

# **Ambivalenzen in der Unternehmensnachfolge**

V&R Academic

# Wittener Schriften zu Familienunternehmen

Band 21

Herausgegeben von

Arist von Schlippe und Tom Rösen

im Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

an der Universität Witten/Herdecke



Esther-Marie Kloth

# **Ambivalenzen in der Unternehmensnachfolge**

Zum Einfluss von Berufsmilieus auf  
Nachfolgeentscheidungen

Mit 13 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 <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISSN 2198-526X

ISBN 978-3-7370-0729-0

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: [www.v-r.de](http://www.v-r.de)

© 2018, V&R unipress GmbH, Robert-Bosch-Breite 6, D-37079 Göttingen / [www.v-r.de](http://www.v-r.de)  
Dieses Werk ist als Open-Access-Publikation im Sinne der Creative-Commons-Lizenz BY International 4.0 (»Namensnennung«) unter dem DOI [10.14220/9783737007290](https://doi.org/10.14220/9783737007290) abzurufen. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.  
Jede Verwertung in anderen als den durch diese Lizenz zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

---

# Inhalt

Vorwort . . . . .	9
Abbildungsverzeichnis . . . . .	13
Tabellenverzeichnis . . . . .	15
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	17
1 Einführung . . . . .	19
1.1 Nachfolge heute – zur Ausgangssituation und Zielsetzung der Untersuchung . . . . .	20
1.2 Einblicke in den Stand der Forschung zu Nachfolgeprozessen . . .	28
1.3 Persönlicher Zugang der Autorin . . . . .	37
2 Familienunternehmen und Nachfolgeentscheidung . . . . .	39
2.1 Familienunternehmen und ihre Eigenlogik . . . . .	39
2.2 Die Familie des Familienunternehmens . . . . .	46
2.3 Generationenbeziehungen als Teil familialer Lebenspraxis . . . . .	53
2.4 Familienunternehmen in der reflexiven Moderne . . . . .	54
2.5 Zur Nachfolge und Nachfolgeentscheidung . . . . .	58
2.5.1 Nachfolge in Familienunternehmen . . . . .	58
2.5.2 Nachfolgeentscheidung . . . . .	61
2.5.3 Nachfolge als Berufswahlentscheidung . . . . .	64
2.5.4 Exkurs: soziologische Akteurmodelle . . . . .	65
3 Das Milieukonzept . . . . .	69
3.1 Sozialstrukturelle (kategoriale) Milieuforschung . . . . .	72
3.2 Sozialisierungstheoretische Milieuforschung . . . . .	73
3.3 Milieuansatz praxeologische Wissenssoziologie . . . . .	75
3.4 Habitustheorie als Teil des Milieukonzeptes . . . . .	77

4	Ambivalenz . . . . .	83
4.1	Individualpsychologische Ebene als individualistischer Zugang . .	85
4.2	Familiensoziologische Ebene als generativer Zugang . . . . .	87
4.3	Soziologische Ebene als struktureller Zugang . . . . .	89
5	Zusammenfassendes Schaubild . . . . .	93
6	Konzeption der empirischen Untersuchung . . . . .	95
6.1	Haus qualitativer Forschung . . . . .	97
6.1.1	Erkenntnisprozess zwischen Forscher und sozialer Wirklichkeit . . . . .	98
6.1.2	Von der Wahl der Forschungsperspektive bis zur Wahl der Methode . . . . .	101
6.2	Wissenssoziologie nach Karl Mannheim als Metatheorie der Untersuchung . . . . .	104
6.3	Methodisches Vorgehen im Rahmen der Untersuchung . . . . .	107
6.3.1	Auswahl der Interviewpartner . . . . .	107
6.3.2	Beschreibung der befragten Berufsmilieus . . . . .	109
6.3.3	Leitfadengestützte Interviews als Erhebungsinstrument . . .	114
6.3.4	Die Dokumentarische Methode als Analyseverfahren . . . . .	114
7	Empirische Auswertung und Darstellung . . . . .	119
7.1	Vorüberlegungen . . . . .	120
7.2	Acht Fallanalysen . . . . .	120
7.2.1	Fallanalyse L 1: »Lust auf Landwirtschaft hatte ich schon als kleines Kind« . . . . .	121
7.2.2	Fallanalyse G 2: »das war eigentlich schon für mich immer KLAR, dass ich den übernehme« . . . . .	139
7.2.3	Fallanalyse H 4: »einfacher Weg Geld zu verdienen. was soll man jetzt großartig noch rumsuchen« . . . . .	150
7.2.4	Fallanalyse H 3: »Aussicht auf guten Verdienst, keine Lust mehr auf die Schule, ne Firma im Rücken« . . . . .	162
7.2.5	Fallanalyse I 4: »DAS wurde eigentlich NIE irgendwie in Frage gestellt, OB ich den Betrieb übernehme« . . . . .	171
7.2.6	Fallanalyse H 1: »is eigentlich begründet durch die Verwandtschaft, durch den Familienhintergrund ne« . . . . .	183
7.2.7	Fallanalyse I 3: »Ich hab mich einfach gefragt, was ich das Beste für MICH, für meine Ausbildung so« . . . . .	195
7.2.8	Fallanalyse I 5: »die ich woanders wahrscheinlich nicht in den Maßen machen KÖNNTE« . . . . .	209

---

7.3 Kontrastierung der Handlungsorientierungen nach Themenfeldern . . . . .	223
7.3.1 Einstieg in das Familienunternehmen . . . . .	224
7.3.2 Rolle der Eltern als zentrale Akteure . . . . .	230
7.3.3 Das soziale Umfeld . . . . .	233
7.3.4 Ambivalenzpunkte . . . . .	236
7.4 Verallgemeinerung der Handlungstypen . . . . .	240
7.4.1 Typus 1: Seinsverbundenheit – Nachfolge als selbstläufiger, natürlicher Prozess . . . . .	240
7.4.2 Typus 2: Kognitive Orientierung – Nachfolge aufgrund von Alternativlosigkeit . . . . .	242
7.4.3 Typus 3: Homo sociologicus – Nachfolge als Erwartungserfüllung und Handlungsverpflichtung . . . . .	243
7.4.4 Typus 4: Homo oeconomicus – Nachfolge als rationale Entscheidung . . . . .	245
7.5 Soziogenetische Typenbildung . . . . .	246
7.5.1 Fall- und typenvergleichende Korrespondenzanalyse . . . . .	246
7.5.2 Soziogenetische Interpretation einzelner Fälle . . . . .	249
8 Schlussbetrachtung & Rückschlüsse für die Praxis . . . . .	261
Literaturverzeichnis . . . . .	269
Anhang . . . . .	281
Anhang I: Interviewleitfäden . . . . .	281





---

## Vorwort

Familieninterne Nachfolge ist auch in der Gegenwart in den meisten Familienunternehmen – eine Ausnahme bilden hier große, extern geführte Konzerne in Familienhand – die bevorzugte Form der Weiterführung des operativen Geschäfts. Dabei ist jedoch das Unternehmen an keiner Stelle so verwundbar wie hier, denn in der Nachfolge werden die Vorteile und besonders auch die Nachteile der Verbindung von Familie und Unternehmen wie durch eine Lupe vergrößert erkennbar. Nachfolge ist alles andere als ein einfacher Vorgang, sie ist durch eine Vielzahl von Faktoren gefährdet.

Diese Vulnerabilität ist durch die gegenwärtigen gesellschaftlichen Entwicklungen eher noch gestiegen. In vielen Feldern erleben wir Liberalisierungen ehemals starrer Regeln. Was früher »selbstverständlich« war, muss heute ausgehandelt werden. Dies gilt auch für die Weitergabe des »Staffelstabs« in Unternehmen. In noch nicht allzu weit entfernten Zeiten, wir brauchen noch nicht einmal bis in die Epochen zurückzugehen, wo Berufswahl und Nachfolge durch Ständeregeln unausweichlich waren, zwängten Regelungen wie etwa das Primogenitur, also die Festlegung auf den ältesten männlichen Nachkommen (manchmal, seltener, auch auf den jüngsten) die Akteure in starre Rollenmuster hinein und überließen ihnen wenig Entscheidungsspielräume. Der persönliche Lebensweg war nicht nur durch die Unternehmerfamilie, sondern auch durch Konventionen früh festgelegt. Die gefundenen Regelungen boten Sicherheit, und gewährleisteten eine gewisse Konfliktfreiheit – aber um den Preis erheblicher Einschränkungen.

Natürlich wäre es alles andere als angemessen, die Wahlmöglichkeiten, die dagegen heute zur Verfügung stehen, nicht zu begrüßen. In vielen Feldern hat sich die Gesellschaft entwickelt und Handlungsspielräume in die Hand der Betroffenen zurück verlagert. Kein Mensch bezweifelt heute mehr, dass Frauen, dass Zweit- oder Drittgeborene Kinder bei entsprechender Ausbildung genauso gut in der Lage sind, ein Unternehmen zu führen, wie im Vergleich nun gerade derjenige, der zufällig der Erstgeborene ist. Zugleich sind damit aber auch Aushandlungsbedarfe, Konflikte und Auseinandersetzungen in die Familie zu-

rückverlagert, die ihr durch die gesellschaftlichen Konventionen erspart geblieben waren. Heute sehen sich Mitglieder in Unternehmerfamilien aufgerufen, begründete Entscheidungen im Kontext eines gesellschaftlichen und sozialen Umfeldes zu treffen, das die Autonomie des Individuums, die Freiwilligkeit seiner Schritte und die eigene Selbstverwirklichung in den Vordergrund stellt.

Ein derartiger moderner und liberaler »Mindset« entspricht jedoch nicht unbedingt dem des sozialen Mikrokontextes mancher Unternehmerfamilien, in denen Themen wie Tradition, Verpflichtung und Loyalität einen hohen Stellenwert haben. Und auch wenn sich hier erkennbar Änderungen abzeichnen, zeigen Forschungen bis heute, dass sich recht hartnäckig Bilder halten, nach denen es doch »am besten« sei, wenn Nachfolge so geschehe, wie es »immer« gewesen ist. Wie gesagt, hier ist viel in Bewegung, doch sehen sich die Akteure aus Unternehmerfamilien einer subtilen und potentiell paradoxen Gemengelage gegenüber, einem »doppelten Sinnangebot zur Wirklichkeitskonstruktion«, bestehend aus gesellschaftlichen Erwartungen der Selbstverständlichkeit moderner Lebensentwürfe zum einen und der Selbstverständlichkeit der Orientierung an Tradition auf der anderen Seite.

Dieses Spannungsfeld bringt die Autorin des vorliegenden Buchs zu der Frage, inwieweit die heute von Übergebern wie Nachfolgern ganz selbstverständlich behauptete Freiwilligkeit der Wahl für oder gegen die operative Nachfolge nicht sozusagen ein »formales Bekenntnis« an die Moderne ist, das noch ganz andere Sinnbezüge verdeckt. Dies wären dann Sinnbezüge, die möglicherweise auch den Akteuren selbst nicht ganz bewusst sind. Freiwilligkeit wäre dann ein »narratives Muster«, das tiefliegende Loyalitätsbindungen verschleiert und damit schützt, eine Art Code, der es ermöglicht, Individualisierungsanspruch und Traditionsbindung in Einklang zu bringen.

Bei der Suche nach Antworten auf die Frage, wie sich diesbezüglich die Konstitutionsbedingungen von Nachfolgebereitschaft weitergehend klären lassen, stößt sie auf eine Forschungslücke, die den Ausgangspunkt ihrer Überlegungen darstellt: es lassen sich keine Ansätze finden, die erklären, wie Nachfolger mit dem Dilemma der im sozialen Raum vorgegebenen Determiniertheit ihrer Entscheidung und den tatsächlich erlebten Freiheitsgraden umgehen. Ein genauer Blick in die Literatur zeigt schnell, dass die bisherige Forschung eher auf die *Gestaltung* der Nachfolge ausgelegt ist, auf die Anforderungen, die an den Nachfolger gestellt werden, auf die besten Möglichkeiten, ihn zu finden, auf die Frage, welche Rolle eine gelingende Nachfolge für die unternehmerische Performance spielt usw. Ansätze, die das Schwergewicht auf die Erfahrungen der Betroffenen und auf die konkreten sozio-emotionalen Referenzpunkte im Entscheidungsprozess legen, sind demgegenüber nur wenig vertreten. Mit dieser ungeklärten Frage befasst sich daher die vorliegende Studie. Der Blick auf die soziologisch ausgerichtete Milieuforschung ermöglicht es der Autorin, zugleich

»Mikro- und Makroperspektive« zu verbinden und den Einfluss unterschiedlicher Berufsmilieus, die mit einem spezifischen Habitus einhergehen, auf Nachfolgeentscheidungen zu untersuchen.

