidungssysteme wurde herangezogen, um zu zeigen, wie sich insbesondere in frühen Phasen inhaberzentrierte Entscheidungsstrukturen mit geringer Formalisierung und stark wertegetriebener Kultur ausprägen. Erfordern externe wie interne Rahmenbedingungen die Veränderung dieser Erfolgsmuster, wird ein Wechsel vom Entscheidungsprinzip »Person« zum Prinzip »Verfahren« notwendig – ein kritischer Moment im Musterwechsel. Die Herausforderung liegt dabei in der Neuverzaubung von Familie und Unternehmen zur langfristigen Koexistenz. Die theoretische Betrachtung des Modells der selbstgesteuerten Organisation zeigte, wie sich dies von inkrementellen Dezentralisierungsansätzen abgrenzt und auf eine systematische Verankerung organisationsweiter Dezentralisierung zielt.

Die Sichtung der Fachliteratur offenbarte, dass bestehende Arbeiten zum Musterwechsel in Familienunternehmen zwar beachtliche Grundlagenarbeit leisten, aber bislang kaum differenzierte Erkenntnisse zu spezifischen postpatriarchalen Modellen – insbesondere zu Modellen radikaler Dezentralisierung – bieten. Zudem wird die Unternehmerfamilie als prägende Kontextvariable im Diskurs zu selbstgesteuerten Organisationen bislang vernachlässigt – obgleich genau hier eine Brücke zwischen Familienunternehmens- und Organisationsforschung geschlagen werden könnte. Mit der Untersuchung familiengeführter Unternehmen, die das Modell der selbstgesteuerten Organisation realisieren, schließt die vorliegende Untersuchung damit eine Forschungslücke. Ziel war es, in einer qualitativen Studie mit einer interpretativen Methodologie das Entscheidungsgeschehen in reformierten Familienunternehmen zu rekonstruieren. Die empirische Analyse war zweigeteilt: einerseits mit Fokus auf berichtete Veränderungsanlässe, Reformkontext und neue Formalstruktur; andererseits mit Fokus auf Dynamik im Musterwechsel als gelebte Praxis. Dabei wurden Formen von familiärem Einfluss in Form von handlungsrelevanten Erwartungen im Unternehmen besonders berücksichtigt. Die Analyse erfolgte über drei Fallrekonstruktionen auf Basis von Feinstruktur- und Systemanalyse. Die Ergebnisse wurden in einer vergleichenden Analyse aufgearbeitet.

Welche Veränderungstreiber berichten Familienunternehmen, die sie zum Anlass für die Reform zur selbstgesteuerten Organisation nehmen? Welcher Reformkontext ist erkennbar?

Klein- und mittelständische, eigentümergeführte Familienunternehmen berichten eine Kombination aus unternehmensbezogenen Kontextbedingungen und Richtigkeitsvorstellungen der Now-Generation über Führung und Organisation, wobei die Gewichtung in den betrachteten Fällen variiert.

Im ersten und zweiten Fall werden eine wahrgenommene Komplexitätssteigerung von internen und externen Unternehmensbedingungen – etwa höhere Branchendynamik, stärkerer Wettbewerb, wachsende Produktpalette und zunehmende Produktpersonalisierung – als Veränderungstreiber beschrieben. Derartige Verhältnisse erscheinen als nicht mehr handhabbar durch zentrale Steuerung; die Reform zur selbstgesteuerten Organisation wird als notwendige Konsequenz erlebt. In allen Fällen tritt zusätzlich das überzeugungsgetriebene Führungsverständnis der Now-Generation als Treiber hervor: Im ersten Fall werden Organisationsmitglieder als fähig verstanden, selbstbestimmt praktikable Entscheidungen zu treffen, wobei die Umweltbedingungen als Veränderungstreiber überwiegen und die Reform nicht als Selbstzweck erscheint. Im zweiten Fall überwiegt das Führungsverständnis, das durch Abneigung gegen patriarchale Strukturen geprägt ist, als dominanter Treiber zur Reform. Auch im dritten Fall wird im überzeugungsgetriebenen Führungsverständnis der Now-Generation das Bild des Patriarchen abgelehnt und ein progressives Führungsbild angestrebt. Zusätzlich fungiert die Reform als Nachfolgeregelung im Moment des Wegfalls der zentralen Autoritätsperson der Senior-Generation.

Die geschilderten Veränderungstreiber treten nicht isoliert auf, sondern werden als miteinander verschränkt berichtet: als Kombination aus Anpassungsdruck durch interne und externe Bedingungen und den Richtigkeitsvorstellungen der Now-Generation über Führung und Organisation.

Hinsichtlich des Reformkontexts zeigt sich, dass der Wechsel zur selbstgesteuerten Organisation auf gescheiterte inkrementelle Umbauversuche folgt – etwa partizipative Einbeziehung von Führungskräften oder agile Methoden. Die Reform erfolgt als zentralistische Dezentralisierung durch die Now-Generation, unterstützt von einem familiennahen Verbündeten mit Expertise zu selbstgesteuerten Organisationen. Diese Person – legitimiert durch langjährige persönliche Nähe – fungiert einerseits als Impulsgeber für die Gestaltung der Formalstruktur, andererseits als operativer Unterstützer des Musterwechsels.

Welche formalen Spielregeln sind konkret als Reform zur selbstgesteuerten Organisation beobachtbar?

Auf Ebene der Formalstruktur drückt sich die Reform in den drei Fällen als Kombination aus abgeflachten und konkretisierten Kommunikationswegen, Entscheidungsprogrammen und akzentuierten Personen(-gruppen) aus, wobei die konkrete Umsetzung variiert.

Hinsichtlich der Kommunikationswege müssen die drei betrachteten Familienunternehmen aufgrund der begrenzten Unternehmensgröße und der limitierten Anzahl zu verknüpfender Stellen intern eine überschaubare Komplexität ausbilden. Der Organisationsplan lässt mit horizontaler Anordnung interner und externer Funktionen in Teams und Rollen eine Enthierarchisierung und Dezentralisierung erkennen. Entscheidungsbereiche werden mithilfe von schriftlichen Artefakten unterschiedlich stark konkretisiert. Alle Rollen besitzen mindestens formal verankerte Autorität über den Bereich der Arbeitsausführung. Weitere Entscheidungsbereiche wie Personal- und Leistungsmanagement, Ressourcenallokation und Strategie sind mindestens teilweise dezentralisiert. Im dritten Fall ist zusätzlich die Arbeits- und Organisationsgestaltung vollständig, im zweiten Fall auch die Ressourcenverteilung und Strategie komplett dezentralisiert – einschließlich strategischer Entscheidungen durch die gesamte Belegschaft.

Auf Programmebene operieren die Fälle insbesondere mit Zweckprogrammen auf Unternehmens- und Teamebene. Unternehmensvision, Unternehmenspurpose, mehrjährige Unternehmensstrategien oder Ziele dienen als Leitplanken zur Entscheidungsfindung. Auf Teamebene finden sich Projektziele, Kreispurpose und Quartalsziele, angereichert durch institutionalisierte Informationstransparenz über Kennzahlen und Projektfortschritte. Zweckprogramme werden teils diskursiv abgesichert oder gemeinsam erstellt. Konditionalprogramme sind selten und werden situativ oder regelmäßig von betroffenen Rolleninhabern weiterentwickelt. Ergänzend zu situativen Abstimmungen besteht ein Set an Regelkommunikationen, das eine Prozessorientierung im Miteinander erkennen lässt. Je nach Fall sind die regelmäßigen Abstimmungen unterschiedlich stark strukturiert und teils technologiegestützt.

Im Zusammenspiel mit Kommunikationswegen und Entscheidungsprogrammen liegt der Fokus auf Personen(-gruppen) als formale Entscheidungsprämisse: Stabile interdisziplinäre Teams, variable Gruppen und einzelne Rolleninhaber sind für das Entscheidungsgeschehen zentral. Neben fachlicher Kompetenz wird der Wille zur proaktiven Mitwirkung als essenziell angesehen. Durch diesen Fokus erfolgen Personalentscheidungen als mehrfach gesicherter Prozess mit verschiedenen Beteiligten.

Aus der skizzierten Formalstruktur ergibt sich für den Umgang mit Unsicherheit: Statt Bündelung an der organisationalen Spitze wird Unsicherheit

durch formale Kommunikationswege für einige Bereiche an Teams und Einzelpersonen verlagert. Zweckprogramme und Prozessorientierung sollen diese Unsicherheit für Personen(-gruppen) in gewissem Maß reduziert werden.

Welche Dynamik im Musterwechsel lässt sich rekonstruieren?

Im Alltag der drei zur selbstgesteuerten Organisation reformierten Familienunternehmen kommt es zu Inkonsistenzen im Befolgen der Formalstruktur. Diskontinuitäten im Entscheidungsverhalten spielen sich vor entscheidungsrelevanten, paradoxen Problemhintergründen der Beteiligten ab. Als Hauptakteure erscheinen die Now-Generation und die Belegschaft sowie die Senior-Generation im Orbit des Entscheidungsgeschehens.

Vorgelagert zur Reform zeigt sich der paradoxe Problemhintergrund von Tradition vs. Neuerung. Im familienbesetzten Gesellschafterkreis tut sich für Now- und Senior-Generation das Spannungsfeld auf, einerseits das Unternehmen in tradierter Weise fortzuführen und andererseits durch die Reform eine radikale Neuerung im Unternehmenssystem durchzusetzen bzw. zuzulassen. Es wird als erforderlich angesehen, dieses Spannungsfeld vor der Reform zu bearbeiten.

Im reformierten Unternehmenssystem ergibt sich der paradoxe Problemhintergrund von Selbst- vs. Fremdbestimmung. Sowohl die Now-Generation als auch die Belegschaft sind damit konfrontiert, die Handlungslogik zentralisierter Entscheidungsstrukturen mit der deklarierten Logik der Eigenverantwortung und Mitbestimmung zu überschreiben. Die Now-Generation steht vor der Herausforderung, nicht mehr selbst zu entscheiden, sondern andere (mit-)bestimmen zu lassen. Im Alltag kommt es gelegentlich zu Dominanzen in Letztentscheidungen und Eingriffen durch die Now-Generation – insbesondere bei finanziell gewichtigen oder richtungsweisenden Entscheidungen. Verstärkend für den Problemhintergrund wirken fachliche Kompetenz der Now-Generation in dezentralisierten Bereichen, Widersprüche zwischen dezentraler Entscheidungsstruktur und hierarchischer Kapitalstruktur, deren Rollenvielfalt und möglicherweise emotionale Bindung an das Familienunternehmen. Auch andere Akteure – ehemalige Führungskräfte, faktische Verantwortungsträger – müssen ihre Entscheidungslogik umstellen, was Abweichungen wie Missachtung von Meetingregeln oder Dominanz von Gruppenentscheidungen erzeugt. Der paradoxe Problemhintergrund von Selbst- vs. Fremdbestimmung wirkt auch für Organisationsmitglieder mit formal ausgeweiteten Entscheidungsbereichen: Es kommt zu Inkonsistenzen wie Rückdelegation von Entscheidungen an die Now-Generation oder Zurückhaltung in Gruppenentscheidungen.

Mit Blick darauf, wie die skizzierten Abweichungen von der Formalstruktur verhandelt werden, zeigen sich in der Dynamik im Musterwechsel zwei zentrale Kräfte: Rezentralisierungstendenzen und Vertrauensbildung.

Rezentralisierungstendenzen zeigen sich in Sicherungsmechanismen durch anerkannte Autoritätsfiguren, die Now-Generation und vereinzelt auch die Senior-Generation. Informell wachsende Asymmetrien auf Teamebene manifestieren sich in informellen Führerschaften oder Dominanzverhalten. Auch sind Hinweise auf ein Netz faktischer Verantwortungsträger auf übergeordneter Ebene erkennbar, wobei diese Personen in der Regel tragende Rollen im Unternehmen einnehmen. Rahmgebend für diese Rezentralisierungstendenzen wirkt Paradoxietoleranz als Handlungsregel: Regelwidrige Eingriffe ebenso wie Zurückhaltung in Entscheidungen werden als Ungereimtheiten stehen gelassen, ohne nach permanenter Eindeutigkeit zu streben. Diese Muster wirken funktional für die Bearbeitung von Unsicherheit im Unternehmenssystem, behindern jedoch das Verankern der neu etablierten Formalstruktur als »neue Normalität«.