Vielleicht konnte deutlich werden, dass in diesem Buch ein sehr innovativer Ansatz verfolgt wird, der alles andere als trivial zu nennen ist. Eine hoch komplexe Fragestellung wird sehr kompetent bearbeitet. Ich kann dieses Buch daher zum einen dem fachlich interessierten Leserkreis empfehlen, für den es vorwiegend gedacht ist, zum anderen werden es aber auch persönlich Betroffene mit Gewinn lesen, die sich auf hohem Niveau mit ihrer eigenen Situation auseinandersetzen möchten.

Witten, im Juli 2017

Arist v. Schlippe



---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Doppeltes Sinnangebot bei biographischen Entscheidungen	24
Abbildung 2:	Betrachtungsdimensionen in der Analyse von Nachfolgeprozessen	31
Abbildung 3:	Idealtypische Gegenüberstellung von Familie und Unternehmen	47
Abbildung 4:	SOR Entscheidungsmodell	65
Abbildung 5:	Wahrnehmung und Bewertung sozialer Wirklichkeit	86
Abbildung 6:	Ambivalenzen als Interpretationskategorie	88
Abbildung 7:	Das komplementäre Diagramm der Ambivalenz	89
Abbildung 8:	Typen generativer Ambivalenz	91
Abbildung 9:	Zusammenfassendes Schaubild des theoretischen Teils	95
Abbildung 10:	Haus qualitativer Forschung	100
Abbildung 11:	Von der Wahl der Forschungsperspektive bis zur Wahl der Methode	104
Abbildung 12:	Fallauswahl	110
Abbildung 13:	Implikationen für die Praxis	268



---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Synopse der Kontrastierung »Einstieg in das Familienunternehmen«	228–231
Tabelle 2: Synopse der Kontrastierung »Rolle der Eltern als zentrale Akteure«	233 f.
Tabelle 3: Synopse der Kontrastierung »Das soziale Umfeld«	236 f.
Tabelle 4: Synopse der Kontrastierung »Ambivalenzpunkte«	239–241
Tabelle 5: Fall- und typenvergleichende Korrespondenzanalyse	249 f.
Tabelle 6: Soziogenetische Interpretation	253–255





---

## Abkürzungsverzeichnis

<i>Aufl.</i>	Auflage
<i>bspw.</i>	beispielsweise
<i>BWL</i>	Betriebswirtschaftslehre
<i>bzw.</i>	beziehungsweise
<i>ca.</i>	circa
<i>d. h.</i>	das heißt
<i>et al.</i>	et alii (und andere)
<i>etc.</i>	et cetera
<i>ff.</i>	folgende Seiten
<i>Hrsg.</i>	Herausgeber
<i>KMU</i>	Kleine und mittlere Unternehmen
<i>S.</i>	Seite
<i>Vgl.</i>	Vergleiche
<i>vs.</i>	Versus (im Gegensatz zu)
<i>WIFU</i>	Wittener Institut für Familienunternehmen
<i>z.B.</i>	zum Beispiel



---

# 1 Einführung

Die Nachfolgebereitschaft der jungen Unternehmergeneration ist maßgeblich für die fortdauernde Existenz von Familienunternehmen, ganz gleich welcher Branche oder Unternehmensgröße. Der damit zusammenhängende Prozess der Entscheidung, in das elterliche Unternehmen einzusteigen, wird laut dem aktuellen Forschungsstand zumeist als eine freiwillige und selbstbestimmte Handlung des Nachfolgers beschrieben. Gesellschaftlichen Entwicklungen wie einem Mehr an Optionen biographischer Entscheidungen und Handlungsalternativen sowie einem Streben nach individueller Selbstentfaltung und Bestimmung zum Trotz entscheiden sich Nachfolger freiwillig für die »Unterwerfung« unter die oftmals traditionellen Werte und familialen Erwartungsstrukturen beim Eintritt in das Familienunternehmen. Diese augenscheinliche Differenz zwischen gesellschaftlicher Entwicklung und den Anforderungen, die an einen Nachfolger gestellt werden, wirft zum einen die Frage nach der tatsächlichen Freiwilligkeit der Entscheidung zur Nachfolge auf; zum anderen stellt sich die Frage, welche unbewussten Sinnbezüge sich als handlungsleitend erweisen. Die Entstehung der Nachfolgebereitschaft wurde bereits aus verschiedenen Blickwinkeln analysiert, wie beispielsweise aus Perspektive von Erziehungs- und Sozialisationsbedingungen, aus Sicht der Commitment-Forschung, in Bezug auf die besonderen interpersonellen Eigenschaftsmerkmale von Nachfolgern sowie auch in Bezug auf die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen als Einflussfaktor auf die Nachfolgebereitschaft. In diesem Buch wird die Nachfolgeentscheidung aus Perspektive der Milieuforschung betrachtet. Im Fokus stehen somit der Einfluss der Einbettung der Akteure in einen bestimmten persönlichen Erfahrungsraum und sich dadurch konstituierende individuelle Handlungsorientierungen.

## 1.1 Nachfolge heute – zur Ausgangssituation und Zielsetzung der Untersuchung

Dass Familienunternehmen in Deutschland und anderen Industrienationen als Teilmenge aller Unternehmen eine volkswirtschaftlich äußerst bedeutsame Unternehmensform darstellen, bleibt in jeglichem Diskurs, der Familienunternehmen in den Mittelpunkt stellt, unhinterfragt (vgl. Klein 2004; Wiechers 2006; Pfannenschwarz 2006, Simon 2011a). Dabei stellt sich das bereits über Jahrhunderte bestehende Phänomen dieser Existenzform nicht allein als ein deutsches, sondern als ein europäisches dar (vgl. Astrachan/Shanker 2003; Pfannenschwarz 2006; Wiechers 2006). Die Betonung eines besonderen Stellenwerts von Familienunternehmen im Wirtschaftsprozess soll hier unhinterfragt bleiben und folglich nicht differenzierter erörtert werden.<sup>1</sup>

Unter dem Begriff Familienunternehmen können sowohl in der Vergangenheit als auch in der Gegenwart nicht nur der Handwerks- oder landwirtschaftliche Familienbetrieb, sondern auch global agierende Industrieunternehmen subsumiert werden. Von den Anfängen ihrer Existenz an ist allen die Herausforderung der Überführung des Familienunternehmens in die nächste Generation gemein. Die Nachfolge wird so zur Dauerfrage der Unternehmerfamilie (vgl. von Schlippe et al. 2012b:289). Im Lebenszyklus eines Familienunternehmens nimmt der Generationswechsel ergo eine neuralgische Schlüsselrolle ein (vgl. Wimmer et al. 1996:261), denn in keiner Zeit, historisch gesehen, bildet die Fortführung der Unternehmung eine bedingungslose Selbstverständlichkeit. Pfannenschwarz beschreibt die »strukturelle Fähigkeit (...) zur Re-Generation des Systems aus sich selbst heraus« (Pfannenschwarz 2006:7) als über alle zeithistorischen und branchenspezifischen Kontexte latent bedroht. Den Grad der Gewissheit einer zustande kommenden familieninternen Nachfolge sowie die damit einhergehenden intraindividuellen Aushandlungsprozesse werden durch ihn treffend als »Black Box« beschrieben (Pfannenschwarz 2006:9), im Sinne eines unbekanntem Zusammenspiels von Faktoren, die die Nachfolge in Familienunternehmen bedingen. Mit dem Postulat eines für den unbeteiligten Akteur von außen undurchdringbaren, nicht vorhersehbaren Phänomens der Nachfolgeentscheidung verstärkt sich die Notwendigkeit einer Rekonstruktion der Struktur dieses Prozesses, um Nachfolge als Entscheidungsprozess sozialer Akteure verstehbarer und transparenter zu machen.

Der Moment der Entscheidung eines Familienmitgliedes, das Unternehmen als nächste Generation weiterzuführen, bildet den Augenblick im Lebenszyklus des Familienunternehmens, der entscheidende Weichen für die Zukunft stellt.

---

1 Zum Stellenwert von Familienunternehmen im Wirtschaftsprozess vgl. zum Beispiel Schröder/Freund 1999; Klein 2004.

Dies betrifft nicht allein die Unternehmenszukunft; vielmehr werden sowohl Vorgänger als auch Nachfolger vor persönliche Lebensfragen gestellt (vgl. Müller-Harju 2002:5). Die Weitergabe des Unternehmens innerhalb der Familie gilt zumeist als Idealfall. Interne Nachfolge wird ergo immer noch als Königsweg gedacht (vgl. Pfannenschwarz 2006:53; Röhl 2008:104). Die Gestalt des Nachfolgeprozesses stellt sich keinesfalls als ein unabhängiges Phänomen dar, sondern muss im Zusammenhang der Entwicklung des Familienbetriebes sowie im Kontext historischer, gesellschaftlicher sowie kultureller Einbettung und Entwicklung betrachtet werden. So wird der Analysefokus dieser Untersuchung mit der Kontextualisierung des Nachfolgeprozesses in einem strukturgesellschaftlichen Rahmen betont und das Familienunternehmen vor dem Hintergrund einer sich als modern bezeichnenden Gesellschaft betrachtet.

Im Zuge der Fokussierung einer soziologischen, gesellschaftstheoretischen Betrachtung des Nachfolgeprozesses hat sich die Verknüpfung mikro- und makrosoziologischer Perspektiven, im Sinne einer Einbettung des Nachfolgeprozesses in gesellschaftliche Wirklichkeit, gewissermaßen verfestigt.<sup>2</sup> Die folgende Gegenüberstellung hat sich dabei in der Forschungslandschaft etabliert: Eine moderne Gesellschaft, die sich durch eine Lockerung der Gemeinschaftsbeziehungen und eine Enttraditionalisierung auszeichnet und die durch die Individualisierung des Einzelnen geprägt ist, steht der Handlungspraxis von Familienunternehmen gegenüber, deren Basis insbesondere traditionelle Werthaltungen sowie die Tendenz des Bewahrens bilden. Mit Blick auf die Sinnkonstruktion von Familienunternehmen muten sie »wie rudimentäre Inseln der Tradition inmitten von ›Prozessen der Enttraditionalisierung an« (Bäcker 2007: 17). Stützt man sich auf die Individualisierungsthese als Selbstbeschreibung der Gesellschaft (Beck 1986), so sind Individuen in der Gegenwart von sozial vordefinierten Rollen- und Identitätsmustern unabhängig. Unter der Individualisierung wird also »erstens die Auflösung und zweitens die Ablösung industriegesellschaftlicher Lebensformen durch andere, in denen die Einzelnen ihre Biografie selbst herstellen, inszenieren, zusammenschustern müssen, und zwar ohne die einige basalen Fraglosigkeit sichernden, stabilen sozial-moralischen Milieus, die es durch die gesamte Industriemoderne hindurch immer noch gibt« (Beck/Beck-Gernsheim 1993b:179) verstanden. Nach Auflösung von Stand und Klasse, der Ausbildung einer Pluralisierung von Lebensstilen sowie einer Optionensteigerung biographischer Alternativen gemäß einer nach Gross definierten »Multioptionsgesellschaft« (Gross 1994:14) inszenieren Individuen ihre gesellschaftliche, soziale Rolle und Lebensführung in Eigenleistung. Die individuelle Lebensgestaltung vollzieht sich im Sinne einer Selbstverwirklichungslogik des sozialen Akteurs, mag man den postulierten Grundsätzen in Bezug auf

---

2 Dazu zum Beispiel Bäcker 2007; Leiß 2014.

eine moderne Gesellschaft glauben. Durch den Verfall traditioneller Bindungen, das heißt eine Lockerung und Auflösung alter Gemeinschafts- und Verwandtschaftsbeziehungen (vgl. Bäcker 2007:21 ff.) scheint es dem Individuum möglich, sich aus seinen vorgegebenen Lebenslagen, in die es hineingeboren wurde, einen persönlichen Lebensweg zu bahnen. Diese Rolle, in die das Individuum damit versetzt wird, ist jedoch zweifelsohne nicht mit einer Eindeutigkeit der eigenen Handlungspraxis verbunden. Es ergibt sich für ihn, den sozialen Akteur, ein Zustand empfundener Ambivalenz: »Die Individuen schwanken zwischen Hoffen und Bangen angesichts von Belastungen und Chancen gewachsener individueller Entfaltungs- und Gestaltungsspielräume« (Junge 2000:14).