Vertrauensbildung erscheint als zweite zentrale Kraft im Musterwechsel. Bestimmte Handlungsmuster zahlen auf systembezogenes, andere auf personenbezogenes Vertrauen ein. Vorgelagert zur Reform stabilisiert das Herstellen einer einheitlichen Ausrichtung im familienbesetzten Gesellschafterkreis – über persönliche Beziehungen oder vertragliche Besitzverhältnisse – Vertrauen in die Gültigkeit der Systemregeln, indem der Musterwechsel konsequent verfolgt wird und Irritationen aus dem Orbit (z. B. durch die Senior-Generation) vermieden werden. Mit Blick auf die Dynamik im reformierten Unternehmenssystem sind sieben Handlungsmuster erkennbar, die auf Systemvertrauen einzahlen: Der SMO-Facilitator wirkt als balancierendes Element, moderiert Regelkommunikationen, agiert als Konfliktklärungspartei und Schiedsrichter für Belegschaft und Now-Generation. So stabilisiert er Vertrauen in die neu etablierten Systemregeln, auch wenn seine faktische Übernahme von Unsicherheitsabsorption bei Konfliktklärungen ambivalent für die Festigung der Formalstruktur wirkt. Formale Kommunikationswege werden im ersten und dritten Fall als Notfallakt konkretisiert – durch einen Anstoß der Belegschaft oder der Now-Generation und dem SMO-Facilitator. Dieses Muster schafft Erwartungsklarheit über offizielle Regeln und einklagbare Toleranzgrenzen. Die Now-Generation wirkt als Wegweiser und Vorbild, verfolgt den Musterwechsel als Lernprozess, setzt die Neuordnung vehement gegen Störenfriede durch und ändert das eigene Rollenverständnis. Auch wenn ihr Agieren als zentraler Akteur der früheren Handlungslogik ähnelt, signalisiert sie die Gültigkeit der neu etablierten Regeln. Ein weiteres Handlungsmuster ist Offenheit zur Anpassung formaler Strukturen: Kommunikationswege, Meetingstrukturen und Begrifflichkeiten werden schrittweise den Bedarfen angepasst, wodurch Anschlussfähigkeit und Vertrauen gefördert werden. Im dritten Fall zeigt sich zudem das Muster, das organisationale Gedächtnis für Arbeitsroutinen durch neues Personal zu überschreiben. Neue Organisationsmitglieder agieren entlang der reformierten Formalstruktur und fungieren teils als Botschafter für die Neuordnung, was das Vertrauen in die

Gültigkeit der Systemregeln festigt. Auch wird in diesem Fall ein gemeinsames Verständnis über neue Spielregeln durch Schulungen und Sprechstunden hergestellt, was das Systemvertrauen stabilisiert. Die Bedeutung monetärer Vergütung wird als weiteres Stabilisierungselement in den drei Fällen sichtbar: Erfolgsbeteiligungen und Gehaltsangleichungen sollen faire Vergütung gemäß der Neuordnung sicherstellen und Unsicherheitsabsorption belohnen – ein Signal für die Glaubwürdigkeit der neuen Ordnung.

Hinsichtlich der Handlungsmuster im Kontext personenbezogener Vertrauensbildung wird die fachliche und persönliche Beziehungsarbeit – zwischen der Now-Generation und innerhalb der Belegschaft, sichtbar. Physische Präsenz erscheint als relevanter Faktor, der das persönliche Vertrauen in die dezentral agierenden Personen festigt und das kooperative Miteinander in der Formalstruktur stabilisiert. Auch trägt Fokus-Verlagerung auf die Unternehmensgemeinschaft zur Vertrauensbildung bei: Durch narrative Erweiterung der metaphorischen Unternehmens-Familie, Initiativen zur Verteilung formaljuristischer Stimmrechte und alternative Selbstbeschreibung als Familienunternehmen wird die Unternehmensgemeinschaft in den drei Fällen als zentrale Gestaltungskraft in den Vordergrund gerückt, die im vertrauensvollen Miteinander auf den Unternehmenserfolg hinarbeitet. Als weiteres Handlungsmuster wird die kulturell verankerte Einsatzbereitschaft sichtbar: In den drei Fällen ist eine klare Personen- und Erfolgsorientierung als gewachsene kulturelle Basis erkennbar, die mit der Zeit hohe Einsatzbereitschaft der Beteiligten hervorbringt. Diese wirkt wie eine Art Klebstoff für ein kooperatives Miteinander und gegenseitige Unterstützung. Gleichzeitig fungiert die kulturelle Prämisse als informeller Kontrollmechanismus, was in horizontal angeordneten Gruppen zu Reibungen und informellen Sanktionierungen führen kann. Im zweiten und dritten Fall werden Unternehmenswerte schriftlich expliziert, um die kulturellen Erwartungen vor allem gegenüber neuen Organisationsmitgliedern leichter zu vermitteln. Insgesamt tragen die drei Handlungsmuster – fachliche und persönliche Beziehungsarbeit, Fokus-Verlagerung auf die Unternehmensgemeinschaft und kulturelle Einsatzbereitschaft als »Schmiermittel« – zu einem funktionierenden Miteinander in der reformierten Formalstruktur bei. Allerdings sind bei unausgeglichenen Beziehungen oder gestörtem Personenvertrauen auch destabilisierende Effekte denkbar.

Welche Form(en) von Familieneinfluss sind rekonstruierbar?

In den betrachteten Familienunternehmen wurde deutlich, dass die Now-Generation als zentraler Akteur der Unternehmerfamilie im Unternehmenssystem beobachtet wird. Im Zusammenhang mit der Reform zur selbstgesteuerten Organisation und der Formalstruktur lässt sich festhalten, dass die Initialzündung zum Musterwechsel als familieninduzierter Impuls von der Now-Generation mit

einem überzeugungsgetriebenen Führungsverständnis ausgeht. Die Reform wird in Form einer zentralistischen Dezentralisierung durch die Now-Generation vorgenommen und von einem familiennahen SMO-Facilitator unterstützt. Die Erwartungen der Now-Generation prägen die konkrete Konfiguration der Formalstruktur: Je nach Gestaltungswunsch der Now-Generation werden Entscheidungsbereiche teilweise oder vollständig dezentralisiert. Direkter Familieneinfluss wird dadurch bestimmt, welche definierten Rollen die Now-Generation im reformierten Unternehmenssystem übernimmt. In allen drei Fällen ist die Now-Generation in strategische Entscheidungen involviert; sie entscheidet, ob dies in einem kleinen Gremium oder mit der gesamten Belegschaft geschieht. Im ersten Fall übernimmt die Now-Generation weitere Rollen im Vertrieb, Finanzen und Produktionsplanung für einen Produkttyp und so direkt Einfluss auf Entscheidungen. Auch im zweiten und dritten Fall übernimmt sie weitere Rollen, wie ERP-Einführung oder Market Trend Research, wodurch in diesen Belangen Erwartungen der Now-Generation ins Unternehmenssystem einfließen. Die Now-Generation gibt schrittweise Rollen ab: Während im ersten Fall die klare Intention der Now-Generation zur langfristigen strategischen Führung besteht, wird im zweiten und dritten Fall deutlich, dass sie sich vollständig aus dem operativen Geschäft zurückziehen will. Darin wird ersichtlich, dass sich Formen des direkten Einflusses mit der Zeit verändern.

Auch die Programmebene fungiert als Hebel, um Erwartungen der Now-Generation im Familienunternehmen einfließen zu lassen. Etwa im ersten Fall, wo sie die Unternehmensvision entwirft, oder bei der Formulierung von Organisations- und Teamzielen im GCC des dritten Falls. So haben familieninduzierte Erwartungen prägende Wirkung auf die Zielsetzung im reformierten Unternehmenssystem.

Als indirekte Prägung fällt in der Gestaltung der Formalstruktur auf, dass in den eigens entwickelten Modellen der selbstgesteuerten Organisation eine Tendenz zur moderaten Formalisierung von Kommunikationswegen und Prozessorientierung besteht. Auch zeigt sich eine Tendenz zur reaktiven Formalisierung von Kommunikationswegen, die je nach Gestaltungswunsch der Now-Generation unterschiedlich stark ausfällt. Zudem wird die personenorientierte Kultur als fruchtbarer Boden für die Reform deutlich: Durch Einsatzbereitschaft, die sich schon im Miteinander mit der Senior-Generation entwickelt hat, besteht ein festes Fundament für gegenseitige Unterstützung und Einsatzbereitschaft im reformierten Unternehmenssystem. Allerdings zeigt sich darin auch ein informeller Kontrollmechanismus, der zu informellen Sanktionierungen und Reibungen führen kann.

Mit Blick auf die Dynamik im Musterwechsel wirkt die Now-Generation in bestimmten Bereichen direkt handlungsleitend: Einerseits agiert die Now-Generation als Sicherungsmechanismus und gelegentlich als zentraler Impulsgeber

für Entscheidungen. Im ersten Fall tritt zudem die Senior-Generation in einem Moment der Verunsicherung als spezifisches Sicherheitsnetz für das Unternehmenssystem in Erscheinung. Weiterhin wirkt die Now-Generation direkt als Vorbild und Wegweiser, um zu signalisieren, dass der Musterwechsel konsequent verfolgt wird und Vertrauen in Systemregeln gerechtfertigt ist. Indirekte Formen der Einflussnahme werden in informellen Fachgesprächen mit der Belegschaft deutlich, wo familiäre Beobachtungsschemata übertragen werden und Beziehungsarbeit stattfindet. Auch zeichnet sich ein Netz faktischer Verantwortungsträger ab, welches sich aus engagierten Personen nahe der Now-Generation zusammensetzt. Als weitere indirekte Einflussnahme erscheint der SMO-Facilitator, der als familiennaher Verbündeter die Neuordnung im Sinne der Now-Generation konsequent durchsetzt.

Die jeweils dominante Familienlogik prägt auch konkrete Ausdrucksformen von Handlungsmustern: Im ersten und dritten Familiensystem zeigt sich vornehmlich Bindungslogik – etwa darin, dass eine einheitliche Ausrichtung im familienbesetzten Gesellschafterkreis über persönliche Beziehungsverhältnisse stattfindet oder mithilfe einer narrativen Ausweitung auf eine metaphorische Unternehmens-Gemeinschaft oder Deutungsalternativen zum klassischen Familienunternehmen eine Fokus-Verlagerung erzeugt wird. Im zweiten Fall hingegen dominiert die Eigentumslogik der Now-Generation, die sich etwa in der Herstellung einer einheitlichen Ausrichtung über vertragliche Besitzverhältnisse und in der Fokus-Verlagerung durch Initiativen zur Verteilung formaljuristischer Stimmrechte zeigt.

7.2 Theoretische und praktische Beiträge

Im Folgenden werden theoretische und praktische Beiträge der vorliegenden Arbeit beschrieben.

Theoretische Beiträge

Die vorliegende Studie leistet sowohl für die Forschung zur organisationalen Dimension von Familienunternehmen als auch für die Forschung zum Konzept der selbstgesteuerten Organisation einen Beitrag.

Diese Arbeit konzentriert sich auf das bislang begrenzt behandelte Thema Führung und Organisation in Familienunternehmen (Xi et al., 2015; Rovelli et al., 2022, S. 14f.; Wimmer, 2022) und schließt an Grundlagenwerke zu (post-)patriarchalen Unternehmensstrukturen und den damit verbundenen Musterwechsel in Familienunternehmen an (Brückner, 2018; v. Schlippe, 2014; v. Schlippe et al., 2017; Wimmer, 2022). Formen radikaler Dezentralisierung wurden in Familienunternehmen bislang nicht in wissenschaftlichen Beiträgen

thematisiert, auch wenn Forschende auf die Notwendigkeit zur Untersuchung derartiger Organisationsverhältnisse in Familienunternehmen verweisen (Schell & Bischof, 2021; Rachlitz et al., 2021). Die vorliegende Studie antwortet auf diese Forderungen und erweitert das Verständnis über Varianten postpatriarchaler Strukturen, indem empirische Erkenntnisse über das Konzept der selbstgesteuerten Organisation unter besonderer Berücksichtigung von familiärem Einfluss in klein- und mittelständischen, eigentümergeführten Familienunternehmen geliefert werden.

Zum einen wurde aus einer systemtheoretischen Perspektive ein nuanciertes Bild der spezifischen Konfiguration selbstgesteuerter Organisationsstrukturen in Familienunternehmen gezeichnet. Es wurde gezeigt, dass die Realisierung der Kernkriterien der selbstgesteuerten Organisation je nach Gestaltungswunsch der Now-Generation variiert; dabei dezentralisieren die betrachteten Familienunternehmen durch Kommunikationswege führungsbezogene Entscheidungsbereiche mindestens teilweise. Direkte Einflussnahme durch Familienmitglieder wird durch die Übernahme von Rollen an unterschiedlichen Stellen der Organisation sichtbar, wobei die Tendenz besteht, langfristig mindestens operative – nicht zwingend strategische – Rollen abzugeben. Kommunikationswege werden mit Zweckprogrammen auf Team- und Organisationsebene kombiniert, die teilweise durch die Now-Generation vorgegeben oder mitbestimmt werden. Die Entscheidungsprämisse Personal in Form von Personen(-gruppen) erlangt über die Konfiguration von Kommunikationswegen und Programmen die zentrale Stellung. Weiterhin wurde deutlich, wie die Verzahnung von Familie und Unternehmen indirekt den Grad an Formalisierung und den kulturellen Unterbau der neuen Struktur beeinflusst. Als relevanter Veränderungstreiber für den Musterwechsel zur selbstgesteuerten Organisation wurde das überzeugungsgetriebene Führungsverständnis der Now-Generation deutlich, was bisherige Erkenntnisse zu Treibern wie Wachstumstendenzen, Generationswechsel und Marktdynamiken erweitert (Brückner, 2018, S. 217f.; v. Schlippe, 2014, S. 106f.; Wimmer, 2022, S. 47–50).

Zum anderen leistet die Untersuchung einen theoretischen Beitrag, indem der Musterwechsel von patriarchalen zu postpatriarchalen Strukturen im Kontext radikaler Dezentralisierung detailliert beleuchtet wird. Bisher existiert Grundlagenarbeit zum Musterwechsel (Brückner, 2018; v. Schlippe et al., 2017; Wimmer, 2022). Eine weitere Aufschlüsselung der Dynamiken für verschiedene Varianten postpatriarchaler Strukturen und insbesondere für Modelle radikaler Dezentralisierung ist bis dato ausstehend. Diese Studie identifiziert paradoxe Problemhintergründe zentraler Akteure, vor denen sich Inkonsistenzen in der Befolgung der Formalstruktur ereignen und die den Übergang zur Neuordnung prägen. Zudem wurde gezeigt, dass der Musterwechsel sich durch Rezentralisierungstendenzen sowie system- und personenbezogene Vertrauensbildung

charakterisiert. Der Blick auf konkrete Handlungsmuster und deren Wirkung auf die Festigung der neuen Formalstruktur ermöglicht ein differenziertes Verständnis von Herausforderungen und Mechanismen im Musterwechsel zu diesem spezifischen Anwendungsfall postpatriarchaler Unternehmensstrukturen.