Mit Blick auf die charakteristischen Merkmale von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien wollen soziologische Modernisierungstheorien nicht so recht passen. Lerchster betont den Einfluss von Veränderungen auf strukturgesellschaftlicher Ebene auf die Entwicklung der Familie des Familienunternehmens und beschreibt als Resultat eines gesellschaftlichen Wandlungsprozesses die Nachfolge als ein »überholtes Konzept« (Lerchster 2011:10).<sup>3</sup> Es existieren als Ergebnis zwei verschiedene Common-Sense-Ansätze, durch die sich der Nachfolger mit einem doppelten Sinnangebot zur Herstellung der eigenen Wirklichkeit konfrontiert sieht (siehe Abbildung 1):



Abbildung 1: Doppeltes Sinnangebot bei biographischen Entscheidungen<sup>4</sup>

Die Nachfolge bildet einen komplexen Entscheidungsprozess, der aus der Konkurrenz der beschriebenen gesellschaftlichen und familienunternehmens-

<sup>3</sup> Auch Jäkel-Wurzer spricht von einem Spannungsverhältnis zwischen der Orientierungslogik des Familienunternehmens und widersprüchlichen gesellschaftlichen Entwicklungen, das zu einer ambivalenten Situation für die Unternehmerfamilie führt: »Die Unternehmerfamilie platziert sich demnach in einem Spannungsverhältnis zwischen den eigenen Ansprüchen des Traditionserhalts und den gesellschaftlichen Entwicklungen der Moderne, zu welchen sie sich positionieren muss« (Jäkel-Wurzer 2010:24).

<sup>4</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

spezifischen Sinnformen und Wirklichkeitskonstruktionen resultiert.<sup>5</sup> In der wissenschaftlichen Forschungslandschaft zu Familienunternehmen hat diese Differenz zwischen gesellschaftlicher Entwicklung und dem Charakteristikum von Familienunternehmen längst Aufmerksamkeit gewonnen. So merkt Simon diesbezüglich an:

In einer Zeit, in der das individualistische Ideal persönlicher Selbstentfaltung den Lebensentwurf des durchschnittlichen jungen Menschen bestimmt, gerät der potenzielle Nachfolger in Konflikt zwischen den familiären Rollenerwartungen (und -Chancen) einerseits und den von den Altersgenossen vorgelebten selbstbestimmten Berufs- und Lebensentscheidungen andererseits. Er ist mit einer paradoxen Handlungsaufforderung konfrontiert: Er soll autonom sein und selbst entscheiden und er soll sich gleichzeitig der Delegation der Elterngeneration unterwerfen und die familiäre Tradition fortführen – das Lebenswerk anderer. (Simon 2011c:187)

Simon betont hier mit Rückgriff auf das individualisierte Individuum die an den Nachfolger gerichtete Autonomieerwartung als gesellschaftlich anerkannte Handlungslogik, die soziale Umwelt in Gestalt der Altersgenossen als für den Nachfolger im Entscheidungsprozess bedeutsame Umwelt sowie die dazu gegensätzlichen familialen Erwartungsstrukturen, die die Fortdauer des Familienunternehmens in den Mittelpunkt rücken. Mit dem Ziel der Kontinuität des Familienunternehmens wird den potenziellen Nachfolgern nach Büttner ein »Lebensprogramm« (Büttner 2007:9) zugeschrieben. Mit dieser These der Zuschreibung des biographischen Verlaufs postuliert Büttner im Kontrast zum Autonomieanspruch eine Determiniertheit des Nachfolgers, die offenbar zu einer Unmündigkeit im Hinblick auf die persönliche Nachfolgeentscheidung führt. Die Andeutung einer Determiniertheit der Handlungspraxis des Nachfolgers wird auf unterschiedliche Weise durch verschiedene Vertreter betont. So betont zum Beispiel Siefer: »Selbst dort, wo Nachfolger aufgrund ›objektiver‹ Kriterien andere Berufs- und Karrieremöglichkeiten hatten, finden sie sich – wie von ›einem roten Faden gezogen‹- auf dem ›Stuhl‹ des Vaters wieder« (Siefer 1996:12).

Rücken also heute die Befriedigung individueller Wünsche und Interessen sowie persönliche Selbstverwirklichung in das Zentrum der Handlungsmotivation? Kulturelle Veränderungsprozesse beeinflussen die Einstellungen zur Arbeit, zur persönlichen Sinnerfüllung in der Arbeit sowie zum Verhältnis von Arbeit und Freizeit. Werte wie Pflichterfüllung, Disziplin, Verzicht sowie die Unterordnung persönlicher Interessen, wie sie in der Zeit seit dem zweiten

---

5 Die Nachfolgeentscheidung wird in diesem Buch nicht als ein alleinstehender, spezifischer Moment, sondern als ein über eine längere Zeit andauernder Vorgang, ein Prozess, gefasst. Die Nachfolgefrage beginnt mit der Geburt, hat also eindeutig Prozesscharakter (vgl. von Schlippe et al. 2012b:293).



Weltkrieg Bedeutung hatten, unterliegen im Handeln des Großteils der Individuen einer als modern bezeichneten Gesellschaft einem Bedeutungsverlust und bringen damit den Nachfolger in eine Situation, die von Widersprüchen und Ambivalenz gefüllt scheint (vgl. Breuer 2002:8). So liegt es nahe, dass die soziale Umwelt einen Druck und Selbstanspruch beim Nachfolger erzeugt, die eigene Lebensplanung eigenverantwortlich und selbstbestimmt in die Hand zu nehmen und damit vor allem Erwartungen der Familie nicht in Gänze zu entsprechen. Dementsprechend betonen Vertreter dieses wissenschaftlichen Diskurses den Entscheidungsprozess der Nachfolge als durch einen Bedeutungszuwachs selbstselektiver Mechanismen geprägt (vgl. Lang-von Wins 2004:214). Rahn verweist auf eine generelle Veränderung der Nachfolgepraxen als Auslöser gesellschaftlicher Veränderungs- und Entwicklungsprozesse. Nachfolgeentscheidungen sind zunehmend Resultat praktizierter Entscheidungsfreiheit und basieren auf Erziehungskonzepten, die eine Förderung kindlicher Individualisierung fokussieren. Das Thema Nachfolge wird nach Rahn zunehmend kommunikativ zwischen den Familienmitgliedern ausgehandelt, wobei hier ganz unterschiedliche Aushandlungsformen in der Unternehmerfamilie existieren können: »Vermehrt setzen jedoch Praxen der Nachfolge auf Verhandlung und Entscheidungsfreiheit der nachfolgenden Generation. Dies entspricht einer hegemonialen Form von Erziehung, die ihren Schwerpunkt auf die Förderung der kindlichen Individualisierung und Subjektivierung setzt« (Rahn 2013:156).

Breuer geht soweit, dass sich Vorgänger- und Nachfolger-Übergänge soweit verändert haben, dass Familienunternehmen aus seiner Sicht heute eher verkauft oder stillgelegt werden, als dass der Nachkomme gegen den eigenen Willen zur Nachfolge verpflichtet oder gar gezwungen wird (vgl. Breuer 2008:276 ff.).

Die Entscheidungsgewalt für oder gegen eine Nachfolge obliegt diesem Ansatz zufolge zumeist dem potenziellen Nachfolger, womit die berufliche Entscheidung zu einem individuellen Aushandlungsprozess zu werden vermag (vgl. Rahn 2013:156–157). Rahn spricht in diesem Zusammenhang von einer Entgrenzung zwischen den Generationen, die aus der Entgrenzung von Arbeit und Familienleben sowie von Öffentlichkeit und Privatheit in Familienunternehmen, das heißt einer Ausdifferenzierung der Gesellschaft, resultiere. Damit ist gemeint, dass die Nachfolger die Möglichkeiten besitzen, sich spezifische Lebens- und Arbeitsarrangements autonom und unabhängig voneinander anzueignen. Sind Individuen unabhängig von sozial vordefinierten Rollen sowie einer Determiniertheit durch soziale sowie familiäre Milieus, so würde dies für den Nachfolger bedeuten, dass biographische Entscheidungen wie die zur Nachfolge ganz »frei« getroffen werden könnten und das Sinnangebot einer modernen Gesellschaft gemäß der Wahrnehmung vielfältiger Handlungsalternativen zum Tragen käme. Nachfolge als autonome Entscheidung und freie Wahl wird damit zur »Konstitutivnorm, mit der der diskursiv verordneten Pflicht zur authenti-

schen Selbstverwirklichung Rechnung getragen werden kann« (Leiß 2014:287). Es scheint auf diese Weise zumeist jedoch missverstanden, dass mit dem Individualisierungstheorem auch selbstverständlich eine Wahlfreiheit des Individuums verbunden ist und »dass die Menschen heute nicht mehr zu bestimmten Lebensweisen gezwungen sind. Ihre Lebensstile, ihre Alltagszusammenhänge und ihre Lebensprinzipien sind das Ergebnis von freien Wahlentscheidungen nach subjektiven ästhetischen und geschmacklichen Vorlieben, ohne Verbindung zu den materiellen Lebensverhältnissen« (Bremer 2007:123). Beck und Beck-Gernsheim als Begründer des Individualisierungstheorems, welches das Individuum als handelndes Subjekt in den Mittelpunkt rückt, betonen, dass Individualisierung gerade nicht auf einer freien Entscheidung und der Bewegung des Individuums in einem Raum voller ungezwungener Entfaltungsmöglichkeiten beruht:

Individualisierung ist ein Zwang, ein paradoxer Zwang allerdings, zur Herstellung, Selbstgestaltung, Selbstinszenierung nicht nur der eigenen Biographie, auch ihrer Einbindungen und Netzwerke und dies im Wechsel der Präferenzen der Entscheidungen und Lebensphasen [...]. (Beck/Beck-Gernsheim 1993b:179)

Beck und Beck-Gernsheim versuchen mit Ihrem Aufsatz »Nicht Autonomie, sondern Bastelbiographie« diese Missverständnisse aufzuspalten und betonen die Auflösung des rationalistischen Missverständnisses einer Gleichung: »Individualisierung=Autonomie« (Beck/Beck-Gernsheim 1993b:179). Das Konfrontiertsein mit der gesellschaftlichen Erwartung eines autonomen, selbstinszenierten Handelns projiziert ein Verpflichtungsgefühl auf den sozialen Akteur, der gesellschaftlichen Norm zu entsprechen.

Breuer bekräftigt auf Grundlage eigener empirischer Studien zwar die These einer zunehmenden Entscheidungsfreiheit im Nachfolgeprozess, erweitert den Entwicklungsprozess jedoch mithilfe der Beschreibung der »Zwangsläufigkeit« der Nachfolge:

Die Entscheidung fiel typischerweise ganz zwangsläufig, ganz automatisch, ganz selbstverständlich, sie wurde in vielen Fällen als von Anfang an klar gekennzeichnet. (Breuer 2008:283)

Damit wird zum Teil die Entscheidung als eine autonome, durch das Individuum selbst getroffene Entscheidung postuliert. Zugleich deutet sich mit dem Bezug auf eine Zwangsläufigkeit eine Größe an, die sich fernab der bewussten Handlung des Befragten bewegt.

Es drängt sich die Frage auf, ob die von Vorgängern und Nachfolgern kom-

munizierte Freiwilligkeit des Nachfolgers tatsächliche Basis der Entscheidungsprozesse ist.<sup>6</sup>

An diesen Zweifel anknüpfend und als Gegenströmung zu einer postulierten Veränderung traditioneller Nachfolgepraxis spricht Jäkel-Wurzer von einem seit der Geburt an vordefinierten Lebensweg der Nachfolger als Resultat einer Erwartungshaltung der vorangegangenen Generationen (vgl. Jäkel-Wurzer 2010:25); Sie bestärkt damit die Beharrlichkeit des Einflusses des sozialen Milieus. Auch Siefer stellt die postulierte Freiwilligkeit der Nachfolge zur Diskussion und hinterfragt, bezugnehmend auf den Ansatz der Nachfolge als eine Black Box, welche individuellen Sinnbezüge, die den Nachfolgern unbewusst scheinen, einen Einfluss auf die Übernahmeentscheidung besitzen. Als Ansatzpunkt macht Siefer auf die Wirkungskräfte familialer Dynamiken aufmerksam:

Ich bin durchaus davon überzeugt, daß es für die Betroffenen mehr Freiheiten hinsichtlich der Wahl ihrer Berufs-Rollen gibt, als sie selbst wahrnehmen oder wahrgenommen haben. Aber ich bezweifle, daß ihre Entscheidungen, ins Unternehmen einzutreten, zufällig sind! Angesichts der generationsübergreifenden Wirkungskräfte familiärer und institutioneller Dynamiken (im Metasystem) ist es ebenso fraglich, inwiefern diesen Entscheidungen ein solch beliebiger Freiheitsgrad zugrunde liegt, wie ihn die meisten Beteiligten vorgeben, um letztlich die Verantwortung für die eigene Entscheidung nicht nehmen zu müssen. Meine Annahme, daß die die Betroffenen ihrem Schicksal zustimmen müssen, einer »Familie, die Unternehmen unternimmt«, zu entstammen, bleibt davon unberührt. (Siefer 1996:199)

Sind potenzielle Nachfolger in Familienunternehmen also gleichermaßen mit dem Selbstpositionierungsauftrag einer modernen Gesellschaft konfrontiert oder ist ihre Rolle und damit ihre individuelle Handlungspraxis durch das Hineingeborene in das Gefüge des Familienunternehmens ohnehin determiniert? Zwar verweist Siefer auf die Existenz unbewusster Sinnbezüge, auf die der Nachfolger in seinem Entscheidungsprozess selbstläufig zurückzugreifen scheint, doch eine Spezifizierung der unbewussten Wirkungskräfte bleibt aus. Letztlich ergibt sich die Frage nach der Prädeterminiertheit durch den sozialen Raum.

Leiß untersucht in ihrer Arbeit die intergenerativen Aushandlungsmuster im Prozess der Nachfolge (Leiß 2014). Sie thematisiert in ihrer Forschungsarbeit die Einbettung des Familienunternehmens in eine als modern beschriebene Gesellschaft und stellt als Erkenntnis ihrer empirischen Analyse heraus, dass der

---

<sup>6</sup> Interessant und spannend ist diese Frage insbesondere, da verschiedene Vertreter das vom Nachfolger empfundene Gefühl der Freiwilligkeit als immens bedeutsam hinsichtlich einer positiven Nachfolgeentscheidung bewerten. Dazu zum Beispiel Habig und Berninghaus: »Die Freiwilligkeit der Entscheidung und nicht das Gefühl, in die Fußstapfen des Familienunternehmers treten zu müssen, ist eines der wichtigsten Kriterien eines potentiellen Nachfolgers, sich zugunsten des Unternehmens zu entscheiden« (Habig/Berninghaus 2004:57).

»biographische ›Möglichkeitsraum« (Leiß 2014:271) der Nachfolger dem strukturellen Rahmen des Familienunternehmens unterliegt und lediglich eine Wahl der eigenen biographischen Alternativen unter Einschränkungen erlaubt (vgl. Leiß 2014:271). Trotz der Begrenzung der Handlungspraxis stellt sie als Ergebnis ihrer Analysen heraus, dass als narratives Muster in allen Aushandlungsszenarien die Nachfolge als eine freie Wahl vom Nachfolger kommuniziert wird. In acht von zehn durch Leiß analysierten Fällen dokumentiert sich die Nachfolge als eine seit der Jugend an getroffene Entscheidung, die jedoch keineswegs bewusst geschieht, sondern eine »naturalistische Gegebenheit« (Leiß 2014:272) darstellt. Sie verweist an dieser Stelle auf die durch Pfannenschwarz geprägte These einer impliziten »Beauftragung« (Pfannenschwarz 2006:297 ff.) des Nachfolgers durch den Vorgänger. Als Fazit beschreibt Leiß ihre Positionierung zum Postulat eines Nachfolgeschemas einer »freien Wahl« als ambivalent und stellt die These auf, dass »die Nachfolger aber zugleich Gefahr laufen, im Lebenslauf früher oder später unvorbereitet mit ihren durch die ›fiktive Entscheidung‹ ausgeblendeten Ambivalenzen konfrontiert zu werden, die ihr bisheriges Biografiemodell womöglich ins Wanken bringen« (Leiß 2014:272).

Auch Stamm kommt in ihrer Untersuchung zum dem Ergebnis, dass sich ein einheitliches narratives Muster der »freien Wahl« zeigt. Dieses werde zur Rechtfertigung des eingeschlagenen Lebensweges angewandt sowie als Code genutzt, um Individualisierung und Kontinuität des Familienunternehmens in Einklang zu bringen (vgl. Stamm 2013:9). Mit den an sie gestellten Erwartungen umzugehen beschreibt so auch Simon als besondere Herausforderung, die potenzielle Nachfolger eklatant von ihren Altersgenossen unterscheidet. Er betont die durch die ambivalente Situation gesteigerte Wahrscheinlichkeit von Problemen in der Identitätsentwicklung (vgl. Simon 2011c:188).

Das Schwanken der Nachfolger zwischen Kontinuitätserwartung und Autonomieanspruch führt zu der Frage, inwieweit die Nachfolge tatsächlich der postulierten Freiwilligkeit der Handlungspraxis entspricht und durch welche unbewussten Sinnbezüge sie getrieben ist. Zusammenfassend wird der Prozess der Nachfolge in der aktuellen Diskussion zunehmend als eine auf Freiwilligkeit basierende sowie selbstbestimmte Handlung des Nachfolgers kommuniziert. Trotz gesellschaftlicher Entwicklungen wie einer Optionenvielfalt biographischer Entscheidungen und Handlungsalternativen entscheiden sich Nachfolger offenbar für das Sinnangebot eines Familienunternehmens. Die Differenz der Gestalt einer modernen, ausdifferenzierten Gesellschaft sowie den daraus entstehenden Anforderungen, die an das Individuum gestellt werden, und der Konstitutionsbedingungen des Familienunternehmens wirft die Frage nach den unbewussten Sinnbezügen des Nachfolgers im Entscheidungsprozess zur Nachfolge auf. Im Zentrum des Erkenntnisinteresses dieser Untersuchung steht die Frage, welche Konsequenzen das Hineinwachsen in ein spezifisches soziales

Milieu im Kontext der Unternehmensnachfolge hat. Inwieweit stellt die Nachfolge also eine autonom getroffene biographische Entscheidung dar und in welchem Ausmaß ist die spezifische soziale Einbettung eines Individuums entscheidend für das Ausmaß der Determiniertheit der individuellen Handlungsorientierung und Handlungspraxis?

Das Forschungsinteresse richtet sich auf die Rolle männlicher Nachfolger in Familienunternehmen, da davon ausgegangen wird, dass die Nachfolge durch eine weibliche Nachfolgerin weitere, spezifische Konstitutionsbedingungen und Einflussfaktoren mit sich bringt.

## 1.2 Einblicke in den Stand der Forschung zu Nachfolgeprozessen

In diesem Kapitel wird anhand existierender Forschungsarbeiten der Frage nach den bereits analysierten Einflussfaktoren auf die Nachfolgeentscheidung nachgegangen. Auf übergeordneter Ebene stellt sich als gemeinsamer Nenner aller im Folgenden dargestellten Ansätze also die Frage nach den Konstitutionsbedingungen von Nachfolgebereitschaft dar. Hinsichtlich der Tatsache, dass die Nachfolge einen bedeutsamen Schlüsselmoment im Lebenslauf des Familienunternehmens einnimmt, ist es nicht verwunderlich, dass das Thema Nachfolge einen großen Raum in der Forschungslandschaft einnimmt. Erstaunlich ist hingegen, dass keine allgemeine Theorie der Nachfolge existiert (vgl. Sharma et al. 2003:1). Pfannenschwarz stellt fest, dass »eine umfassende Analyse der vielfältigen und auf komplexe Weise miteinander verbundenen Einflussfaktoren für die Entwicklung der Nachfolge in Familienbetrieben« (Pfannenschwarz 2006:10) fehlt. Die verschiedenen Betrachtungsdimensionen, die in der Analyse der Nachfolge im Fokus stehen können, werden beispielsweise systematisch durch Leiß 2014 sowie durch Sharma 2004 zusammengefasst.

Mithilfe der folgenden, an die Systematisierungen von Leiß und Sharma angelegten Darstellung gelingt es, den Gegenstandsbereich dieser Untersuchung systematisch in das Forschungsfeld einzuordnen (siehe Abbildung 2).

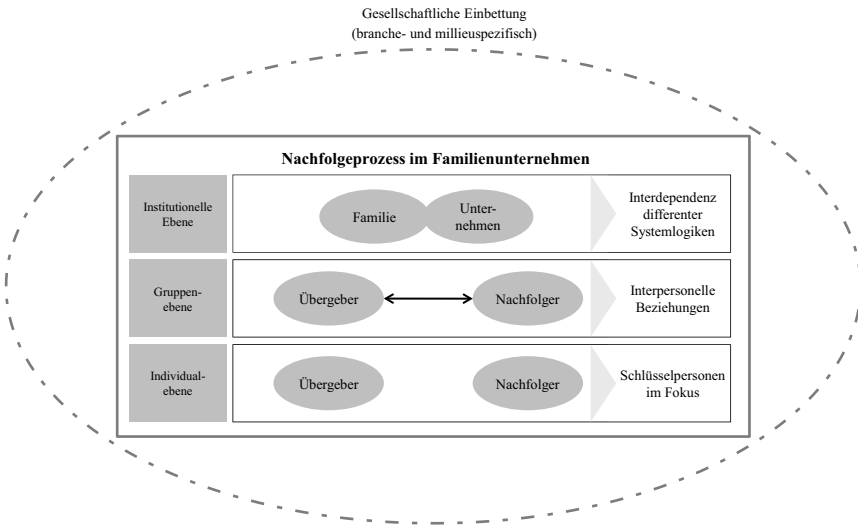


Abbildung 2: Betrachtungsdimensionen in der Analyse von Nachfolgeprozessen<sup>7</sup>

Die Analyse des Nachfolgeprozesses kann im Kern auf drei Ebenen erfolgen: einer institutionellen Ebene, einer Gruppenebene sowie einer Individualebene. Die institutionelle Dimension bezieht sich auf die Untersuchung der Wechselwirkung zwischen den Systemen Familie und Unternehmen, die durch jeweils charakteristische Eigenschaften und Logiken geprägt sind, sowie auf den Einfluss der Verbindung der beiden Systeme auf den Nachfolgeprozess als neuralgisches Ereignis. Im Zentrum steht unter anderem die Frage, wie der Generationswechsel auf der Ebene von organisationalen Prozessen ausgehandelt wird. Auf dieser Ebene können auch die im Rahmen dieser Untersuchung angestellten Überlegungen zur Existenz eines spezifischen familialen Habitus und seiner Wechselwirkung auf den Nachfolgeprozess verortet werden.

Die Gruppenebene richtet den Analysefokus auf die interpersonelle Beziehung der beiden Akteure Übergeber und Übernehmer und eine entsprechend generative Aushandlung des Nachfolgeprozesses. Auf Individualebene stehen die Eigenschaftsmerkmale sowie die individuellen Bedürfnisse von Übergeber und Übernehmer in der Rolle als zentrale Schlüsselfiguren im Analysefokus. Auf dieser Ebene verortet sich die Nachfolgeentscheidung als individuelle Handlungspraxis des Nachfolgers. Eingerahmt werden die drei Analysedimensionen durch eine vierte Ebene: die gesellschaftliche Einbettung.

<sup>7</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

### Forschungsarbeiten mit Bezug auf die »Institutionelle Ebene«

Stamm richtet den Blick in ihrer Forschungsarbeit auf die wechselseitige Beeinflussung der Systeme Familie und Unternehmen. Sie geht der Frage nach, welche konstanten Routinen, Handlungsregeln und Beziehungskonstellationen der Besitz und die Leitung eines Familienunternehmens für die Lebensführung von Unternehmerfamilien mit sich bringen sowie wie die Familienmitglieder den Einfluss des Unternehmens auf den individuellen Lebenslauf und die familialen Beziehungsmuster bewältigen und interpretieren. Stamm hält als Ergebnis fest, »dass das Unternehmen den Lebenslauf der Familienunternehmer maßgeblich beeinflusst. Es ist die Verbindung von Familie und Unternehmen (nicht unbedingt das Unternehmen an sich), die einen Orientierungsrahmen für das Leben, eine bestimmte Sequenzialität im Lebenslauf sowie einen Fluchtpunkt in der Ausbildung von Identität schafft« (Stamm 2013:10). Der Entwurf eines Normallebenslaufes lässt sich ihren Ergebnissen zufolge nur begrenzt auf Unternehmerfamilien mit ihren spezifischen Charakteristika übertragen: »Der Einfluss des Unternehmens scheint die Flexibilität in der Ausgestaltung des Lebenslaufes und der Lebensführung zu erhöhen und die Einflusskraft der institutionalisierten Vorgaben des Normallebenslaufes zumindest teilweise zu reduzieren« (Stamm 2013:273). Stamm gibt damit einen Hinweis darauf, dass gesellschaftliche Orientierungsmuster wohlmöglich in der Handlungspraxis von Akteuren von Familienunternehmen nur in einem begrenzten Maße Anwendung finden.