Darüber hinaus treibt die Studie die Forschung zu selbstgesteuerten Organisationen voran, indem sie die Kontextvariable der Unternehmerfamilie und damit die Heterogenität solcher Konzepte sowie deren Etablierung im Kontext Familienunternehmen herausstellt. Die Studie zählt zu den ersten empirischen Untersuchungen des noch jungen, bislang begrenzt erforschten Phänomens (Breit, 2023; Forcadell, 2005; Foss & Dobravska, 2015; Kühl & Sua-Ngam-Iam, 2023; Schell & Bischof, 2021). Sie zeigt, wie familieninduzierte Erwartungen – insbesondere der Now-Generation – Kommunikationswege, Zweckprogramme, Meetingstrukturen und den Formalisierungsgrad der Spielregeln prägen. So ergibt sich eine spezifische Prägung der Formalstruktur. Ergänzend zur Formalstruktur wird vor allem die Bedeutung der geschichtlich verankerten, stark personenorientierten Kultur von Familienunternehmen auf der informalen Seite der selbstgesteuerten Organisation hervorgehoben. Damit trägt die vorliegende Arbeit einerseits der Tatsache Rechnung, dass die Unternehmerfamilie eine prägende Variable für organisationale Phänomene darstellt (Dyer, 2003a; Gagné et al., 2014; Hjorth & Dawson, 2016; Salvato et al., 2019). Zudem adressiert sie die in der Forschungsagenda aufgekommene Notwendigkeit, die Vielfalt selbstgesteuerter Ansätze im jeweiligen Kontext weiter auszuleuchten (Lee & Edmondson, 2017, S. 52f.).

Weiterhin antwortet die Studie mit der Analyse der Dynamik im Musterwechsel auf Lee und Edmondsons (2017) Fragestellung, ob und wie selbstgesteuerte Strukturen erreicht und beibehalten werden können. Die Ergebnisse zeigen, dass neben der Now-Generation auch die Senior-Generation eine Rolle spielt: Vorgelagert zur Reform fungiert sie als Weichenstellerin und später als familienunternehmensspezifischer Resilienzmechanismus in Momenten der Verunsicherung. Darüber hinaus werden direkte und indirekte Formen der Einflussnahme der Unternehmerfamilie im Zusammenhang mit Rezentralisierungstendenzen und system- sowie personenbezogener Vertrauensbildung herausgestellt. Damit werden die bisherigen Erkenntnisse zur Etablierung selbstgesteuerter Organisationen (Ackermann et al., 2021; Bauer et al., 2019; Schell & Bischof, 2021) durch die Perspektive auf die Unternehmerfamilie angereichert und verfeinert.

Praktische Beiträge

Die hier betriebene Forschung bietet vielfältige Anregungen für Mitglieder von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen ebenso wie für Beratende.

Für Akteure der untersuchten Familienunternehmen sowie Mitglieder anderer, zur selbstgesteuerten Organisation reformierter Familienunternehmen bietet die Auseinandersetzung mit der Studie die Möglichkeit, die eigene Entscheidungspraxis systematisch zu reflektieren und durch neue Perspektiven Handlungsspielräume im Übergang zur selbstgesteuerten Organisation als neue Normalität im Unternehmen zu vergrößern. Die herausgearbeiteten paradoxen Problemhintergründe ebenso wie die identifizierten Handlungsmuster der Rezentralisierungstendenzen und der Vertrauensbildung können als Instrumente zur Sensibilisierung und Aufmerksamkeitsschärfung genutzt werden, um ein besseres Verständnis für Dynamiken im Organisationsalltag zu entwickeln, bislang wenig oder nicht betrachtete Aspekte in den Blick zu nehmen und nicht intendierte Folgen von Handlungsmustern zu reflektieren. So kann (mehr) Bewusstheit für Herausforderungen im praktischen Entscheidungsgeschehen und deren Ursprung, ebenso wie für verschiedene Bewältigungsmechanismen und deren ambivalente oder stabilisierende Wirkung für die Festigung der formalen Neuordnung entwickelt werden.

Vor diesem Hintergrund lassen sich praktische Entwicklungspotenziale für den eigenen Organisationsalltag reflektieren: Deuten Rezentralisierungstendenzen auf eine Lernnotwendigkeit hin und bedürfen des Austauschs über Erfordernisse, um nicht mehr auf derartige Mechanismen zurückzugreifen? Unter welchen Bedingungen sind Sicherungsmechanismen durch die Now-Generation und informell wachsende Asymmetrien funktional für das Entscheidungsgeschehen – und an welcher Stelle gefährden sie dauerhaft die Glaubwürdigkeit der neu etablierten Systemregeln? Inwiefern können und sollen Formen der monetären Vergütung zur Festigung der formalen Strukturen eingesetzt werden? Dies sind einige Beispielfragen, die aus der Perspektive von Mitgliedern reformierter Familienunternehmen bei der Beschäftigung mit der vorliegenden Arbeit denkbar sind, um das eigene Handeln im Alltag zu reflektieren und Entwicklungspotenziale zu identifizieren.

Blickt man auf Mitglieder von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen, die sich mit einem Musterwechsel zu postpatriarchalen Strukturen konfrontiert sehen, ebenso wie Beratende in diesem Kontext, können die Ergebnisse dieser Arbeit zum einen als Sensibilisierung für die Auswahl des selbstgesteuerten Organisationsmodells und dessen konkrete Gestaltungsmöglichkeiten dienen; zum anderen bietet diese Arbeit Orientierung für Bewältigungsmuster im Übergang.

Es wurde deutlich, dass die Vorstellungen der Unternehmerfamilie – insbesondere der Now-Generation – für die Wahl und die formale Gestaltung des selbstgesteuerten Organisationsmodells sowie für konkrete Ausdrucksformen von Handlungsmustern im Musterwechsel zentral sind. Entsprechend liegt es nahe, dass Mitglieder von Unternehmerfamilien im Lichte eines anstehenden

Musterwechsels die eigenen Vorstellungen hinsichtlich Unternehmensführung sowie dem Verhältnis von Familie und Unternehmen reflektieren und diese in der Familie thematisieren, um auf dem Weg in die postpatriarchale Welt Strukturen zu wählen, die ihren Vorstellungen entsprechen und eine einheitliche Ausrichtung im familienbesetzten Gesellschafterkreis erzeugen.

In diesem Zusammenhang wurde in den betrachteten Familienunternehmen deutlich, dass ein langjähriger, familiennaher Begleiter mit Expertenwissen für neue Organisationsformen die Wahl zur konkreten Gestaltung der selbstgesteuerten Organisation beeinflusst und die Neuordnung im Unternehmenssystem als balancierendes Element begleitet. Entsprechend erscheint die bewusste und sorgfältige Auswahl dieser Person ebenso wie eine frühzeitige Thematisierung der familiären Vorstellungen über Unternehmensführung naheliegend, um in vertiefter Auseinandersetzung mit Möglichkeiten postpatriarchaler Strukturen passende Strukturen für das eigene Familienunternehmen auszuloten.

Weiterhin kann die Auseinandersetzung mit der vorliegenden Arbeit mögliche Berührungsängste mit neuartigen Organisationsformen verringern, die als radikal dezentralisiert bezeichnet werden. Die vorliegende Untersuchung hat Spielräume für direkten Einfluss von der Now-Generation in selbstgesteuerten Organisationsstrukturen aufgezeigt: Der Grad der Dezentralisierung von typischen Management-Funktionen in der formalen Gestaltung des selbstgesteuerten Organisationsmodells hängt von den Vorstellungen der Unternehmerfamilie – insbesondere der Now-Generation – ab und kann entsprechend variieren. Neben der Gestaltung der Formalstruktur ist auch relevant, welche Rollen die Now-Generation übergangsweise oder langfristig übernimmt. Damit wird ersichtlich, dass bei der Wahl eines derartigen Organisationsmodells Gestaltungsmöglichkeiten bestehen, welche Entscheidungsbereiche wie stark aus der Hand gegeben werden – auch wenn das in der Praxis kursierende »bossless company narrative« (Foss & Klein, 2023, S. 7) dies nicht suggeriert und daher Abschreckungswirkung haben könnte.

Zudem können aus den Ergebnissen zur Dynamik im Musterwechsel praxisorientierte Rückschlüsse gezogen werden. Wie auch die Grundlagenwerke zum Musterwechsel in Familienunternehmen (Brückner, 2018; v. Schlippe et al., 2017; Wimmer, 2022) unterstreicht die vorliegende Arbeit für den spezifischen Anwendungsfall der selbstgesteuerten Organisation, dass der Wechsel von patriarchalen zu postpatriarchalen Strukturen ein nicht zu unterschätzendes Unterfangen ist und hohe Anforderungen an alle Beteiligten stellt. Diesem sollte entsprechend Zeit eingeräumt werden; Bewusstheit über paradoxe Problemhintergründe und Anforderungen an alle Beteiligten kann dem Prozess zuträglich sein.

Weiterhin legt die Untersuchung der Reform zur selbstgesteuerten Organisation den Blick auf konkrete Handlungsmuster und deren Wirkung im Mus-

terwechsel von patriarchalen zu postpatriarchalen Unternehmensstrukturen frei. Diese können von Akteuren aus Familienunternehmen und Unternehmerfamilien als Inspirationsquelle für den eigenen Übergang in die postpatriarchale Welt verstanden werden. Dabei sei ins Bewusstsein gerückt: Das Ziel der empirischen Analyse war es, Handlungsmuster in Familienunternehmen zu identifizieren, welche die Dynamik im Musterwechsel prägen. Diese sind nicht als rezeptartige Empfehlungen misszuverstehen, da das hier verfolgte qualitative Forschungsdesign ohne den Anspruch auf statistische Generalisierbarkeit den Kontext der einzelnen Fallbeispiele berücksichtigt. Vor diesem Hintergrund sind die identifizierten Handlungsmuster als Orientierungsgrundlage zu verstehen, die es unter Einbeziehung der jeweils eigenen Umweltbedingungen in Familie und Unternehmen zu reflektieren gilt. Ausgehend von einer derartigen Auseinandersetzung mit den Studienergebnissen ist eine bewusste Ableitung einzelner oder mehrerer Maßnahmen für den eigenen spezifischen Kontext denkbar.

7.3 Limitationen und Forschungsausblick

Die vorliegende Arbeit reflektierend, ergeben sich Fragestellungen für weiterführende Forschung, die sich aus methodischen Grenzen und empirischen Erkenntnissen ergeben.

Zum einen bestehen hinsichtlich der Methodik Einschränkungen aufgrund der begrenzten Ressourcen für die Datenerhebung und -analyse. Für die Systemanalyse besteht die Empfehlung, die Datenerhebung und -auswertung von verschiedenen Forschern in einer Gruppe vorzunehmen (Froschauer & Lueger, 2020, S. 144, 202). Der Großteil des Forschungsprozesses – etwa die Durchführung von Forschungsgesprächen und der Interpretationsprozess – wurden jedoch alleine durchgeführt. Wie in Kapitel 4 geschildert, wurden andere Forscher jedoch punktuell einbezogen, um eine einseitige Perspektive zu vermeiden.

Da bislang kaum empirische Erkenntnisse zu radikaler Dezentralisierung in Familienunternehmen vorliegen und in der Orientierungsphase dieses Projekts kaum Familienunternehmen mit Holacracy im deutschsprachigen Raum identifiziert wurden, wurde mit der Definition der selbstgesteuerten Organisation nach Lee und Edmondson (2017) ein Rahmen gesetzt, der sowohl eigens entwickelte Modelle als auch standardisierte Konzepte (Holacracy) einschließt. So konnte eine breite Perspektive auf Familienunternehmen mit dem spezifischen Anwendungsfall selbstgesteuerter Organisationsstrukturen eingenommen werden. Gleichzeitig begrenzt dies die Tiefenanalyse einzelner Modelle, wie sie durch dezidierte Fallstudien möglich wäre. Nachdem mit dem vorliegenden Forschungsvorhaben grundlegende Merkmale im Musterwechsel identifiziert wurden, sind vertiefende Fallstudien zu spezifischen Modellen – etwa Holacracy

(Robertson, 2016) oder Soziokratie (Endenburg, 1974, 1998; Strauch & Reijmer, 2018) – denkbar, um ein detaillierteres Bild von unterschiedlichen Ansätzen der selbstgesteuerten Organisation in Familienunternehmen zu zeichnen.

Darüber hinaus wurde in der vorliegenden Arbeit der Fokus auf die Organisationsebene gelegt, um ein Gesamtbild über diese Spielart postpatriarchaler Strukturen und damit einhergehende Dynamiken im Musterwechsel zu liefern. Zugunsten dieser Perspektive wurde nur begrenzt auf Gruppendynamiken in einzelnen Teams und Personengruppen eingegangen. Um spezifische Entwicklungsdynamiken auf Mikro- und Mesoebene in Familienunternehmen mit selbstgesteuerten Strukturen detaillierter zu untersuchen, sind weiterführende Forschungstätigkeiten empfehlenswert.

Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass die Schlussfolgerungen dieser Studie auf Erkenntnissen basieren, die in eigentümergeführten Familienunternehmen mit bis zu 80 Mitgliedern gewonnen wurden. Dieser Fokus begründet sich darin, dass sich mit der Systemgröße unterschiedliche Arten von Koordinationsmechanismen ergeben können (Kühl, 2020a, S. 97 f.; Lee & Edmondson, 2017, S. 52 f.; Schreyögg & Koch, 2020, S. 366). Darüber hinaus sind insbesondere in klein- und mittelständischen Familienunternehmen patriarchale Strukturen vorzufinden (z. B. Daily & Dollinger, 1992; Martin et al., 2016; Wimmer, 2022). Diese Verhältnisse wurden als geeigneter Kontext dafür angenommen, um den Musterwechsel von patriarchalen zu selbstgesteuerten Strukturen in Familienunternehmen zu untersuchen. Zudem ergab sich der Fokus aufgrund der limitierten Anzahl möglicher Forschungsobjekte. Weiterführende Forschung ist empfehlenswert, um die erzielten Ergebnisse zur Gestaltung selbstgesteuerter Strukturen und Dynamiken im Musterwechsel in großen Familienunternehmen zu kontrastieren und zu prüfen, ob sich etwa weitere, größenspezifische Gestaltungsmerkmale und Handlungsmuster differenzieren lassen.

Des Weiteren ist festzuhalten, dass mit der vorliegenden Arbeit die Dynamik im Musterwechsel fokussiert wurde. Die drei betrachteten Familienunternehmen praktizierten zum Untersuchungszeitpunkt seit wenigen Jahren selbstgesteuerte Strukturen. Verschiedene Forschung legt nahe, dass in selbstgesteuerten Organisationen langfristig Schattenstrukturen wie informelle Hierarchien bestehen (Brodda, 2023; Kühl, 2023b). Entsprechend kann nicht abschließend beantwortet werden, inwiefern identifizierte Handlungsmuster, wie Sicherungsmechanismen durch die Now-Generation oder informell wachsende Asymmetrien, als Phänomene im Musterwechsel zu verstehen sind oder in welchem Umfang sie dauerhaft im Unternehmenssystem bestehen. Aufbauend auf die hier gewonnenen Erkenntnisse ist daher weitere Forschung in Form von Langzeitstudien wünschenswert, um zu untersuchen, welches Zusammenspiel von Formal- und Informalstrukturen langfristig in zur selbstgesteuerten Organisation reformierten Familienunternehmen beobachtbar ist.

In der Rückschau auf Dynamiken im Musterwechsel wurden Rezentralisierungstendenzen und personen- sowie systembezogene Vertrauensbildung als zentrale Kräfte im Übergang evident. Diese Studie thematisiert Dynamiken im Musterwechsel zur selbstgesteuerten Organisation, die als extremer Fall postpatriarchaler Strukturen in Familienunternehmen verstanden wird, da in diesem Konzept Entscheidungsbefugnisse nicht nur an ein Top-Management-Team verlagert, sondern organisationsweit dezentralisiert und formal verankert werden. Möglicherweise finden sich (Teil-)Ergebnisse der vorliegenden Studie auch im Musterwechsel zu anderen Varianten postpatriarchaler Strukturen. Künftige Forschung könnte tiefergehend untersuchen, inwiefern sich eine Gewichtung der Handlungsmuster in verschiedenen Spielarten postpatriarchaler Strukturen beobachten lässt und welche Bedingungen dazu führen. Derartige Forschungsaktivitäten könnten dazu beitragen, das Zusammenspiel von Handlungsmustern in der erfolgskritischen Phase im Lebenszyklus von Familienunternehmen weiter zu spezifizieren und Nuancierungen für verschiedene Spielarten tiefer zu erschließen.

Weiterhin wurden in der Diskussion der Ergebnisse zur Dynamik im Musterwechsel Anhaltspunkte beleuchtet, die auf die Entwicklung eines fünften Mentalen Modells als Hybridform zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen hindeuten. Die weitere Auseinandersetzung mit einer solchen Logik erscheint im Kontext gegenwärtiger gesellschaftlicher Entwicklungslinien vielversprechend: Einerseits wird in der Debatte rund um Verantwortungseigentum auf eine »Familie 2.0« als handlungsleitender Akteurskreis verwiesen, was in Unternehmen mit dieser Rechtsform auf ein Selbstverständnis in Richtung einer werteverbundenen Wahlverwandtschaft hindeutet (Canon et al., 2020; Hensen, 2020). Andererseits sind zunehmende Individualisierungs- und Pluralisierungsprozesse sowie veränderte Nachfolge- und Vererbungspraktiken zu berücksichtigen, die Familienunternehmen mit Blick auf eine operative Nachfolge und den langfristigen Zusammenhalt des Gesellschafterkreises vor Herausforderungen stellen können (Köllner et al., 2022). Vor diesem Hintergrund erscheint eine Auseinandersetzung mit Anhaltspunkten zur Entwicklung eines fünften Mentalen Modells sinnvoll, um Wege für Unternehmerfamilien auszu-leuchten, die eine treuhänderische Weiterführung des Unternehmens anstreben.

Ausgehend von dieser Perspektive ist eine weiterführende Prüfung der idealtypisch umrissenen Logik der werteverbundenen Wahlverwandtschaft aus zwei Richtungen denkbar: Einerseits sind Langzeitstudien in Familienunternehmen mit selbstgesteuerter Organisation und einer Rechtsform im Sinne von Verantwortungseigentum mit Fokus auf die Familienseite empfehlenswert, um die Entwicklung der hier angeklungenen Hinweise auf die Veränderung der Vorstellungen der Unternehmerfamilie im Sinne eines Mentalen Modells tiefgehend untersuchen zu können. Dabei stellt sich die Frage, ob und wie sich ein derartiges

Selbstverständnis ausbildet, sich zwischen den Beteiligten festigt und welche Chancen und Herausforderungen damit einhergehen.

Andererseits ist eine umfassende Auseinandersetzung mit der möglichen Entwicklung eines fünften Mentalen Modells in Nicht-Familienunternehmen denkbar, die selbstgesteuerte Organisationsstrukturen praktizieren und Verantwortungseigentum eingeführt haben, was eine Werte- und Fähigkeitenfamilie proklamiert (Canon et al., 2020; Hensen, 2020). In einem solchen Setting könnten Einsichten gewonnen werden, inwiefern sich Nicht-Familienunternehmen im Sinne der Hybridform an den Wesenskern von Familienunternehmen annähern – mit anderen Worten »familienunternehmensähnlicher« werden. Dabei wäre zu prüfen, ob und wie derartige Organisationen von einem Brückenschlag zur Familienunternehmensforschung profitieren könnten – etwa durch Erkenntnisse zu familienstrategischen Prozessen (v. Schlippe et al., 2017; Rösen & Löhde, 2019) oder zur Entwicklung und Erhaltung einer Treuhändermentalität zwischen Beteiligten (Simons, 2023).

Literaturverzeichnis

- Abrell, A. (2021). Die Rolle der Hierarchie in weniger hierarchischen Organisationen. In M. Bodemann, W. Fellner, & V. Just (Hrsg.), *Zukunftsfähigkeit durch Innovation, Digitalisierung und Technologie. Geschäftsmodelle und Unternehmenspraxis im Wandel*. Berlin: Springer Gabler.
- Ackermann, M., Schell, S., & Kopp, S. (2021). How Mercedes-Benz addresses digital transformation using Holacracy. *Journal of Organizational Change Management*, 34(7), 1285–1299.
- Adler, P. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215–234.
- Adler, P., Goldoftas, B., & Levine, D. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43–68.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Ameln, F. v. & Wimmer, R. (2016). Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 47, 11–21.
- Andersson, F., Johansson, D., Karlsson, J., Lodefalk, M., & Poldahl, A. (2018). The characteristics of family firms: Exploiting information on ownership, kinship, and governance using total population data. *Small Business Economics*, 51, 539–556.
- Anicich, E. M., Swaab, R. I., & Galinsky, A. D. (2015). Hierarchical cultural values predict success and mortality in high-stakes teams. *PNAS Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 112(5), 1338–1343.
- Archer, I., Forrester-Wilson, S., & Muirhead, L. (2016). *Exploring Holacracy's influence on social sustainability through the lens of adaptive capacity*. Master's thesis. Blekinge Institute of Technology. Karlskrona, Sweden.
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6–14.

- Athanassiou, N., Crittenden, W. F., Kelly, L. M., & Marquez, P. (2002). Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: Firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business*, 37(2), 139–150.
- Baecker, D. (2011). Zukunftsfähigkeit: 16 Thesen zur nächsten Gesellschaft. *Revue für Postheroisches Management*, 9, 8–9.
- Baecker, D. (2012). Die Texte der Systemtheorie. In M. Ochs & J. Schweitzer (Hrsg.), *Handbuch Forschung für Systemiker* (S. 153–186). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Baecker, D. (2015). *Postheroische Führung. Vom Rechnen mit Komplexität*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Baker, W. (1992). The network organization in theory and practice. In N. Nohria & R. G. Eccles (Hrsg.), *Networks and organizations*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Baldwin, C. Y. (2015). In the shadow of the crowd: A comment on ›Valve's Way‹. *Journal of Organization Design*, 4(2), 5–7.
- Baraldi, C., Corsi, G., & Esposito, E. (2019). *Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme*. (9. Aufl.). Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch.
- Bardmann, T. (1994). *Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Barros, I., Hernangómez, J., & Martin-Cruz, N. (2016). A theoretical model of strategic management of family firms. A dynamic capabilities approach. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 149–159.
- Barry, B. (1989). The development of organization structure in the family firm. *Family Business Review*, 2(3), 293–315.
- Bartölke, K., Eschweiler, W., Flechsenberger, D., & Tannenbaum, A. (1982). Workers' participation and the distribution of control as perceived by members of ten German companies. *Administrative Science Quarterly*, 27(3), 380–397.
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42–66.
- Bass, B. & Shackleton, V. (1979). Industrial democracy and participative management: A case for a synthesis. *Academy of Management Review*, 4(3), 393–404.
- Battilana, J., Fuerstein, M., & Lee, M. Y. (2018). New prospects for organizational democracy? How the joint pursuit of social and financial goals challenges traditional organizational designs. In S. Ranga (Hrsg.), *Capitalism beyond mutuality? Perspectives integrating philosophy and social science* (S. 256–288). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Bauer, C., Hohl, E., & Zirkler, M. (2019). Der lange Weg zur Holakratie. Vom Betriebssystem zum Unternehmensalltag: Der Einstieg in eine Holacracy-Transformation aus der Perspektive der begleitenden Forschung. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 2, 37–44.
- Baumann-Habersack, F. H. (2017). *Mit neuer Autorität in Führung. Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert*. (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bea, F. X. & Göbel, E. (2019). *Organisation: Theorie und Gestaltung*. (5. Aufl.). München: utb.
- Beckmann, M. & Armbruster, K. (2011). *Technologische Innovation und organisatorische Architektur. Eine empirische Untersuchung auf der Basis von Schweizer Unterneh-*

- mensdaten*. WWZ-Forschungsbericht (2011/03) Universität Basel, Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ).
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1997). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. (5. Aufl.). Frankfurt am Main: Fischer.
- Bergmann, F. (2019). *New work, new culture: Work we want and a culture that strengthens us*. Hampshire: Zero Books.
- Bergmann, G., Daub, J., & Özdemir, F. (2019). *Wirtschaft demokratisch*. Göttingen: V&R Unipress.
- Bernstein, E., Gino, F., & Staats, B. (2014). *Opening the Valve: From software to hardware (A)*. Harvard Business School Case 415–015.
- Berthold, F. (2010). *Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Finanzierung*. Lohmar, Köln: Josef Eul Verlag.
- Bischof, N. (2019). Self-Leadership in selbstorganisierten Systemen am Beispiel Holacracy. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 63–72). Heidelberg: Springer Verlag.
- Bohn, U. (2007). *Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse?* Dissertation. LMU München: Sozialwissenschaftliche Fakultät.
- Børsting, C. & Thomsen, S. (2017). Foundation ownership, reputation, and labour. *Oxford Review of Economic Policy*, 33(2), 317–338.
- Bowles, S. & Gintis, H. (1996). Is the demand for workplace democracy redundant in a liberal economy? In U. Pagano & R. Rowthorn (Hrsg.), *Democracy and efficiency in the economic enterprise*. London: Routledge.
- Boyd, B. (2007). *Nachhaltige Unternehmensführung in langlebigen Familienunternehmen – Eine ressourcenorientierte Analyse des norddeutschen Baustoff-Fachhandels*. Dissertation. Universität Flensburg.
- Breidenbach, J. (2021). New Work und Inner Work in Familienunternehmen: Familienunternehmen als Vorreiter der Transformation. In D. Jäkel-Wurzer, M. Megerle, & S. Dahncke (Hrsg.), *Familienstrategie erleben und gestalten: Wie Unternehmerfamilien im Dialog mit der Vielfalt neue Kompetenzen entwickeln* (S. 49–57). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Breit, E. (2023). *Organisationale Spannungen und Paradoxien in radikal selbst organisierten Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brenkert, G. (1992). Freedom participation and corporations: The issue of corporate (economic) democracy. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), 251–269.
- Brodde, D. (2023). Führen ohne Weisungshierarchie. Über die informale Kompensation hierarchischer Kontrolle in holokratischen Organisationen. In S. Kühl & P. Sua-Ngam-Iam (Hrsg.), *Holacracy. Funktionen und Folgen eines Managementmodells* (S. 15–38). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Broekaert, W., Andries, P., & Debackere, K. (2016). Innovation processes in family firms: The relevance of organizational flexibility. *Small Business Economics*, 47(3), 771–785.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brückner, A. (2018). *Führungspraxis und Zukunftsgestaltung in Familienunternehmen. Tradierete Denk- und Handlungsmuster auf dem Prüfstand*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Brundin, E., Nordqvist, M., & Melin, L. (2011). Entrepreneurial orientation across generations in family firms: The role of owner-centric culture for proactiveness and autonomy. In M. Nordqvist & T. M. Zellweger (Hrsg.), *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations* (S. 123–141). Cheltenham: Edward Elgar.
- Brunsson, N. & Olsen, J. P. (1993). *The reforming organization*. London: Routledge.
- Burns, T. E. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Burton, R. M., Håkansson, D. D., & Nickerson, J. (2017). GitHub: Exploring the space between boss-less and hierarchical forms of organizing. *Journal of Organization Design*, 6, 1–19.
- Burton, R., Håkansson, D. D., Larsen, E. R., & Obel, B. (2020). New trends in organization design. *Journal of Organization Design*, 9(10), 1–2.
- Busold, M. (2019). *War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten*. (2. Aufl.), Wiesbaden: Springer Gabler.
- Butzer-Strothmann, K. & Ahlers, F. (2020). *Integrierte nachhaltige Unternehmensführung. Konzepte, Praxisbeispiele, Perspektiven*. Berlin: Springer Gabler.
- Calder, G. H. (1961). The peculiar problems of a family business. *Business horizons*, 1961 (4), 93–102.
- Canon, C., Hensen, A., Hensen, A., Kühl, A., Razo, D., Steuernagel, A., Urman, D., & Willeke, J. (2020). *Verantwortungseigentum – Unternehmenseigentum für das 21. Jahrhundert*. Hamburg: Purpose Stiftung gemeinnützige GmbH.
- Carlyle, T. (1993). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. Oakland: University of California Press.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–65.
- Caruana, A., Morris, M., & Vella, A. (1998). The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 17–29.
- Caspary, S. (2018). *Das Familienunternehmen als Sozialisationskontext für Unternehmerkinder*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Cater, J. J. & Kidwell, R. E. (2014). Function, governance, and trust in successor leadership groups in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 217–228.
- Chevalier, A. & Kalutza, G. (2015). Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz: Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit. In J. Böcken, B. Braun, & R. Meierjürgen (Hrsg.), *Gesundheitsmonitor* (S. 228–253). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Chirico, F. & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487–504.
- Chopra, A. & Bhilare, P. (2020). Future of work: An empirical study to understand expectations of the millennials from organizations. *Business Perspectives and Research*, 8 (1), 1–17.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family Business management studies: Toward a theory of the family firm. *Coleman White Paper Series*, 1–63.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 555–575.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103–1113.
- Claessens, S., Djankov, S., & Lang, L. P. H. (2000). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal of Financial Economics*, 58(1–2), 81–112.
- Clegg, S. R. (1990). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. London, Thousand Oaks, Delhi: Sage Publications.
- Cohen, S. & Ledford, G. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1), 13–43.
- Collins, D. (1995). A socio-political theory of workplace democracy: Class conflict, constituent reactions and organizational outcomes at a gainsharing facility. *Organization Science*, 6(6), 628–644.
- Cooren, F. & Seidl, D. (2019). Niklas Luhmann's radical communication approach and its implications for research on organizational communication. *Academy of Management Review*, 45(2), 479–497.
- Cordes, A., Gehrke, B., & Leidmann, M. (2012). *Strukturwandel und Qualifikationsnachfrage. Aktuelle Entwicklungen forschungs- und wissensintensiver Wirtschaftszweige in Deutschland und im internationalen Vergleich*. Hannover: Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung e.V.. Studien zum deutschen Innovationssystem.
- Csar, M. (2017). Holacracy: Heilsbringer für die Organisation der Zukunft oder gut verkauftes Rollenspiel? *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 48(2), 155–158.
- Csaszar, F. A. (2012). Organizational structure as a determinant of performance: Evidence from mutual funds. *Strategic Management Journal*, 33(6), 611–632.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1967). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition*. New York, NY: Free Press.
- Daily, C. M. & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2), 117–136.
- DAK (2013). *DAK Gesundheitsreport 2013*. Hamburg: DAK.
- D'Allura, G. M. (2019). The leading role of the top management team in understanding family firms: Past research and future directions. *Journal of Family Business Research*, 10(2), 87–104.
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), 47–74.
- De Hauw, S. & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: Does the recession lead to lowered expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 293–302.
- De Massis, A., Eddleston, K. A., & Rovelli, P. (2020). Entrepreneurial by design: How organizational design affects family and non-family firms' opportunity exploitation. *Journal of Management Studies*, 58, 27–62.

- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538.
- Denzau, A. & North, D. (1994). Shared mental models: Ideologies and institutions. *Kylos. International Review for Social Sciences*, 47(1), 3–31.
- Deutschmann, C. (2002). *Postindustrielle Industriesoziologie*. Weinheim, München: Juventa Verlag.
- Diefenbach, T. & Sillince, J. A. A. (2011). Formal and informal hierarchy in different types of organization. *Organization Studies*, 32(11), 1515–1537.
- Diehl, R. (1993). *Das Ende der Hierarchien? Der Geist der neuen Führungs-Elite*. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Donnelley, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 4(2), 93–105.
- Drepper, T. (2018). *Organisationen der Gesellschaft. Gesellschaft und Organisation in der Systemtheorie Niklas Luhmanns*. (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Drucker, P. F. (2007). *Managing in the next society*. London: Routledge.
- Drumm, H. J. (2004). Organisatorische und personalwirtschaftliche Risikoanalyse als Grundlagen der Corporate Governance. In R. M. Gillenkirch, B. Schauenberg, H. Y. Schenk-Mathes, & L. Velthuis (Hrsg.), *Wertorientierte Unternehmenssteuerung: Festschrift für Helmut Laux*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Dyer Jr., W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1 (1), 37–50.
- Dyer Jr., W. G. (2003a). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401–416.
- Dyer Jr., W. G. (2003b). Examining the »Family Effect« on Firm Performance. *Family Business Review*, XIX(4), 253–273.
- Eckstein, B. & Muster, J. (2021). Postbürokratie und die agile Unsicherheitsabsorption in Interaktionen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 52(4), 649–657.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eilmes, S. (2023). Das Holacracy-Paradox. Wie durch präzise Regeln diffuse Regellosigkeit entsteht. In S. Kühl & P. Sua-Ngam-Iam (Hrsg.), *Holacracy. Funktionen und Folgen eines Managementmodells* (S. 59–83). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ellis, R. J. (2023). A chronology of the evolution of self-managed teams: A humanistic organizational structure. *Organization Development Journal*, 41(1), 82–94.
- Endenburg, G. (1974). *Sociocratie: Een Redelijk Ideaal*. Zaandijk, The Netherlands: Woudt.
- Endenburg, G. (1998). *Sociocracy as social design*. Delft, The Netherlands: Eburon.
- Faccio, M. & Lang, L. P. H. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics*, 65(3), 365–395.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris.
- Felden, B. & Hack, A. (2014). *Management von Familienunternehmen. Besonderheiten, Handlungsfelder, Instrumente*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fels, M., Suprinović, O., Schlömer-Laufen, N., & Kay, R. (2021). *Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2022 bis 2026, Daten und Fakten, No. 27*. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

- Feltham, T., Feltham, G., & Barnett, J. J. (2005). The dependence of family businesses on a single decision-maker. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 1–15.
- Fink, F. & Moeller, M. (2018). *Purpose Driven Organizations: Sinn – Selbstorganisation – Agilität*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Flören, R. H. (2002). *Crown princes in the clay. An empirical study on the tackling of succession in Dutch family farms*. Assen: Van Gorcum.
- Foerster, H. v. (1984). Erkenntnistheorie und Selbstorganisation. *Delfin, Zeitschrift für Konstruktion, Analyse und Kritik*, IV, 6–19.
- Foerster, H. v. & Zopf, G. (1962). *Principles of self-organization*. Oxford: Pergamon Press.
- Forcadell, F. J. (2005). Democracy, cooperation and business success: The case of Mondragón Corporación Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56(3), 255–274.
- Foss, N. J. (2003). Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon Spaghetti Organization. *Organization Science*, 14(3), 331–349.
- Foss, N. & Dobrajska, M. (2015). Valve's way: Vayward, visionary, or vogueish? *Journal of Organization Design*, 4(2), 12–15.
- Foss, N. J. & Klein, P. G. (2022). *Why managers matter: The perils of the bossless company*. New York: PublicAffairs.
- Foss, N. J. & Klein, P. G. (2023). Why managers still matter as applied organization (design) theory. *Journal of Organizational Design*, 12, 7–18.
- Frank, H., Güttel, W., & Weismeier-Sammer, D. (2010b). Ambidexterity in Familienunternehmen. Die Top-Management-Familie als Innovationsinkubator. In G. Schreyögg & P. Conrad (2010). *Organisation und Strategie. Managementforschung 20* (S. 183–222). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Frank, H., Kessler, A., Bachner, C., Fuetsch, E., & Suess-Reyes, J. (2019b). Principles for innovation management in family firms. Analysis of long-term successful good practices with a practitioner validation of the principles. *Journal of Family Business Management*, 9(3), 319–348.
- Frank, H., Kessler, A., Beck, S., Suess-Reyes, J., & Fuetsch, E. (2022). The enterpriseness of business families: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2).
- Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J., & Weismeier-Sammer, D. (2017). Capturing the familiness of family businesses: Development of the family influence familiness scale (FIFS). *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 709–742.
- Frank, H., Lueger, M., & Korunka, C. (2008). Innovationskontext und -logik in zwei Kleinunternehmen – eine qualitative Analyse. In U. Fueglistaller, V. Thierry, & W. Weber (Hrsg.), *Innovation, competitiveness, growth and tradition in SMEs: Proceedings rencontres des St-Gall 2008* (S. 1–19). St. Gallen: Verlag KMU-HSG.
- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L., & Suchy, D. (2010a). The concept of »familiness«: Literature review and systems theory based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 119–130.
- Frank, H., Suess-Reyes, J., Fuetsch, E., & Kessler, A. (2019a). Introducing the enterpriseness of business families: A research agenda. In E. Memili & C. Dibrell (Hrsg.), *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms* (S. 263–296). Heidelberg: Springer Verlag.

- Freeman, J. (2013). The tyranny of structurelessness. *WSQ: Women's Studies Quarterly*, 41 (3–4), 231–246.
- Frindte, W. (1998). *Soziale Konstruktionen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2002). ExpertInnengespräche in der interpretativen Organisationsforschung. In A. Bogner, B. Litig, & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2003). *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. (1. Aufl.). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2009). *Interpretative Sozialforschung: Der Prozess*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2012). Qualitative Organisationsanalyse. In M. Ochs & J. Schweitzer (Hrsg.), *Handbuch Forschung für Systemiker* (S. 285–299). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2015). Informalität als organisationaler Basisrhythmus. Beobachtungen in Familienunternehmen. In V. v. Groddeck & S. M. Wilz (Hrsg.), *Formalität und Informalität in Organisationen* (S. 191–214). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2020). *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. (2. Aufl.). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Fulk, J. & Desanctis, G. (1995). Electronic communication and changing organizational forms. *Organization Science*, 6(4), 337–349.
- Gagné, M., Sharma, P., & De Massis, A. (2014). The study of organizational behaviour in family business. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 643–656.
- Geeraerts, G. (1984). The effect of ownership on the organization structure in small firms. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 232–237.
- Gehrke, B. & Schiersch, A. (2018). *FuE-intensive Industrien und wissensintensive Dienstleistungen im internationalen Vergleich. Studien zum deutschen Innovationssystem*. Berlin: Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI).
- Gergen, K. J. (2002). *Konstruierte Wirklichkeiten. Eine Hinführung zum Sozialen Konstruktivismus*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom-Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Giacovelli, S. & Richter, C. (2013). Interpersonelles oder Systemvertrauen: Ein empirisch-analytisches Problem?/Interpersonal trust or trust in the system: An empirical-analytical problem? *Arbeit*, 22(1), 20–31.
- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2010). *Familienunternehmen führen – Komplexität managen. Mentale Modelle und praktische Lösungen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Gino, F. & Staats, B. (2014). *The Morning Star Company: Self-management at work*. HBS No. 9-914-013. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Glaser, B. & Strauss, A. (2010). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. (3. Aufl.). Göttingen: Hans Huber.
- Göbel, E. (1998). *Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation*. Band 111. Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse. Berlin: Dunker & Humblot.

- Goyk, R. & Grote, S. (2018). Holakratie – Ein neuer Stern am Himmel der Organisationsentwicklung? In S. Grote & R. Goyk (Hrsg.), *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley* (S. 79–97). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Gray, B. H., Sarnak, D. O., & Burgers, J. S. (2015). Home care by self-governing nursing teams: The Netherlands' Buurtzorg model. *Commonwealth Fund Pub*, 1818(14), 1–10.
- Groddeck, V. v. & Wilz, S. M. (Hrsg.) (2015). *Formalität und Informalität in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Groddeck, V. v., Siri, J., & Mayr, K. (2015). Die Entscheidungsvergessenheit der Organisationsforschung. Plädoyer für eine operative Entscheidungsforschung. *Soziale Systeme*, 20(1), 167–192.
- Groth, T., Krejci, G. P., & Günther, S. (2021). *New Organizing. Wie Großorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann*. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Groth, T., Rösen, T., & v. Schlippe, A. (2013). Postpatriarchale Phase. *Private Wealth*, 4, 112–113.
- Grubendorfer, C. (2019). *Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur*. (2. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Gruenfeld, D. H. & Tiedens, L. Z. (2010). Organizational preferences and their consequences. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Hrsg.), *Handbook of social psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465.
- Habbershon, T. G. & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Hack, A. (2009). Sind Familienunternehmen anders? Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstands. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft Special Issue*, 2(2), 1–29.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hackman, J. (1986). The psychology of self-management in organizations. In M. Pallak & R. Perloff (Hrsg.), *Psychology and work: Productivity, change, and employment* (S. 89–136). Washington, DC: American Psychological Association.
- Haken, H. & Graham, R. (1971). Synergetik. Die Lehre vom Zusammenwirken. *Umschau in Wissenschaft und Technik*, 6, 191–195.
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193–208.
- Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, 89(12), 48–60.
- Hamel, G. (2012). Schafft die Manager ab! *Harvard Business Manager*, 1(2012).
- Hamel, G. & Breen, B. (2007). *The future of management*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Hamel, G. & Zanini, M. (2018). The end of bureaucracy. How a Chinese appliance maker is reinventing management for the digital age. *Harvard Business Review*, 51–59.
- Hamel, G. & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them*. Brighton, MA: Harvard Business Press.