Mit Blick auf die Frage nach der Entstehung von Nachfolgebereitschaft stellt die Betrachtung von Transferprozessen in Familienunternehmen ein weiteres Forschungsfeld dar (Rahn 2013; Breuer 2008). Im Hinblick auf die Sicherung des Fortbestandes des Familienunternehmens nimmt die Vermittlung und Weitergabe von familialen Traditionen und Lebenspraxen immer noch eine zentrale Rolle ein (vgl. Rahn 2013:143). Breuer untersucht in seiner Arbeit die Transferprozesse in Familienunternehmen zur Sicherung der fortdauernden Existenz des Familienunternehmens und bezieht sich diesbezüglich auf die Vermittlung und Weitergabe von Traditionen und Handlungsorientierungen innerhalb der Systeme Familie und Unternehmen (Breuer 2008). Seine Überlegungen basieren auf der Annahme eines spezifischen familialen Habitus, ausgelöst durch dauerhafte Handlungs- und Orientierungsmuster sowie bestehende Beziehungsdynamiken. Dadurch, dass die Familie zum Referenzpunkt der Konstruktion des individuellen Habitus wird, ist sie gleichzeitig der Ort, an dem soziale und kulturelle Praxis erzeugt, aufrechterhalten und weitergegeben wird. Bilanz eines transferorientierten Forschungsansatzes ist, dass durch den Transfer eines familialen Habitus in Familienunternehmen Mehrgenerationalität von Familienunternehmen möglich wird. Inwiefern Traditionen weitergegeben werden können und vom Empfänger tradiert werden,

hängt in erster Linie davon ab, welchen Stellenwert das Weitergegebene für den Empfänger besitzt.

#### Forschungsarbeiten mit Bezug auf die »Gruppenebene«

In Bezug auf den generativen Aushandlungsprozess lässt sich Erdmanns Studie zur Erziehung zur Nachfolge und zur Fokussierung der Rolle des Vaters exemplarisch nennen (Erdmann 1999). Im Rahmen einer explorativen Studie untersuchte sie Faktoren, die die Entstehung von Nachfolgebereitschaft beeinflussen. Erdmann kommt zu dem Schluss, dass erziehungsbedingte Faktoren einen maßgeblichen Einfluss auf die Bereitschaft zur Nachfolge ausüben. »Die Annahme, ›Talent zum Unternehmertum‹ sei genetisch bedingt, lässt sich heute – das beweisen zahlreiche Studien – nicht mehr aufrechterhalten. Anders verhält es sich jedoch mit dem Einfluss der Sozialisation, also der Wirkung von Familie, Schule und Umwelt auf Nachkommen« (Erdmann 2001:16). Nach Erdmann nimmt in der Erziehung der Vater eine entscheidende Rolle ein, wenn es um die Entstehung von Nachfolgebereitschaft geht. Seine Rolle und sein Fremdbild sind geprägt durch die eigene Erfahrung als Sohn und Nachfolger, durch seine Orientierung als Vaters hin zu Familie und Unternehmen sowie durch seine Selbstpräsentation gegenüber den Kindern, sprich den potentiellen Nachfolgern (vgl. Erdmann 1999). Die Rolle des Vaters hat insbesondere einen positiven Effekt auf die Nachfolgebereitschaft, sofern sie durch eine »emotionale Ansprechbarkeit« (Erdmann 2001:16) ausgefüllt ist, was sich in der Qualität der Beziehung in Form von Aufmerksamkeit und Zuwendung zeigt und weniger auf einer auf Quantität ausgerichteten Beziehungsebene (vgl. Erdmann 2001:16). Zugleich betont Erdmann, dass Beispiele aus der Praxis und Ergebnisse aus der Wissenschaft zu dem Schluss kommen, »dass auch und gerade Nachfolger, die in ihrer Kindheit nur losen Kontakt zum Unternehmen hatten, überzeugte und erfolgreiche Nachfolger werden. Dagegen gibt es keinerlei Anzeichen dafür, dass durch eine frühe und intensive Einbindung des Nachkommen in das Unternehmen automatisch verlässliche Nachfolgebereitschaft entsteht« (Erdmann 2001:16).

Auch Lübbecke beschreibt in Bezug auf die Nachfolge in landwirtschaftlichen Familienbetrieben einen entscheidenden Zusammenhang zwischen der Entscheidung zur Nachfolge und den Sozialisationsbedingungen des Nachfolgers. Sie beschreibt jedoch, dass »das Aufwachsen und damit das Verwachsensein mit der Landwirtschaft und dem elterlichen Hof grundlegend für die Entscheidung zur Hofnachfolge ist« (Lübbecke 1998:10). Anknüpfend ergänzt Wenk, dass der Aspekt des Verwachsenseins von den Beziehungsmustern innerhalb der Familie und den Zugangsmöglichkeiten der potenziellen Nachfolger zur Mitarbeit im Familienbetrieb abhängig ist (vgl. Wenk 2005:220–221): »Der ›individuelle Le-



bensentwurf« ist nicht unabhängig vom Betrieb, sondern er wird in enger Auseinandersetzung mit dem Betrieb und der ihn führenden Familie entwickelt. [...] Der Familienbetrieb ist gewissermaßen Voraussetzung und Folge des individuellen Lebenskonzeptes« (Weik 2005:219). Sowohl Lübbecke als auch Weik betonen im Gegensatz zu Erdmann den positiven Einfluss oder gar die Notwendigkeit eines frühen Einbezugs des Nachfolgers in das betriebliche Geschehen des Familienunternehmens.

Brückner verweist in ihrer empirischen Arbeit auf die Bedeutung von unbewussten Vorgängen und Verhaltensweisen und setzt ihren Fokus auf die generativen Aushandlungsmuster im Nachfolgeprozess (vgl. Brückner 2011:6). In ihrer Studie befragt sie 17 Nachfolger sowie 13 Vorgänger aus 17 Familienunternehmen mit dem Ziel, die durch den Nachfolgeprozess ausgelösten Ängste, Bedürfnisse sowie auch Bewältigungsstrategien der Akteure zu explizieren (vgl. Brückner 2011:80). Als Ergebnis entwickelt Brückner einerseits Nachfolger-Typen, die sowohl das Verhalten der Nachfolger im Nachfolgeprozess erklären als auch die Motive der Nachfolge widerspiegeln, andererseits auch Übergeber-Typen, die die Verhaltensweisen des Vorgängers im Generationswechsel aufzeigen. Die Typisierung erfolgt anhand verschiedener Beurteilungskriterien (Konfliktstil, Bewältigungsmechanismen, Gemeinsamkeiten mit dem anderen Familienmitglied und Nachfolgeplanungsstatus). In einem weiteren Schritt untersucht Brückner anhand der abstrahierten Typen das Ausmaß einer generativitätsfördernden sowie -hemmenden Verhaltenstendenz und stellt die Verhaltensmuster von Vorgänger sowie Nachfolger gegenüber (vgl. Brückner 2011:198). Im Folgenden werden exemplarisch die durch Brückner abstrahierten fünf Nachfolger-Typen vorgestellt. Der Fokus liegt dabei auf den analysierten Motivlagen der Nachfolger:

1. *Harmoniebedürftiger Traditionsbewahrer*: »Es besteht sehr früh (meist seit der Kindheit) bei ihm die Vorstellung, Nachfolger zu werden, die Traditionen zu bewahren, folglich in Absprache mit der älteren Generation Ausbildung und Karriere im Familienbetrieb zu planen. Ebenso beabsichtigt er, das Familienunternehmen an seine Nachkommen zu übergeben. Die Übergabe wird nicht als kritisches Lebensereignis eingestuft, sondern als Herausforderung angenommen« (Brückner 2011:237).
2. *Entscheidungsschwacher Pflichtbewusster*: »Der Nachfolger stellt seine Berufswünsche hinter die Wünsche der älteren Generation zurück. Pflichtbewusst übernimmt er die Verantwortung. Dieser Typus besitzt ein hohes Sicherheitsbedürfnis. [...] Bei diesem Typus wird das Prinzip der Reziprozität deutlich: Es ist die Verpflichtung, das Geschenk des Lebens, das die Eltern ihm gegeben haben, zu erwidern. Der Junior verspürt eine (obligatorische) Verpflichtung, den (von dem Unternehmer aufgebauten) Betrieb weiterzuführen und am Leben zu erhalten« (Brückner 2011:237–238).

3. *Kompromissloser Selbstverwirklicher*: »Er ist primär darauf bedacht, seine Interessen zu verwirklichen, und beharrt auf deren Umsetzung. [...] Der kompromisslose Selbstverwirklicher war nicht zwingend als Nachfolger vorgesehen und wird sich spontan – nach deutlichem Abwägen der eigenen Vorteile – für den Generationenwechsel entscheiden, wenn sein eigener Nutzen überwiegt. Der Familienbetrieb dient als Mittel, um seine Selbstverwirklichung zu erreichen« (Brückner 2011:238).
4. *Beifallorientierter Freiheitskämpfer*: »Strebt als Motiv für die Unternehmensnachfolge nach Individuation. [...] Der Junior ist seit der Kindheit als Nachfolger vorgesehen, es wird jedoch keine Planung zur Unternehmensübertragung erarbeitet, weshalb der beifallorientierte Freiheitskämpfer dies forciert« (Brückner 2011:239).
5. *Trotziger Alternativloser*: »Der Alternativlose schiebt eine mögliche Übernahme bzw. die Entscheidung darüber hinaus, weil er durch äußere Umstände (Unternehmenssituation, Wirtschaftslage, fehlende Alternativen) kein Commitment eingehen kann« (Brückner 2011:170). Die Nachfolgeentscheidung wird jedoch nicht als belastend erlebt, weil der Nachfolger sich nicht auf die Nachfolge festlegt (vgl. Brückner 2011:239).

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt jedoch, wie bereits beschrieben, vor allem auf der generativen Aushandlung im Nachfolgeprozess. Das Augenmerk ist nicht auf die Entscheidung zur Nachfolge an sich gerichtet, sondern diese bildet ein Beurteilungskriterium im Rahmen der Fallanalyse.

Insbesondere der generative Aushandlungsprozess stellt einen Nährboden für inter- und intrapersonelle Konflikte dar, die ein eigenes Forschungsfeld innerhalb der Familienunternehmensforschung darstellen (zum Beispiel Müller-Harju 2002; Müller 2008). Die Nachfolge entwickelt sich nicht selten zu einem konfliktgeladenen Prozess, in dem die Rollen der Beteiligten neu definiert werden.

Forschungsarbeiten mit Bezug auf die »Individualebene«

Zur Frage nach den Eigenschaftsmerkmalen von Nachfolgern, die eine Nachfolge positiv bedingen, wurde im Jahr 2009 von der Friedrich-Schiller-Universität Jena eine Studie zur Förderung und Entwicklung des Nachwuchses in Familienunternehmen mit dem Titel »Innerfamiliäre Nachfolge in Unternehmen« durchgeführt. Analysiert wurden die Entstehung von Nachfolgeabsicht sowie die spezifischen Faktoren, die sie bedingen. Das Kernstück der Studie bildet die Selbsteinschätzung der Attraktivität der Nachfolge im elterlichen Betrieb als eigene biographische Entscheidung durch die potenziellen Nachfolger. Die Studie richtet ihren Analysefokus entsprechend auf die Individualebene im

Nachfolgeprozess. In den Jahren 2008 und 2009 wurden dazu deutschlandweit 155 Unternehmerfamilien interviewt. Bei den befragten Familienunternehmen handelt es sich mit einer Mehrzahl von 57 Prozent um Kleinunternehmen. Das definierende Charakteristikum von Familienunternehmen ist in der Studie die Inhaberführung, das heißt die Einheit zwischen Eigentum und Leitung. Insgesamt wurden aus den 155 Unternehmen 255 Jugendliche im Alter zwischen 14 und 21 Jahren befragt. Dabei wurde kein Unterschied zwischen Kindern, die bereits Berufsentscheidungen oder die Wahl eines Ausbildungsberufes getroffen hatten, gemacht (vgl. Schmitt-Rodermund/Schröder 2009:10–14). Im Rahmen der Studie konnten vier Einflussfaktoren ausgemacht werden, die sich begünstigend auf unternehmerisches Handeln und eine erfolgreiche Nachfolge auswirken: Persönlichkeit, Verantwortung, Mitarbeit im Unternehmen sowie positive Vorbilder. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die persönliche Eignung in Verbindung mit entsprechender Förderung eine unternehmerische Berufslaufbahn positiv bedingt (vgl. Schmitt-Rodermund/Schröder 2009:18)<sup>8</sup>. Eine selbstständige Tätigkeit zu ergreifen bildet einen besonders ausgeprägten Motivationsfaktor für die Befragten. Erst an zweiter Stelle folgt das Berufsinteresse beziehungsweise die Passung der Berufswahl zur persönlichen Neigung, und mit gleichem Wert die Fortführung der Tradition. Besonders bedeutsam ist die Frage nach den Faktoren, die vor einer Nachfolge abschrecken. 58 Prozent der befragten Jugendlichen gaben als Grund viel Arbeit, lange Arbeitszeiten und Stress an. Mit Bezug auf die eingangs beschriebenen gesellschaftlichen Strukturmerkmale deuten sich mit den Ergebnissen die postulierten Individualisierungstendenzen sowie eine Selbstverwirklichungslogik des Handelns an.

Auf Individualebene lassen sich auch die Ergebnisse von Sharma und Irving (Sharma/Irving 2002) zum Commitment als einen wesentlichen Wirkfaktor im Nachfolgeprozess einordnen. Commitment kann nach Meyer/Herscovitch wie folgt definiert werden »a force, experienced as a frame of mind or psychological state that compels an individual toward a course of action of relevance to one or more targets« (Meyer/Herscovitch 2001:2). Sharma und Irving differenzieren vier Typen von Commitment in Bezug auf die Nachfolgebereitschaft: affektives, normatives, kalkulatorisches sowie imperatives Commitment. Ist die Nachfolge durch persönliche Motivation getrieben und wird die Bereitschaft, in das Familienunternehmen einzusteigen, insbesondere mit Freude und Begeisterung für das Unternehmen sowie einer hohen Identifikation verbunden, so spricht Sharma von affektivem Commitment. Basiert eine Übernahmeentscheidung hingegen auf normativem Commitment, fußt das Handeln des Nachfolgers auf einem erfahrenen Pflichtgefühl. Der Nachfolger steht bestimmten Erwartungs-

---

8 Die Ergebnisse von Schmitt-Rodermund/Schröder 2009 sind damit homolog zu den bereits beschriebenen Thesen von Lübbeke 1998 und Wenk 2005.

strukturen gegenüber, die sich als handlungsleitend erweisen. Kalkulatives Commitment zeichnet sich durch die Betrachtung der Opportunitätskosten durch den Nachfolger aus, die bei einer Anstellung in einem anderen Unternehmen anfielen. Als vierte Variante beschreiben Sharma und Irving das imperative Commitment, bei dem die Nachfolge eine Notwendigkeit der Wahl darstellt, da der Nachfolger außerhalb des Familienunternehmens einen erfolgreichen beruflichen Werdegang ausschließt. In diesem Sinne resultiert die Nachfolge aus Selbstzweifeln und Unsicherheit in Bezug auf die eigene Handlungskompetenz, Karrierealternativen außerhalb der Reichweite des Familienunternehmens zu nutzen (vgl. Sharma/Irving 2002:5–11).

Forschungsarbeiten mit Bezug auf die »Gesellschaftliche Ebene«

Eingebettet ist das Familienunternehmen und damit ergo der Nachfolgeprozess in einen gesellschaftlichen und branchenspezifischen Kontext, der eine vierte Dimension der Analyseebenen ausmacht. Rahn (Rahn 2013) geht in ihrer empirischen Studie der Frage nach, wie Familienunternehmen mit einem gesellschaftlichen Entwicklungs- und Modernisierungsprozess umgehen, der sich insbesondere durch Individualisierungstendenzen auszeichnet und, welche Strategien sie verwenden, um die Fortdauer des Familienunternehmens zu gewährleisten. Sie stellt heraus, dass Familienunternehmen spezifische Leistungen des Anpassens erbringen, die einerseits Neues hervorbringen, andererseits jedoch das Bestehende reproduzieren. In Bezug auf die Förderung einer Nachfolgebereitschaft der nachfolgenden Generation verweist sie auf unterschiedliche Erziehungspraxen im Sinne differenter Weitergabe- und Tradierungsmuster (vgl. Rahn 2013: 140). Mithilfe ihres empirischen Materials analysiert und rekonstruiert Rahn zwei unterschiedliche Formen der Nachfolge: Nachfolge als Folge von Sozialisation und Erziehung sowie Nachfolge auf Umwegen. Erstere Aushandlungsform zeichnet sich durch eine in der Jugendphase entwickelnde Klarheit der Nachfolger in Bezug auf die Handlungspraxis, das Familienunternehmen zu übernehmen, aus. Die Interviewten selbst verweisen als Auslöser der eigenen Verhaltenspräferenz auf die Erziehungspraxis der Eltern oder eine biologische Erklärung, die die persönliche Determiniertheit im Sinne einer Vererbung der spezifischen unternehmerischen Fähigkeiten in das Zentrum stellt. Beide Ansätze verweisen auf das Vorhandensein eines familialen Habitus, der eine spezifische Handlungs- und Lebenspraxis produziert und reproduziert (vgl. Rahn 2013:157). Nachfolge als Folge von Sozialisation und Erziehung bedeutet, dass familiäre Lebensmaximen so vermittelt werden konnten, dass für die Betroffenen der Eindruck entsteht, dass nur in dem Lebenskonzept der Übernahme und Weiterführung des familialen Erbes die subjektiv vorhandenen Bedürfnisse und Wünsche ausgelebt und befriedigt werden können. Die

Nachfolge anzutreten ist in diesem Fall eine zwangsläufige Folge der eigenen Entwicklung, jedoch trotzdem individuelle Entscheidung (vgl. Rahn 2013:157–158). Wie auch Breuer (Breuer 2008) verweist Rahn hier auf eine Zwangsläufigkeit der Nachfolge.

Die Aushandlungsform der Nachfolge auf Umwegen bezieht sich auf ein Vorhandensein ursprünglich andersartiger Berufs- und Lebensentwürfe. Es zeigen sich zwei verschiedene Handlungsmuster: Zum einen ist es möglich, dass vor einer Nachfolge den ursprünglichen beruflichen Zielen nachgegangen und erst zu einem späteren Zeitpunkt eine bewusste Entscheidung für den Einstieg in das Familienunternehmen getroffen wird. Der gewissermaßen als »Rückkehr« in das Familienunternehmen zu bezeichnende Schritt vollzieht sich über die Erfahrungen der Nachfolger in einem beruflichen Kontext außerhalb des Familienunternehmens. Der kontextuale Kontrast erzeugt ein Bewusstsein für das im familialen Umfeld erworbene spezifische Arbeitsethos, ergo den tradierten familialen Habitus (vgl. Rahn 2013:157–158), so »dass die eigenen biographischen Erfahrungen und Erinnerungen verpflichtenden Charakter besitzen, der einen möglichen Untergang des Familienunternehmens verhindert bzw. positiv ausgedrückt einen späteren Einstieg erklärt. Diese Entscheidung wird in der gegenwärtigen Generation primär als selbst getroffene und individuell gewählte beschrieben« (Rahn 2013:158–159). Zum anderen kann sich Nachfolge auf Umwegen vollziehen, indem sich vorgesehene Nachfolgeregelungen als nicht umsetzbar erweisen und entsprechend Geschwister ungeplant die Rolle des Nachfolgers einnehmen (vgl. Rahn 2013:158).

Es wird deutlich, dass die bisherigen Herangehensweisen zur Erklärung von Nachfolgebereitschaft sowie den Konstitutionsbedingungen einer Nachfolgeentscheidung noch nicht auszureichen scheinen, um die individuellen Sinnbezüge und Handlungsorientierungen im Entscheidungsprozess zur Nachfolge in Gänze zu erklären. So existieren keine Ansätze, die das Rätsel um eine Determiniertheit der Nachfolger in ihrer Entscheidung durch den sozialen Raum auflösen und eine Aussage hinsichtlich der tatsächlichen Freiheitsgrade der Nachfolger treffen. Es fehlt also an Forschungsarbeiten, die die Nachfolgeentscheidung vor dem Hintergrund verschiedener Milieus betrachten und die Ergebnisse in Verbindung mit den gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen bringen. Ansatzpunkt ist die Fokussierung auf differente Berufsmilieus. Grundlage bildet die Annahme eines Habitus, der sich innerhalb eines spezifischen sozialen Milieus – wie dem Berufsmilieu – bildet und einen Einfluss auf individuelle Sinnbezüge und Handlungsmuster hat.

Diese Untersuchung schließt eine Forschungslücke und beleuchtet den Entscheidungsprozess aus Perspektive der Milieuforschung. Um einen Anschluss an die bereits existierenden Forschungsarbeiten zur Nachfolgeentscheidung in Familienunternehmen zu liefern und die bisher vernachlässigte Berücksichti-

gung der Konstitutionsbedingungen spezifischer Handlungsorientierungen anzugehen, stellt sich das Einnehmen einer mehrdimensionalen Perspektive auf mikrosoziologischer sowie makrosoziologischer Ebene mehr als zielführend dar. Rückbeziehend auf die Darstellung der Betrachtungsdimensionen in der Analyse des Nachfolgeprozesses ist diese Untersuchung auf zwei Ebenen anzuordnen: Mit dem Fokus der empirischen Analyse auf die Nachfolgeentscheidung des Nachfolgers siedelt sie sich zum einen auf der Individualebene an. Im Mittelpunkt steht der Nachfolger als Schlüsselperson mit seiner individuellen Handlungspraxis. Eine Nachfolgeentscheidung vollzieht sich jedoch nicht im luftleeren Raum. So stellt die Einbettung der Nachfolgeentscheidung in einen gesellschaftlichen Kontext sowie die Einordnung in ein spezifisches Berufsmilieu den zweiten Analysefokus dar. Damit soll nicht verkannt werden, dass die organisationale Struktur von Familienunternehmen sowie die interpersonelle Beziehung von Übergeber und Übernehmer Einfluss auf die individuelle Handlungsentscheidung haben.

Anknüpfend an den Diskurs einer reflexiven Moderne wird die Nachfolgeentscheidung also vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Entwicklungen betrachtet und in Zusammenhang mit unterschiedlichen Berufsmilieus, die einen spezifischen Habitus als tradierte kollektive Handlungspraxis hervorbringen, in Verbindung gebracht. Eine zentrale Annahme ist somit, dass gesellschaftliche Wirklichkeitskonstruktion Einfluss auf die soziale Wirklichkeit des Familienunternehmens und schließlich den Nachfolger als sozialen Akteur ausübt.

### 1.3 Persönlicher Zugang der Autorin

Die Beschreibung des persönlichen Zugangs versteht sich als eine reflexive Rückschau darauf, was in der Lage ist, eine Erklärung für das heutige Tun und Handeln zu geben: Mit dem Aufwachsen auf einem landwirtschaftlichen Familienbetrieb kann ich mich wohl als biographisch vorbelastet beschreiben. Das Familienleben und der landwirtschaftliche Betrieb haben für mich immer eine untrennbare Einheit dargestellt. Großeltern-, Eltern- und Enkelgeneration wohnen unter einem Dach und sind durch den Betrieb aneinander gebunden sowie gleichzeitig verbunden. Zeit mit dem Vater zu verbringen, war in der Jugend und ist auch heute noch – vor allem in der Sommerzeit, bei der Ernte – damit verbunden, mit dem Fahrrad zum Feld zu fahren und den Vater auf dem Mährescher einige Runden zu begleiten. Schon immer ist damit eine Art magischer Moment verknüpft. Als Tochter bedeutete das Aufwachsen in einer landwirtschaftlichen Familie für mich jedoch auch nie ganz selbstverständlich durch meinen Vater in den betrieblichen Alltag miteinbezogen zu werden; dies im Gegensatz zu meinem Bruder. Als männlicher Nachkomme wuchs er ganz

selbstläufig in den betrieblichen Alltag hinein. Trotzdem oder vielleicht gerade deswegen hatte sich in mir der Wunsch entwickelt, noch stärker ein Teil des Ganzen zu sein; noch aktiver am betrieblichen Alltag teilzuhaben. Dieser Wunsch hat mich immer wieder auf die Frage zurückgebracht, wie diese unbewusste, nicht greifbare Verbundenheit zu unserem Familienbetrieb zustande gekommen ist beziehungsweise welche Faktoren dies positiv bedingt haben. Mit der Metapher des Eisbergs von Schulz von Thun (Schulz von Thun et al. 2012) gesagt: Wenn wir über der Oberfläche Nachfolgebereitschaft wahrnehmen und sehen, was verbirgt sich dann unter der Wasseroberfläche?