- Harris, D., Martinez, J. I., & Ward, J. L. (1994). Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 7(2), 159–174.
- Harrison, J. & Freeman, R. (2004). Special topic: Democracy in and around organizations is organizational democracy worth the effort? *The Academy of Management Executive*, 18 (3), 49–53.
- Hart, P., Rosenthal, U., & Kouzmin, A. (1993). Crisis decision making: The centralization thesis revisited. *Administration & Society*, 25(1), 12–45.
- Hasenzagl, R. (2018). Enterpriseness – Was machen Organisationen aus Familien? In M. Lueger (Hrsg.), *Die Unternehmerfamilie im Kontext ihres Familienunternehmens* (S. 29–63). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Häusling, A. (2020). *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten Beispiele agiler Pioniere*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Hayek, F. A. v. (1980). *Recht, Gesetzgebung und Freiheit. Band 1, Regeln und Ordnung*. München: Verlag Moderne Industrie.
- Heckscher, C. (1994). Defining the post-bureaucratic type. *Sociology of organizations. Structures and relationships*. In C. Heckscher & A. Donnellon (Hrsg.), *From the post bureaucratic organization: New perspectives on organizational change* (S. 98–106). Newbury Park, CA: Sage.
- Heckscher, C. & Adler, P. (2006). *The firm as a collaborative community: Reconstructing trust in the knowledge economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Heckscher, C. & Donnellon, A. (1994). *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*. Washington, D. C.: SAGE Publications, Incorporated.
- Hedberg, B., Nystrom, P., & Starbuck, W. (1976). Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 41–65.
- Heil, C. (2023). *Kindliche Resilienz in Unternehmerfamilien: Eine empirische und sozialisationstheoretische Verortung*. (Vol. 32). Göttingen: V&R Unipress.
- Hensen, A. (2020). Wie Verantwortungseigentum ein glaubhaftes Purpose Versprechen ermöglicht. In J. Jeromin (Hrsg.), *Corporate Purpose – das Erfolgskonzept der Zukunft: Wie sich mit Haltung Gemeinwohl und Profitabilität verbinden lassen* (S. 161–174). Heidelberg: Springer Verlag.
- Herchen, H. (2022). Zum Für und Wider einer GmbH mit gebundenem Vermögen. *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, 51(4–5), 664–689.
- Hesse, G., Mayer, K., Rose, N., & Fellingner, C. (2019). Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivewechsel im Employer Branding* (S. 55–104). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heydebrand, W. V. (1989). New organizational forms. *Work and Occupations*, 16(3), 323–357.
- Hickmann, H. & Koneberg, F. (2022). *Die Berufe mit den aktuell größten Fachkräftelücken*. Köln: IW-Kurzbericht 67.
- Hilse, H. & Wimmer, R. (2009). Führung in Familienunternehmen. In T. A. Rüsen, A. v. Schlippe, & T. Groth (Hrsgs.), *Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform. Schriften zu Familienunternehmen Band 2*. Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Hirschauer, S. (2019). Die Empiriegeladenheit von Theorien und der Erfindungsreichtum der Praxis. In H. Kalthoff (Hrsg.), *Theoretische Empirie. Zur Relevanz qualitativer Forschung* (S. 165–187). (3. Aufl.). Frankfurt: Suhrkamp.

- Hjorth, D. & Dawson, A. (2016). The burden of history in the family business organization. *Organization Studies*, 37(8), 1089–1111.
- Hofer, C. W. & Charan, R. (1984). The transition to professional management: Mission impossible? In C. E. Aronoff & J. L. Ward (Hrsg.), *Family business sourcebook*. Detroit: Omnigraphics, Inc.
- Holtgrewe, U. (2009). Narratives Interview. In S. Kühl & P. Strodtz (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung* (S. 71–103). Heidelberg: Springer Link.
- Holtgrewe, U. & Kerst, C. (2002). Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstellen. *Soziale Welt*, 53(2), 141–160.
- Hoverstadt, P. (2008). *The fractal organization: Creating sustainable organizations with the viable system model*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hubler, T. M. (2009). The soul of family business. *Family Business Review*, 22(3), 254–258.
- Jaques, E. (1990). In praise of hierarchy. *Harvard Business Review*, 68(1), 38–57.
- Joseph, J. & Gaba, V. (2020). Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 267–302.
- Kaduthanam, S. & Heim, E. (2019). Holacracy bei Labster. In A. Uhl & S. Loretan (Hrsg.), *Digitalisierung in der Praxis* (S. 311–323). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kalthoff, H. (2019). Einleitung: Zur Dialektik von qualitativer Forschung und soziologischer Theoriebildung. In H. Kalthoff, S. Hirschauer, & G. Lindemann (Hrsg.), *Theoretische Empirie. Zur Relevanz qualitativer Forschung* (S. 8–32). (3. Aufl.). Frankfurt: Suhrkamp.
- Kammerlander, N., Patzelt, H., Behrens, J. & Röhm, C. (2020). Organizational ambidexterity in family-managed firms: The role of family involvement in the top management. *Family Business Review*, 33(4), 393–423.
- Kappler, E. & Wegmann, M. (1985). Konstitutive Entscheidungen. In E. Heinen (Hrsg.), *Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb*. (8. Aufl.). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Kellogg, K., Orlikowski, W., & Yates, J. (2006). Life in the trading zone: Structuring coordination across boundaries in postbureaucratic organizations. *Organization Science*, 17(1), 22–44.
- Kelly, L., Athanassiou, N., & Crittenden, W.F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27–42.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993) The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.
- Kets de Vries, M. F. R. (1996). *Family business, human dilemmas in the family firm*. London, Boston: International Thomson Business Press.
- Keum, D. D. & See, K. E. (2017). The influence of hierarchy on idea generation and selection in the innovation process. *Organization Science*, 28(4), 653–669.
- Kieser, A. (1997). Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 4(1), 49–74.
- Kieser, A. (2001). *Organisationstheorien*. (4. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Klages, H. (1984). *Wertorientierungen im Wandel*. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Klein, S. B. (2010). *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen*. (3. Aufl.). Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Kleve, H. (2021). Die Unternehmerfamilie als System. Zur funktionalen Ausdifferenzierung einer besonderen Sozialform. In EQUA-Stiftung (Hrsg.), *Unternehmerfamilien – Ei-*

- gentum verpflichtet (S. 14–36). EQUA-Schriftenreihe Band 27. Bonn: Unternehmer Medien GmbH.
- Kleve, H. & Köllner, T. (2019). *Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Kleve, H., v. Schlippe, A., & Rösen, T. (2019). Die »verdreifachte Familie«. Dynastische Unternehmerfamilien als Familie, Organisation und Netzwerk – Skizze einer Theorierweiterung. In H. Kleve & T. Köllner (Hrsg.), *Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven* (S. 249–266). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Klimecki, R., Probst, G., & Eberl, P. (1994). *Entwicklungsorientiertes Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Koeberle-Schmid, A., Fahrion, H.-J., & Witt, P. (2012). Family Business Governance als Erfolgsfaktor von Familienunternehmen. In A. Koeberle-Schmid, H.-J. Fahrion, & P. Witt (Hrsg.), *Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen* (S. 26–44). Berlin: Erich Schmidt.
- Köllner, T., Haver-Rassfeld, H., & Kleve, H. (2022). Das Doing-Family-Konzept: Eine neue Perspektive zum Verständnis der Herstellung und des Zusammenhalts von Unternehmerfamilien. *Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie*, 1, 11–17.
- Kormann, H. (2011). *Zusammenhalt der Unternehmerfamilie: Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Kormann, H. & Wimmer, R. (2018). Vom Ursprung der Forschung zu Familienunternehmen. *Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie*, 5, 148–153.
- Kreitzer, M. J., Monsen, K.A., Nandram, S., & de Blok, J. (2015). Buurtzorg nederland: A global model of social innovation, change, and whole-systems healing. *Global Advances in Health and Medicine*, 4(1), 40–44.
- Kreutzer, R. T., Neugebauer, T., & Pattloch, A. (2017). *Digital Business Leadership. Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kühl, S. (2012). Zum Verhältnis von Macht und Hierarchie in Organisationen. In B. Knoblach, T. Oltmanns, I. Hajnal, & D. Fink (Hrsg.), *Macht in Unternehmen. Der vergessene Faktor* (S. 166–182). Heidelberg: Springer Verlag.
- Kühl, S. (2015). *Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur*. (2. Aufl.). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Kühl, S. (2018). *Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kühl, S. (2020a). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kühl, S. (2020b). Die folgenreiche Verwechslung von Teams, Cliques und Gruppen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 52, 417–434.
- Kühl, S. (2020c). *Brauchbare Illegalität: Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen*. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Kühl, S. (2022). Systemtheoretische Perspektiven auf Organisationen – Luhmanns bekannte und unbekanntes Schriften zur Organisation. *Soziologische Revue*, 45(3), 315–333.

- Kühl, S. (2023a). *Schattenorganisation. Agiles Management und ungewollte Bürokratisierung*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Kühl, S. (2023b). Schattenstrukturen. Zur Ausbildung informeller Strukturen in holokratischen Organisationen. In S. Kühl & P. Sua-Ngam-Iam (Hrsg.), *Holacracy. Funktionen und Folgen eines Managementmodells* (S. 107–119). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kühl, S. & Sua-Ngam-Iam, P. (2023). *Holacracy. Funktionen und Folgen eines Managementmodells*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kumar, S. V. & Mukherjee, S. (2018). Holacracy – The future of organizing? The case of Zappos. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 12–15.
- Kummelstedt, C. (2022). The role of hierarchy in realizing collective leadership in a self-managing organization. *Systemic Practice and Action Research*, 36, 1–21.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471–517.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
- Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung. Band 1. Methodologie*. (3. Aufl.). Weinheim: Beltz PVU.
- Lauterburg, C. (1980). *Vor dem Ende der Hierarchie. Modelle für eine bessere Arbeitswelt*. (2. Aufl.). Düsseldorf, Wien: Econ.
- Lee, J. (1996). Culture and management – A study of small Chinese family business in Singapore. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 63–67.
- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58.
- Lee, M. Y. (2019). *Self-managing organizations: Exploring the dynamics and consequences of radically decentralizing authority*. Dissertation, Harvard Business School.
- Lee, M. Y. & Green, P. (2022). Is flat for everyone? Evidence from a field experiment of structural decentralization. *INSEAD Working Paper No. 2022/44/OHB*.
- Lehner, L. (2021). *Co-leading sibling teams in family firms. An empirical investigation on success factors*. Göttingen: V&R Unipress.
- Lerche, A. (2023). *New Finance. Gestaltung zeitgemäßer Finanzprozesse in Purpose Driven Organizations*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lewin, A. Y., Välikangas, L., & Chen, J. (2017). Enabling open innovation: Lessons from Haier. *International Journal of Innovation Studies*, 1(1), 5–19.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and values*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1975). *Die integrierte Führungs- und Organisationsstruktur*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Lindow, C.M., Stubner, S., & Wulf, T. (2010). Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 167–178.
- Littunen, H. & Hyrsky, K. (2000). The early entrepreneurial stage in Finish family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 13(1), 41–54.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71–81.
- Lueger, M. (2010). *Interpretative Sozialforschung: Die Methoden*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

- Lueger, M., & Froschauer, U. (2015). Mediation und externe Beratung: Strategien der Konfliktbearbeitung in Familienunternehmen. In M. Lueger & H. Frank (Hrsg.), *Zukunftssicherung für Familienunternehmen. Good Practice Fallanalysen zur Family Governance* (S. 33–69). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. (1. Aufl.). Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1988a). *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1988b). Sozialesystem Familie. *System Familie*, 1, 75–91.
- Luhmann, N. (1993). Die Paradoxie des Entscheidens. *Zeitschrift für Verwaltungslehre, Verwaltungsrecht und Verwaltungspolitik*, 84(3), 287–310.
- Luhmann, N. (1995). *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. (2. Aufl.). München: C.H. Beck.
- Luhmann, N. (2005). Interaktion, Organisation, Gesellschaft. In N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft* (S. 9–24). (5. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2011). *Organisation und Entscheidung*. (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. (5. Aufl.). Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft GmbH.
- Mack, O., Khare, A., Kraemer, A., & Burgartz, T. (2016). *Managing in a VUCA World*. Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer International.
- Madanoglu, M., Altinay, L., & Wang, X. (2016). Disentangling the effect of family involvement on innovativeness and risk taking: The role of decentralization. *Journal of Business Research*, 69(5), 1796–1800.
- Manz, C. & Sims Jr., H. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106–129.
- Manz, C., Shipper, F., & Stewart, G. (2009). Shared influence at WL Gore & Associates. *Organizational Dynamics*, 38(3), 239–244.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marrold, L. (2018). Mit Holacracy auf dem Weg zur agilen Organisation. In R. Harald, H. R. Fortmann, & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft: Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen* (S. 83–99). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8, 23.
- Martela, F. (2022). Managers matter less than we think: How can organizations function without any middle management? *Journal of Organization Design*, 12, 1–7.
- Martela, F., Kostamo, T., & Mäkkeli, J. (2022). Managing without managers: How self-managing organizations fulfill the functions of managers. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1).
- Martin, W. L., McKelvie, A., & Lumpkin, G. T. (2016). Centralization and delegation practices in family versus nonfamily SMEs: A Rasch analysis. *Small Business Economics*, 47, 755–769.