So werde ich mit der Wahl meiner Forschungsfrage und insbesondere mit der Auswahl meines Samples Flicks These bezüglich der Korrelation von Forschungsinteresse und eigener sozialer Rahmung gerecht: »Die Entscheidung für eine bestimmte Fragestellung hängt häufig von lebenspraktischen Interessen des Forschers und seiner Einbindung in bestimmte soziale Kontexte ab« (Flick et al. 1995:152).

---

## 2 Familienunternehmen und Nachfolgeentscheidung

Der Begriff »Familienunternehmen« selbst deutet bereits auf eine Besonderheit hin, die insbesondere im Vergleich mit Nicht-Familienunternehmen sichtbar wird. Was genau unter einem Familienunternehmen verstanden wird und welche besonderen Merkmale diese Unternehmensform ausmachen, steht im Mittelpunkt dieses Kapitels. Zur Beschreibung der Eigenlogik werden unterschiedliche Ansätze herangezogen, die sich in der wissenschaftlichen Forschung etabliert haben. Die Unternehmerfamilie als besondere Familienform bildet den Sozialisationsraum potenzieller Nachfolger. Aus diesem Grund steht besonders die Familie als soziales System im Vordergrund der folgenden Ausführungen.

Die transgenerationale Weitergabe des Familienunternehmens ist konstitutiv für die fortdauernde Existenz und stellt damit das Kontinuitätsideal der Unternehmerfamilie dar. Wird als idealtypisch fortwährend eine interne Nachfolge durch ein Familienmitglied begriffen, so richtet sich der Fokus auf die potenziellen Nachfolger und deren biographische Entscheidungen. Was wird unter einer Nachfolge verstanden und durch welche Merkmale ist sie charakterisiert? Aus Perspektive des Nachfolgers stellt sich die Nachfolgeentscheidung als eine bedeutsame biographische Entscheidung dar. Sie entscheidet nicht allein über die Ausgestaltung der Zukunft des Familienunternehmens, sondern stellt insbesondere Weichen für die eigene Lebensgestaltung. Zumeist stellt sie vor allem eine Berufswahlentscheidung dar. Aus diesem Grund erfolgt in diesem Kapitel ein Exkurs zur Theorie beruflicher Sozialisation sowie zur Berufswahlentscheidung, um die Nachfolgeentscheidung neben einer entscheidungstheoretischen Perspektive auch aus anderen Blickwinkeln zu betrachten.

### 2.1 Familienunternehmen und ihre Eigenlogik

Die Frage, was ein Familienunternehmen im Kontrast zu Nicht-Familienunternehmen ausmacht, scheint sich anlässlich der Mannigfaltigkeit an definitivischen Ansätzen nur schwer beantworten zu lassen. Eine allgemein anerkannte



Definition des Gegenstandes »Familienunternehmen« abzubilden, stellt sich also aufgrund der Nichtexistenz einheitlicher Begriffsbestimmungen als nicht möglich dar: »There is currently no dominant theory of the family firm« (Chrisman et al. 2003a:32).<sup>9</sup> Rossaro stellt im Rahmen eines eindeutigen Definitionsversuches fest, »dass keine Definition von Familienunternehmen die Vielzahl an Schattierungen erschöpfend darstellen kann, die der Terminus beinhaltet. Da jede inhaltliche Fixierung seiner Grenzen dementsprechend ein Element der Willkür unvermeidlich enthält, sei kein über den Einzelfall hinausreichender Ausweg aus der definatorischen Querele möglich« (Rossaro 2007:69). Zur Übersicht an existierenden Definitionen liefert Pfannenschwarz einen wertvollen Beitrag (vgl. Pfannenschwarz 2006:328 ff.). In seinem Überblick an Definitionen von Familienunternehmen orientiert er sich an Flören 2002<sup>10</sup>, der 49 englischsprachige sowie 74 deutschsprachige Definitionsansätze zusammenfasst.<sup>11</sup> Dabei wird evident, dass in der überwiegenden Anzahl an Ansätzen das »große Manager-Unternehmen« als Maßstab angesetzt wird. Zudem gibt auch die Tatsache, dass beharrlich von »dem Familienunternehmen« gesprochen wird, einen Hinweis darauf, dass vorherrschend keine spezifische Differenzierung von Familienunternehmen hinsichtlich ihrer organisationalen Struktur vorgenommen wird. In dem Wust definatorischer Ansätze existiert übereinstimmend Einigkeit in folgender Tatsache: »Es ist die Familie, die den Unterschied für Familienunternehmen macht« (Wiechers 2006:48). Es dominieren damit Ansätze, die den Einfluss der Familie als hinreichendes Kriterium sehen (vgl. Hack 2009:3) und auf den Grad der Einbindung des Familienunternehmens im Sinne der »Components-of-Involvement« (Chrisman et al. 2005) fokussieren. Der Familieneinfluss wird in der Diskussion dabei für das Unternehmen sowohl als wertvoller Zugewinn sowie gleichzeitig als unvorhersehbares Risiko bewertet: »Familienunternehmen sind erfolgreicher, denn sie haben eine Familie an ihrer Seite! Familienunternehmen sind gefährdeter, denn sie haben eine Familie an ihrer Seite!« (von Schlippe et al. 2009a:8). Aufgrund der Gleichzeitigkeit einer erhöhten Erfolgs- und Scheiternswahrscheinlichkeit schreiben von Schlippe et al. Familienunternehmen zu, dass sie »janusköpfig« (von Schlippe et al. 2009a:5) seien.

Mit der Einigkeit darüber, dass die Familie die zentrale Einflussgröße darstellt, ergibt sich gleichsam das Bewusstsein, dass Familienunternehmen ein

---

<sup>9</sup> Vgl. dazu auch Pfannenschwarz 2006:21 sowie Wiechers 2006:48.

<sup>10</sup> Flören, Roberto H. (2002): »Crown princes in the clay. An empirical study on the tackling of succession in Dutch family farms«, Van Gorcum.

<sup>11</sup> Bemühungen, die bestehenden Forschungsergebnisse zu Familienunternehmen zusammenfassend darzustellen, um zu einer allgemeingültigen Theorie des Familienunternehmens zu gelangen, unternehmen zudem auch Sharma et al. 1997; Bird et al. 2002; Chrisman et al. 2003b; Sharma 2004; Zahra/Sharma 2004.

komplexes System aus den aneinandergeschlossenen Teilen Familie und Unternehmen bilden: »Whether studying families that own business or business owned by families, the prevailing theoretical orientation is a systems paradigm« (Stafford et al. 1999:197).

Von Schlippe verweist darauf, dass der Grundkonsens der Familienunternehmensforschung also im Blick auf Familienunternehmen durch die systemische Brille besteht<sup>12</sup> (vgl. von Schlippe 2013:143). Erst der gegenseitige Bezug der Systeme Familie und Unternehmen aufeinander bedingt ihre gegenseitige Existenz als Familienunternehmen und Unternehmerfamilie. Das Verhältnis von Familienunternehmen und Unternehmerfamilie ist damit in ihrer Interdependenz gewissermaßen paradox.<sup>13</sup>

Aufgrund der Mannigfaltigkeit an definitorischen Ansätzen gilt es also eine Entscheidung hinsichtlich der hier verwendeten Begriffsbestimmung zu treffen. Ich beziehe mich auf die Definition des WIFU, gemäß derer Familienunternehmen als solche bezeichnet werden, sofern sie sich »ganz oder teilweise im Eigentum einer Familie oder mehrerer Familien bzw. Familienverbänden befindet[n] und wenn diese aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmen. Diese Verantwortung der Unternehmerfamilie(n) wird entweder aus einer Führungs- oder Aufsichtsfunktion bzw. aus beiden Funktionen heraus wahrgenommen. Dabei spielen die Rechtsform und Größe des Unternehmens keine Rolle« (WIFU 2016).<sup>14</sup> Zudem wird durch das WIFU die Bedeutung der transgenerationalen Weitergabe des Unternehmens betont und gewissermaßen als konstitutiv für die Unternehmensform dargestellt (vgl. WIFU 2016). Zur spezifischen Konzeptualisierung des Konstrukts Familienunternehmen als Unternehmensform besondere Art bieten sich zwei »prominente« Ansätze an: die systemtheoretische Herangehensweise nach Fritz B. Simon sowie die Betrachtung des Familienunternehmens als »Familie eigener Art« nach Bruno Hildenbrand.

Simon hat unter Bezugnahme auf die Theorie sozialer Systeme von Niklas Luhmann eine Systemtheorie des Familienunternehmens entwickelt, in der er Familie und Unternehmen als in sich geschlossene, autopoietische Systeme

---

12 Die Einigkeit über die Notwendigkeit des Systemblicks auf Familienunternehmen geht jedoch, so von Schlippe, nicht mit einer einheitlichen Theorie einher: » [...] ,vielmehr spiegelt sich die Vielfalt der im Feld vorfindlichen Systemtheorien auch in der Vielfalt der Ansätze zum Verstehen von Familienunternehmen wider.« (von Schlippe 2013:144)

13 »The reciprocal influence of family and business dimension in family firms makes them a complex research setting« (Zahra/Sharma 2004:335).

14 Trotz des Hinweises, dass die Definition unabhängig von Größe und Organisationsform des Familienunternehmens Anwendung findet, wird abermals versinnbildlicht, dass im allgemeinen Diskurs unter dem Begriff des Familienunternehmens zumeist größere Unternehmen subsumiert werden; bedenke man doch, dass in Kleinstbetrieben spezifische Aufsichtsfunktionen gar nicht existent sind.

sowie eine »ko-evaluative« Einheit (Simon 2011a:8) beschreibt. Als Darstellung hat sich diesbezüglich ein Kreismodell, das die Subsysteme Familie und Unternehmen in Überschneidung verbunden zeigt, etabliert. Es zeigt, wie Familie und Unternehmen zueinander in Beziehung stehen und sich wechselseitig beeinflussen können. Neben dem Zwei-Kreis-Modell gibt es unterschiedliche Erweiterungen. Populär ist die Hinzuziehung eines dritten Kreises, der das System des Eigentums vertritt.<sup>15</sup> In Bezug auf die in dieser Untersuchung berücksichtigten Familienunternehmen wird evident, dass wir es vor allem bei Landwirtschaftsbetrieben mit Familienunternehmen zu tun haben, in denen sich die drei Kreise nicht allein überschneiden, sondern sich komplett überlagern: Das Unternehmen ist im Besitz der Familie, alle Familienmitglieder sind auch im Familienbetrieb beschäftigt und darüber hinaus werden zudem keine Fremdarbeitskräfte beschäftigt. Trotz vielfältiger Ansätze der Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung des Modells scheint sich das Zwei-Kreis-Modell als dauerhaftestes durchzusetzen (vgl. Wiechers 2006:29).

Aus systemtheoretischer Sicht besteht die Besonderheit von Familienunternehmen also darin, dass jedes der miteinander in Verbindung stehenden Systeme seine charakteristischen Eigenschaftsmerkmale beziehungsweise seine Systemlogik besitzt, die jedoch zeitgleich durch ein interdependentes Aufeinanderwirken geprägt wird, ohne aber in der eigenen Logik des Systems einbüßen zu müssen (vgl. Wimmer et al. 2009c:102). Für den sozialen Akteur innerhalb dieser Systeme, unabhängig, ob wir dabei vom Grundmodell mit zwei Kreisen oder der erweiterten Version mit drei Kreisen ausgehen, wird die Komplexität in der Zuschreibung unterschiedlicher Rollen durch die beiden Systeme erfahrbar. Jede Rolle ist verknüpft mit unterschiedlichen Erwartungen und Zuschreibungen in einem Rahmen, dessen Grenzen für den Akteur nicht jederzeit offensichtlich sind: »Ihre Grenzen sind nicht immer klar und für die Beteiligten ist nicht immer klar, auf welchem der beiden Spielfelder sie sich gerade bewegen« (Simon 2011b:17). Im Gegensatz zur Struktur sind die Akteure der beiden Systeme Familie und Unternehmen identisch. In beiden Feldern übernehmen sie oft unterschiedliche Rollen und stehen in unterschiedlichen Beziehungen zu ihren Mitmenschen. Die Kontexte, in denen sie agieren, sind häufig zeitlich und auch räumlich miteinander vermischt. In der alltäglichen Interaktion gestaltet es sich dementsprechend schwierig herauszufinden, wer wann in welcher Rolle agiert. Jeder Einzelne ist in seiner Doppelidentität als Familienmitglied und als Mitarbeiter gefordert, sich gewissermaßen spalten zu können, auf seine Identitäten parallel Zugriff zu haben und ad hoc entscheiden zu können, wer die Person gerade selbst ist oder wer sie zu sein hat. Dies erfordert eine große Toleranz gegenüber Ambivalenzen und Ambiguitäten.

---

<sup>15</sup> Vgl. dazu zum Beispiel Simon 2011a:10.

Nach von Schlippe stellt das Modell eine rollentheoretische Perspektive dar, in deren Fokus allein die verschiedenen Rollen der Familienmitglieder zwischen den Subsystemen stehen, die relevanten Kommunikationsbeziehungen jedoch außer Acht gelassen werden (vgl. von Schlippe 2013a:145). Von einem andersartigen Systembegriff ausgehend vollzieht er eine kritische Reflexion des Drei-Kreis-Modells. Insbesondere das Verständnis des Systems als etwas »Vorfindliches« (von Schlippe 2013a:146) begrenzt nach von Schlippe die Sicht auf die Logik des Systems: »Ein System wird nicht als etwas angesehen, das es ›gibt‹, sondern als etwas, von dem nur dann sinnvoll gesprochen werden kann, wenn man es in Beziehung zu demjenigen sieht, der es erkennt« (von Schlippe 2013a:146). Von Schlippe hinterfragt, die Systemmitglieder, metaphorisch ausgedrückt, als Spielfiguren zu betrachten, die zwischen den Subsystemen beliebig verschoben werden können. Eine rollentheoretische Betrachtung, in der die Akteure die Systemelemente darstellen, ermöglicht durchaus die Reflexion des Einzelnen, ermöglicht jedoch nicht den Blick darauf, was das Konstrukt zum Systemischen macht (vgl. von Schlippe 2013a:146–147). Zwar bezieht sich von Schlippe mit seinem Blick, der an die systemtheoretischen Überlegungen von Luhmann angelehnt ist, auch auf die Logik der Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum, im Fokus steht jedoch die Betrachtung der Kommunikationssysteme als Ereignisse (vgl. von Schlippe/Frank 2013b:385) bzw., was den Anschluss an Kommunikationen erzeugt: Erwartungsstrukturen im Sinne von »Erwartungserwartungen« (von Schlippe 2013a:148). Entscheidend ist, dass sich Kommunikation und Sinnzuschreibung anhand von Kommunikationsprozessen nicht im luftleeren Raum vollzieht, sondern kontextgebunden ist. Mit Blick auf das Drei-Kreis-Modell bilden also die drei Subsysteme unterschiedliche Kontexte, »die jeweils die Logiken der prozessierten Kommunikationen unterschiedlich markieren« (von Schlippe 2013a:151). Mit jedem Subsystem; jedem Kreis ist folglich ein anderer Erwartungskontext der Akteure verknüpft. Die besondere Komplexität und das Konfliktpotenzial in Familienunternehmen entsteht dadurch, dass eindeutige Kontextmarkierungen (in welcher Systemlogik befindet sich der Akteur gerade?) oftmals nicht identifiziert werden können:

When accurate context markers are missing, it becomes unclear which logic should be used to understand a given communication, and basic misunderstanding may lead to conflict. (von Schlippe/Frank 2013b)

Diese Logik verdeutlicht das durch von Schlippe betonte Postulat, dass ein Akteur nicht in einem System steckt: »Man kann, so gesehen, also nicht ›in‹ einem System sein, weil es nichts außerhalb des Systems gibt, das in ein System treten könnte. Das Einzige, was es ›gibt‹, sind Kommunikationen, und wir können beobachten, dass die Kontexte, in denen innerhalb dieser Kommunikationen Sinn erzeugt wird, unterschiedlich wahrgenommen und zur Sinnbil-

« genutzt werden« (von Schlippe 2013a:155). Von Schlippe und Frank regen an, den traditionellen systemischen Blick auf Familienunternehmen neu zu interpretieren und Kommunikationsstrukturen als Basis der systemischen Betrachtung zu nutzen (vgl. von Schlippe/Frank 2013b:385).

Einigkeit besteht bei den unterschiedlichen Ansätzen darin, dass die Subsysteme Familie und Unternehmen unterschiedlichen Systemlogiken folgen. Die Familie als System bildet in ihrem Kern die »ökonomiefreie Zone« (Simon 2011a:12). Das familiäre Denken ist geprägt durch die Existenzsicherung und Sicherheit der Familienmitglieder und widerspricht damit grundsätzlich den Leistungszielen des rational orientierten Systems Unternehmen. In der Familie geht es nicht um ökonomische, sondern um persönliche Beziehungen: »Die ›Währung‹ ist eher emotionaler bzw. ideeller Natur« (von Schlippe 2014:29). Die Unternehmerfamilie unterscheidet sich dadurch schließlich auch insofern von einer modernen bürgerlichen Kleinfamilie, als dass sie neben der Befriedigung der emotionalen Bedürfnisse der Familienmitglieder auch die Sorge um deren Existenzsicherung trägt. Daraus folgt, dass die ausschließliche Konzentration des Familienlebens auf das Private nicht mit dem Ziel der Unternehmenssicherung vereinbar ist. Groth und Vater liefern in Anlehnung an Simon einen wertvollen Beitrag mit ihrer knappen idealtypischen Gegenüberstellung der beiden Systeme Familie und Unternehmen und ihrer spezifischen Systemlogiken (siehe Abbildung 3).

Die Grundparadoxien innerhalb des Familienunternehmens bewegen sich zwischen emotionaler Bindung und ökonomischer Sachentscheidung, zwischen Geschlossenheit (Abgrenzung nach außen) und Offenheit sowie zwischen Tradition und Wandlungsfähigkeit. Diese gegenseitige Beeinflussung im Sinne sich logisch ausschließender Widersprüche dieser beiden Systeme wird in der Literatur einheitlich als Paradoxie bezeichnet und entsprechend diskutiert. Die gegenseitige Beeinflussung der ungleichen Systeme führt dabei sowohl zur Veränderung der Familiendynamik als auch zur Veränderung der Unternehmenskultur (Simon 2011a:13).

Familie	Unternehmen
Eine Familie überlebt, solange sie Mitglieder hat.	Ein Unternehmen überlebt, solange es zahlungsfähig bleibt.
Um zu überleben, muss die Familie das physische und, eng damit verbunden, das psychische Überleben und Wohlbefinden ihrer Mitglieder sicherstellen.	Um zu überleben, muss das Unternehmen die Entwicklung, Produktion und den Vertrieb von Produkten/Dienstleistungen sicherstellen.
Kommunikation findet als Interaktion unter Anwesenden statt und folgt familienspezifischen, wenig formalisierten Spielregeln	Kommunikation ist formalisiert (Hierarchie), auf Entscheidungen fokussiert und folgt unternehmensspezifischen, rational begründbaren Spielregeln.
Die Personen stehen im Fokus der Aufmerksamkeit.	Die sachorientierten Funktionen stehen im Mittelpunkt.
Die Mitglieder können sich als Personen als nichtaustauschbar und in ihrer Individualität unverwechselbar erleben.	Die Mitarbeiter des Unternehmens müssen als Rollenträger prinzipiell austauschbar bleiben.
Der Wert eines Mitglieds liegt nicht primär in dem, was es tut (seiner Funktion), sondern allein in der Tatsache, dass es Mitglied ist.	Der Wert des Mitarbeiters liegt primär in dem, was er tut; sein Wert ergibt sich nicht aus der Ganzheit seiner Person, sondern selektiv aus der zu erfüllenden Funktion.
Der Zugang erfolgt schicksalhaft (durch Geburt) oder aufgrund emotionaler Gründe (»Liebe« etc.) als Kooptation	Der Zugang zum Unternehmen (die Einstellung) erfolgt aufgrund bewusster Entscheidungen zur Mitgliedschaft.
Beziehungen zwischen der Familie und ihren Mitgliedern bzw. zwischen den Mitgliedern sind schwer oder gar nicht kündbar.	Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern sind kündbar.
Im Lebenszyklus der Familie ist Geben und Nehmen über lange Phasen asymmetrisch verteilt, d.h., es werden Leistungen erbracht (z. B. von den Eltern für ihre Kinder), ohne dass eine unmittelbare Honorierung erwartet wird.	Leistungsbewertung und Honorierung beziehen sich auf die Beziehung des Unternehmens (als handelnde Einheit) zu seinem Mitarbeiter. Hier herrscht Symmetrie insofern, als zwei Vertragspartner die jeweils voneinander zu erwartenden Leistungen vereinbaren.
Geben und Nehmen werden langfristig und subjektiv bilanziert; d. h., es werden Leistungen für andere Familienmitglieder erbracht, deren Honorierung oft erst in einer fernen Zukunft erwartet wird.	Geben und Nehmen werden kurzfristig und idealerweise interpersonell überprüfbar (z. B. durch Kennzahlen) bilanziert.
Der Gewinn, den die Eigner des sozialen Kapitals als Familienmitglieder haben, ist überwiegend ideeller Natur.	Der Gewinn, den die Kapitalgeber als Investoren haben, ist überwiegend materieller Natur.
Gerechtigkeit wird überwiegend im Sinne der Gleichheit von Ansprüchen, Rechten, Pflichten und Erwartungen verstanden.	Gerechtigkeit wird im Sinne der Leistungsbewertung verstanden. Unterschiede werden betont und unterschiedlich honoriert.

Abbildung 3: Idealtypische Gegenüberstellung von Familie und Unternehmen<sup>16</sup>

Hildenbrand grenzt sich von einer Konzeptualisierung, die das Familienunternehmen aus systemtheoretischer Sicht beleuchtet, ab und begreift das Familienunternehmen als eine Einheit, die sich als »Familien eigener Art« (Hildenbrand 2011:118) insbesondere durch die Konflikthaftigkeit der gleichzeitig existenten strukturellen Gegebenheiten von »ganzem Haus« und ausdifferenzierter Kernfamilie auszeichnet:

Meine These ist, dass die Logik des »ganzen Hauses«, einer vormodernen Familienform, nach wie vor in Familienformen ihre Rolle spielt, mit dem Unterschied jedoch, dass sie heute nicht mehr bruchlos ihre Wirkung entfalten kann, sondern konfrontiert ist mit den Ansprüchen an Affektivität, Intimität, Individualität, die die moderne Kernfamilie kennzeichnen. (Hildenbrand 2011:117)

Die in einer ausdifferenzierten Gesellschaft ganz selbstverständliche Trennung von privater und öffentlicher Sphäre bleibt, so Hildenbrand, in Familienunternehmen auch heute noch persistent. Im Hinblick auf die Frage nach der Konzeptualisierung des Familienunternehmens als Einheit aus Familie und Unternehmen oder der theoretischen Differenzierung beider Dimensionen in zwei sich wechselseitig beeinflussende eigenständige Systeme mit differenten Sys-

16 Quelle: Vgl. Groth/Vater 2007:50–51 aus Simon et al. 2005:35ff.; stark verkürzte Version.

temlogiken kommt Hildenbrand jedoch gewissermaßen zu einer kompromisshaften Lösung: »Letztlich ist ohnehin nur vom Einzelfall her zu entscheiden, ob die Akteure ihre Wirklichkeit eher als Familie oder als Familienbetrieb konstruieren, und jede scholastische Begriffshuberei verstellt den Blick auf die jeweilige Wirklichkeit« (Hildenbrand 2011:121).

Ergänzend zu den zwei genannten Ansätzen lässt sich die Besonderheit von Familienunternehmen gemäß Wimmer et al. in drei miteinander verbundenen Dimensionen beschreiben: einer zeitlichen Dimension, unter der die gemeinsame Zukunft, hervorgehend aus gemeinsamen Wurzeln, verstanden wird; einer sozialen Dimension, unter der die zwischenmenschlichen Bindungen der Familienmitglieder untereinander subsumiert werden; sowie einer dritten sachlichen Dimension, die die Überlebenssicherheit des Unternehmens fokussiert (vgl. Wimmer et al. 1996:190). »Mit diesem Charakteristikum des Dritten befindet sich die Unternehmerfamilie viel mehr als alle anderen in der Tradition jener historischen Familienformen, zu deren