- Matthiesen, K., Muster, J., & Laudенbach, P. (2022). *Die Humanisierung der Organisation. Wie man dem Menschen gerecht wird, indem man den Großteil seines Wesens ignoriert*. München: Vahlen.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1987). *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding*. Boulder: New Science Library/Shambhala Publications.
- Maurer, M., Bach, N., & Oertel, S. (2023). Changes in formal structure towards self-managing organization and their effects on the intra-organizational communication network. *Journal of Organization Design*, 1–16.
- May, P. (2012). *Erfolgsmodell Familienunternehmen. Das Strategie-Buch*. Hamburg: Murmann.
- Mayrhofer, H. (2012). *Niederschwelligkeit in der Sozialen Arbeit. Funktionen und Formen aus soziologischer Perspektive*. Wiesbaden: Springer.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Melin, L., Nordqvist, M., & Sharma, P. (2014). *The SAGE handbook of family business*. Newbury Park, CA: SAGE Publications Ltd.
- Memili, E. & Dibrell, C. (2019). *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Merton, R. K. (1949). *Social theory and social structure*. Glencoe, IL: Free Press.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization. A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Pearson.
- Mitterer, G. (2015). Holacracy – Ein Fleischwolf für organisationale Entscheidungsprozesse. In R. Eschenbach, M. Meyer, C. Schober, & C. Horak (Hrsg.), *Management in Nonprofit-Organisationen – Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz* (S. 426–432). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Moe, N. B., Dingsøyr, T., & Dybå, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project. *Information and Software Technology*, 52(5), 480–491.
- Möller, U. & McCaffrey, M. (2021). Levels without bosses? Entrepreneurship and Valve's organizational design. In M. McCaffrey (Hrsg.), *The invisible hand in virtual worlds: The economic order of video games*. Forthcoming. Cambridge: Cambridge University Press.
- Möllering, G. (2006). *Trust: Reason, routine, reflexivity*. London: Emerald Group Publishing Limited.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A. & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.
- Moser, M. (2017). *Hierarchielos führen. Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Moss-Kanter, R. (1985). *Change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*. New York: Free Press.
- Moss, T. W., Payne, G. T., & Moore, C. B. (2014). Strategic consistency of exploration and exploitation in family businesses. *Family Business Review*, 27(1), 51–71.
- Müller, K., Seli, D., & v. Vogel, S. (2021). Fremdbestimmte Selbststeuerung. Mit Holokratie die Wette auf die Zukunftsfähigkeit in der Finanzwelt gewinnen. In T. Groth, S. Krejci, & S. Günther (Hrsg.), *New Organizing. Wie Großorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann*. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

- Müller, N. & Jäger, C. (2015). *WERTEorientierte Führung von Familienunternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nandram, S. & Koster, N. (2014). Organizational innovation and integrated care: Lessons from Buurtzorg. *Journal of Integrated Care*, 22(4), 174–184.
- Odom, D. L., Chang, E. P., Chrisman, J. J., Sharma, P., & Steier, L. (2019). The most influential family business articles from 2006 to 2013 using five theoretical perspectives. In E. Melili & C. Dibrell (Hrsg.), *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms* (S. 41–67). Heidelberg: Springer.
- Oestereich, B. & Schröder, C. (2017). *Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*. München: Vahlen.
- Oestereich, B. & Schröder, C. (2020). *Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. München: Vahlen.
- Oevermann, U. (2013). Objektive Hermeneutik als Methodologie der Erfahrungswissenschaften von der sinnstrukturierten Welt. In P. Langer, A. Kühner, & P. Schweder (Hrsg.), *Reflexive Wissensproduktion. Anregungen zu einem kritischen Methodenverständnis in qualitativer Forschung* (S. 69–98). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ouchi, W. G. & Jaeger, A. M. (1978). Type Z organization: Stability in the midst of mobility. *Academy of Management Review*, 3(2), 305–314.
- Owen, R. L. & Buck, J. A. (2020). Creating the conditions for reflective team practices: Examining Sociocracy as a self-organizing governance model that promotes transformative learning. *Reflective Practice*, 21(6), 786–802.
- Parker, H. J. H. (1932). The independent worker and the small family business: A study of their importance on merseyside. *Journal of the Royal Statistical Society*, 95(3), 531–545.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2017). *Die Plattform-Revolution: Von Airbnb, Uber, PayPal und Co. lernen: Wie neue Plattform-Geschäftsmodelle die Wirtschaft verändern*. Frechen: MITP-Verlags GmbH & Co. KG.
- Paslack, R. & Knost, P. (1990). *Zur Geschichte der Selbstorganisationsforschung*. Karlsruhe: Kleine Verlag.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949–969.
- Peters, T. & Austin, N. (1986). *Leistung aus Leidenschaft. Über Management und Führung*. Hamburg: Hoffmann & Campe.
- Pfannenschwarz, A. (2006). *Nachfolge und Nicht-Nachfolge in Familienunternehmen. Band 1: Ambivalenzen und Lösungsstrategien beim familieninternen Generationswechsel*. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Pfeffer, J. (2013). You're still the same: Why theories of power hold over time and across contexts. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 269–280.
- Probst, G. J. B. (1987). *Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*. Hamburg, Berlin: Parey.
- Puranam P. & Häkonsson D. D. (2015). Valve's way. *Journal of Organization Design*, 4, 2–4.
- Puranam P., Alexy O., & Reitzig M. (2014). What's »new« about new forms of organizing? *Academy of Management Review*, 39(2), 162–180.
- Puranam, P. (2018). *The microstructure of organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Rachlitz, K., Stuer, A., & Zimmermann, W. (2021). PS-starke Unternehmensführung – SIXT im Spannungsfeld von Hierarchie und Selbstorganisation. In T. Groth, G. P. Krejci, & S. Günther (Hrsg.), *New Organizing. Wie Großorganisationen Agilität, Holacracy &*

- Co. einführen – und was man daraus lernen kann* (S. 197–213). Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Ravarini, A. & Martinez, M. (2019). Lost in Holacracy? The possible role of E-HRM in dealing with the deconstruction of hierarchy. In R. Bissola & B. Imperatori (Hrsg.), *HRM 4.0 for human-centered organizations* (S. 63–79). United Kingdom: Emerald Publishing.
- Reichertz, J. (2016). *Qualitative und interpretative Sozialforschung. Eine Einladung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Reitzig, M. (2022). How to get better at flatter designs: Considerations for shaping and leading organizations with less hierarchy. *Journal of Organization Design*, 11(1), 5–10.
- Rieg, T. & Rau, S. (2014). Uncovering the missing variable: The family in family business research. In F. Kellermanns & F. Hoy (Hrsg.), *The Routledge companion to family business* (S. 432–458). New York: Routledge.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy*. Edmonton, Canada: Portfolio Penguin.
- Robertson, B. J. (2016). *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Vahlen.
- Romme, A. G. L. & Enderburg, G. (2006). Construction principles and design rules in the case of circular design. *Organization Science*, 17(2), 287–297.
- Romme, A. G. L. & v. Witteloostuijn, A. (1999). Circular organizing and triple loop learning. *Journal of Organizational Change Management*, 12(5), 439–454.
- Romme, A. G. L., Broekgaarden, J., Huijzer, C., Reijmer, A., & van der Eyden, R. A. (2018). From competition and collusion to consent-based collaboration: A case study of local democracy. *International Journal of Public Administration*, 41(3), 246–255.
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3).
- Rüsen, T. A. (2009). *Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern*. (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rüsen, T. A. & Löhde, A. S. K. (2019). *Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblick in die gelebte Praxis von Family Governance*. Witten/Herdecke: Wittener Institut für Familienunternehmen, Universität Witten/Herdecke.
- Rüsen, T. A., Kleve, H., & v. Schlippe, A. (2021). *Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rüsen, T. A. & v. Schlippe, A. (2012). Mentale Familienmodelle. *Private Wealth*, 1, 106–107.
- Rüsen, T. A., v. Schlippe, A., & Groth, T. (2009). *Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform*. (1. Aufl.). Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Rüsen, T., v. Schlippe, A., & Gimeno, A. (2012). Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familienunternehmen. *Familienunternehmen und Stiftungen*, 2(3), 92–98.
- Rüther, C. (2018). *Agile Selbstorganisation. Wie aus Mit-Arbeitern Mit-Unternehmer werden*. Wien.
- Salvato, C., Chirico, F., Melin, L., & Seidl, D. (2019). Coupling family business research with organization studies: Interpretations, issues and insights. *Organization Studies*, 40(6), 775–791.

- Sausser, W. (2009). Sustaining employee owned companies: Seven recommendations. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 151–164.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28.
- Schell, S. & Bischof, B. (2021). Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy. An empirical investigation. *European Management Review*, 19(1), 123–137.
- Schermuly, C. (2017). *New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*. (2. Aufl.). Freiburg, München, Stuttgart: Haufe.
- Schlippe, A. v., Nischak, A., & El Hachimi, M. (2008). Familienunternehmen verstehen. In A. v. Schlippe, A. Nischak, & M. El Hachimi (Hrsg.), *Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen* (S. 19–30). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe, A. v. (2013). Kein »Mensch-ärgere-dich-nicht«-Spiel: Ein kritischer Blick auf das »Drei-Kreise-Modell« zum Verständnis von Familienunternehmen. In T. Schumacher (Hrsg.), *Professionalisierung als Passion. Aktualität und Zukunftsperspektiven der systemischen Organisationsberatung* (S. 143–164). Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Schlippe, A. v. (2014). *Das kommt in den besten Familien vor. Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen*. Stuttgart: Concadora Verlag.
- Schlippe, A. v. & Frank, H. (2017). Conflict in family business in the light of systems theory. In F. Kellermanns & F. Hoy (Hrsg.), *The Routledge companion to family business* (S. 367–384). New York: Routledge.
- Schlippe, A. v. & Frank, H. (2013). The theory of social systems as a framework for understanding family businesses. *Family Relations*, 62(3), 384–398.
- Schlippe, A. v., Groth, T. & Rösen, T. A. (2017). *Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie: Familienstrategie über Generationen. Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe, A. v. & Groth, T. (2019). Unternehmen, Familie, Unternehmerfamilie: Systemtheoretische Perspektiven zur Erweiterung des Drei-Kreis-Denkens. In H. Kleve & T. Köllner (Hrsg.), *Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven* (S. 267–279). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schlippe, A. v. & Klein, S. (2010). Familienunternehmen – blinder Fleck der Familientherapie? *Familiendynamik*, 35(1), 10–21.
- Scholl, W. (1999). Restrictive control and information pathologies in organizations. *Journal of Social Issues*, 55(1), 101–118.
- Schölmerich, F., Koch, J., & Schermuly, C.C. (2023). Eine Taxonomie von New Work-Praktiken – Unterschiede in Wirkungsziel und Wirkungsebene. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 30, 213–230.
- Schreyögg, G. (2008). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schreyögg, G. & Geiger, D. (2016). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallbeispielen*. (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2020). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien*. (8. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Schumacher, T. & Wimmer, R. (2019). Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. Zur Selbstorganisationsdebatte in einem radikal veränderten Umfeld. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 2, 12–19.
- Schumacher, T. & Wimmer, R. (2020). Widersprüchlichkeit gestalten. Zum Management von Kern- und Innovationsgeschäft in der ambidextren Organisation. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 4, 10–15.
- Schütz, M. (2022). *Die Realität der Reform. Über Wahrnehmung und Wirklichkeit der Veränderung von Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Seel, N. M. (1991). *Weltwissen und mentale Modelle*. Göttingen: Hogrefe.
- Semler, R. (1995). *Das Semco System*. München: Heyne.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5–15.
- Sharma, P., Melin, L., & Nordquist, M. (2014). Introduction: Scope, evolution and future of family business studies. In L. Melin, M. Nordquist, & P. Sharma (Hrsg.), *The SAGE handbook of family business* (S. 1–22). London: SAGE Publications.
- Simon, F. B. (2009a). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. (2. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Simon, F. B. (2009b). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Simon, F. B. (2012). *Einführung in die Systemtheorie des Familienunternehmens*. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Simon, F. B. (2013). *Wenn rechts links ist und links rechts. Paradoxienmanagement in Familie, Wirtschaft und Politik*. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Simon, F. B., Wimmer, R., & Groth, T. (2005). *Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a.* Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Simon, F. B. (2013). *Wenn rechts links ist und links rechts. Paradoxienmanagement in Familie, Wirtschaft und Politik*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Simon, H. A. (1945). *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: The Free Press.
- Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.
- Simons, F. F. A. (2023). *Treuhändermentalität in dynastischen Unternehmerfamilien: Die Herstellung einer vermögensstrategischen Haltung als soziale Praxis*. V&R Unipress.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504.
- Statistisches Bundesamt (2008). *Klassifikation der Wirtschaftszweige. Mit Erläuterungen*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Stayer, R. (1990). How I learned to let my workers lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 66–83.
- Stewart, A. & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58–86.

- Stiftung Familienunternehmen (2019). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. (5. Aufl.). München: ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung Mannheim, Institut für Mittelstandsforschung Mannheim.
- Strauch, B. & Reijmer, A. (2018). *Soziokratie: Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen*. München: Vahlen.
- Sturhahn, R. (2023). Agilität durch Autonomie? Entscheidungshemmnisse im Konzept der Holacracy. In S. Kühl & P. Sua-Ngam-Iam (Hrsg.), *Holacracy. Funktionen und Folgen eines Managementmodells* (S. 85–105). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stray, V., Moe, N. B., & Hoda, R. (2018). Autonomous agile teams: Challenges and future directions for research. In *Proceedings of the 19th international Conference on Agile Software Development: Companion* (S. 1–5).
- Sua-Ngam-Iam, P. (2023). Tauschgeschäfte. Das Verhältnis von Formalität und Informalität in der holokratischen Organisation. In S. Kühl & P. Sua-Ngam-Iam (Hrsg.), *Holacracy. Funktionen und Folgen eines Managementmodells* (S. 121–148). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sua-Ngam-Iam, P. & Kühl, S. (2021). Das Wuchern der Formalstruktur. Funktionen und Folgen holokratisch formalisierter Organisation. *Journal für Psychologie*, 29(1), 39–71.
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138–155.
- Sykes, G. M. & Matza, D. (1974). Die Techniken der Neutralisierung: Eine Theorie der Delinquenz. In F. Sack & R. König (Hrsg.), *Kriminalsoziologie* (S. 360–371). Frankfurt: Akademische Verlagsgesellschaft.
- Tacke, V. (2000). Netzwerk und Adresse. *Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie*, 6(2), 291–320.
- Tacke, V. & Drepper, T. (2018). *Soziologie der Organisation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Taylor, F. W. (1913). *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. München: De Gruyter.
- Thomsen, S. (2017). *The Danish industrial foundations*. Copenhagen: DJOF Publishing.
- Trist, E. & Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method. *Human relations*, 4(3), 3–38.
- Turco, C. J. (2016). *The conversational firm. Rethinking bureaucracy in the age of social media*. New York: Columbia University Press.
- Tyrell, H. (1983). Zwischen Interaktion und Organisation: Die Familien als Gruppe. In F. Neidhart (Hrsg.), *Gruppensoziologie: Perspektiven und Materialien, Sonderheft der KZFSS* (S. 362–390). Köln: Westdeutscher Verlag.
- Ulrich, P. (2011). *Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen. Theorien, Fallstudien, Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Vallejo, M. C. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 261–279.
- Valve (2012). *Handbook for new employees. A fearless adventure in knowing what to do and when no one's there telling you what to do*. (1. Aufl.). Valve Press.
- Vaughan, D. (1999). The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster. *Annual Review of Sociology*, 25, 271–305.

- Velinov, E., Denisov, I., & Vassilev, V. (2018). Holacracy and obliquity: Contingency management approaches in organizing companies. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 330–335.
- Volberda, H. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359–374.
- Vollmer, G. (1989). *Paradoxien und Antinomien* (S. 53–62). Giessen: Giessener Universitätsblätter.
- Wait, A. & Wright, J. (2017). Family ownership and the decentralization of decision making. *8th Annual Organizational Economics Workshop*, 3(1), 1–16.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1969). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber.
- Weber, M. (1946). Bureaucracy. In H. H. Gerth & C. W. Mills (Hrsg.), *Essays in sociology* (S. 196–244). New York: Oxford University Press.
- Weismeier-Sammer, D., Frank, H., & v. Schlippe, A. (2013). Untangling »familiness«. A literature review and directions for future research. *Entrepreneurship and Innovation*, 14(3), 177–189.
- Weller, D. & Hunschock, R. (2012). Holakratie – Ein systemisch-integraler Entwicklungsansatz für Führung und Organisation. *Wirtschaftspsychologie*, 3(12), 89–99.
- Werding, M. (2019). Talente werden knapp: Perspektiven für den Arbeitsmarkt. In M. Busold (Hrsg.), *War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten*. (2. Aufl.), Wiesbaden: Springer Gabler.
- Westhead, P. & Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31–56.
- Westhead, P. & Howorth, C.A. (2007). Types of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(5), 405–431.
- Wiechers, R. (2006). *Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie. Zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen*. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Wiggins, R. R. & Ruefli, T. W. (2005). Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter? *Strategic Management Journal*, 26(10), 887–911.
- Williamson, O. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.
- Wimmer, R. (1989). Die Steuerung komplexer Organisationen. Ein Reformulierungsversuch der Führungsproblematik aus systemischer Sicht. In K. Sandner (Hrsg.), *Politische Prozesse in Unternehmen*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Wimmer, R. (2009). Familienunternehmen. In A. v. Schlippe, T. A. Rösen, & T. Groth (Hrsg.), *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens* (S. 1–16). Lothmar, Köln: Josef Eul Verlag.
- Wimmer, R. (2014). Wie familiär sind Familienunternehmen? In H. Geramanis (Hrsg.), *Organisation und Intimität* (S. 25–40). Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Wimmer, R. (2020). Auf neuen Pfaden. Beidhändigkeit in familiengeführten KMU. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 4, 35–38.
- Wimmer, R. (2021a). Führung von und in Familienunternehmen: Eine theoriebezogene Standortbestimmung. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 52(4), 705–719.

- Wimmer, R. (2021b). *Praxisleitfaden postpatriarchale Führung. Wie Familienunternehmen eine neue Führungsstruktur entwickeln können*. Witten/Herdecke: Wittener Institut für Familienunternehmen.
- Wimmer, R. (2022). *Führung und Organisation in Familienunternehmen. Aufbruch zu zukunftsfähigen Unternehmensstrukturen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wimmer, R. & Simon, F. B. (2019). Vom Familienunternehmen zur Unternehmerfamilie: Zur Erweiterung einer sozialwissenschaftlichen und systemtheoretischen Perspektive. In H. Kleve & T. Köllner (Hrsg.), *Soziologie der Unternehmerfamilie: Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven* (S. 145–168). Heidelberg: Springer Gabler.
- Wimmer, R. & v. Ameln, F. (2019). Agilität, Ambidextrie und organisationale Veränderungskompetenz. Rudi Wimmer über Erbe und Zukunft des Change Managements. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 50, 211–216.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., & Vater, G. (2018). *Familienunternehmen. Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wittrock, D. (2012). Lern- und Entscheidungsprozesse im Unternehmen. In J. Hollmann & K. Daniels (Hrsg.), *Anders wirtschaften – was Erfolgreiche besser machen* (S. 155–191). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wurm, B., Minnaar, R. A., Mendling, J., Hallmann, M., Bala, S., Kremser, W., & Strauss, E. (2021). The Springest story: How IT enables Holacratic organizations. In N. Urbach et al. (Hrsg.), *Digitalization cases vol. 2: Mastering digital transformation for global business* (S. 327–342). Heidelberg: Springer Verlag.
- Xi, J., Kraus, S., Filser, M., & Kellermanns, F. W. (2015). Mapping the field of family business research: Past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11, 113–132.
- Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L., & Brigham, K. H. (2012). The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 25(1), 33–57.
- Yugendhar, A. & Ali, S. M. (2017). Evaluation of implementing Holacracy: A comprehensive study on Zappos. *International Journal of Engineering and Management Research*, 7(5), 163–171.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–382.
- Zammuto, R. F., Griffith, T. L., Majchrzak, A., Dougherty, D. J., & Faraj, S. (2007). Information technology and the changing fabric of organization. *Organization Science*, 18(5), 749–762.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Zellweger, T., Eddleston, K., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63.
- Zenger, T. (2002). Crafting internal hybrids: Complementarities, common change initiatives, and the team-based organization. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), 79–95.

- Zhang, J. & Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 119–39.
- Zirkler, M. (2023). Die Versprechungen »Neuer Arbeit« – eine kritische Betrachtung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 30, 167–180.

Online Bibliographie

- Bennett, N. & Lemoine, J. G. (2014). *What VUCA really means for you*. Harvard Business Review. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). *Beyond the Holacracy hype: The overwrought claims – and actual promise – of the next generation of self-managed teams*. Harvard Business Review. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>.
- Buurtzorg (2023). *Our organization*. Buurtzorg.com. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://www.buurtzorg.com/about-us/our-organisation/>.
- Davis, J. (2001). *Definitions and typologies of the family business*. Harvard Business School. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <http://hbr.org/search/802007-PDF-ENG>.
- Hamel, G. & Spence, S. (2010). *Innovation democracy: WL Gore's original management model*. Management Innovation Exchange. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://www.managementexchange.com/story/innovation-democracy-wl-gores-original-management-model>.
- HolacracyOne (2023a). *Holacracy Constitution. Version 5.0*. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://www.holacracy.org/constitution/5>.
- HolacracyOne (2023b). *Who's practicing Holacracy*. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://www.holacracy.org/whos-practicing-holacracy>.
- Institut für Mittelstandsforschung (ifm) Bonn (2021). *KMU-Definition der Europäischen Kommission*. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission>.
- Klein, S. (2023). *Warum wir unser Unternehmen in Verantwortungseigentum gegründet haben*. Neue Narrative. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://www.neuenarrative.de/magazin/warum-wir-unser-unternehmen-in-verantwortungseigentum-gegruendet-haben>.
- Kühl, S. (2019b). *Zur Entstehung, Durchsetzung und Regulierung von Regelabweichungen*. Working Paper. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://pub.uni-bielefeld.de/record/2936701>.
- Kühl, S. (2021). *Die Wiederkehr eines längst vergessenen Managementkonzepts*. Sozialtheoristen.de. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://sozialtheoristen.de/2021/03/08/die-wiederkehr-eines-laengst-vergessenen-managementkonzepts/>.
- Lee, M. Y., Wu-Yi Koo, W., & Minnaar, J. (2022). *Haier: Organizing to build a smart ecosystem brand*. INSEAD Institut privé d'enseignement supérieur. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://publishing.insead.edu/case/haier-organizing-build-a-smart-ecosystem-brand>.

- Maier, E. (2013). *Case Study: Valve's flat hierarchy isn't for everyone*. Inc.com. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://www.inc.com/em-maier/i-drank-the-kool-aid-valve-flat-management.html>.
- Morning Star (2023). *Careers*. The Morning Star Company. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://www.morningstarco.com/careers/>.
- Oestereich, B. & R  ther, C. (2016). *Unterschiede zwischen Holokratie und Soziokratie*. next U e.V.. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://next-u.de/2016/unterschiede-zwischen-holokratie-und-soziokratie/>.
- Oevermann, U. (2002). *Klinische Soziologie auf der Basis der Methodologie der objektiven Hermeneutik – Manifest der objektiv hermeneutischen Sozialforschung*. Abgerufen am 10. Juli 2023, von https://www.ihs.de/publikationen/Ulrich_Oevermann-Manifest_de_r_objektiv_hermeneutischen_Sozialforschung.pdf.
- Ribas Hortal, A. & Bromberg, F. (2018). *Towards self-determinant citizen governance: Trust-boosting Sociocracy 3.0 with Blockchain*. Abgerufen am 10. Juli 2023, von http://dharma.frm.utn.edu.ar/sites/default/files/biblio/adjuntos/ICGRibasandBromberg2018_CameraReady.pdf.
- Robertson, B. J. (2014). *Die Geschichte von Holacracy*. Dennis Wittrock. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://denniswittrock.com/2021/05/25/die-geschichte-von-holacracy/>.
- Robertson, B. J. (2021). *Holacracy Mastermind Brian Robertson as our guest (On the way to New Work) and in 35 quotes (Podcast episode 247)*. LinkedIn. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://www.linkedin.com/pulse/holacracy-mastermind-brian-robertson-our-guest-way-new-trautmann/>.
- Schwaber, K. (2001). *The Agile Manifesto*. AgileManifesto.org. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://agilemanifesto.org/principles.html>.
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. Scrum.org. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://www.scrum.org/resources/scrum-guide>.
- Soulbottles (2023a). *Wir arbeiten an der arbeit*. Soulproducts GmbH. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://www.soulbottles.de/ueber-uns/new-work/>.
- Soulbottles (2023b). *Purpose Economy – warum soulbottles*. Soulproducts GmbH. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://www.soulbottles.de/soulblog/impact/purpose-economy-soulbottles-gehört-sich-selbst>.
- The Ready (2021). *Brave New Work. Are you ready for self-management? w/ Micheal Y. Lee*. Brave New Work Podcast. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://podcasts.apple.com/us/podcast/are-you-ready-for-self-management-w-michael-y-lee/id1488554600?i=1000527874680>.
- Valve (2023). *People*. Valve Corporation. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://www.valvesoftware.com/de/people>.
- WIFU (2023a). *Definition Familienunternehmen*. Wittener Institut für Familienunternehmen. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://www.wifu.de/best-of-fu-wissen/familienunternehmen/>.
- WIFU (2023b). *Definition Unternehmerfamilien*. Wittener Institut für Familienunternehmen. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://www.wifu.de/best-of-fu-wissen/unternehmerfamilien/>.

- WIFU (2023c). *Familienunternehmen in der Gesellschaft*. Wittener Institut für Familienunternehmen Stiftung. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://www.wifu.de/themen/fu-in-der-gesellschaft/>.
- Zeuch, A. (2016). *Holacracy. Vom Scheitern eines Betriebssystems*. Unternehmensdemokraten.de. Abgerufen am 10. Juli 2023, von <https://unternehmensdemokraten.de/2016/12/12/holacracy-vom-scheitern-eines-betriebssystems/>.

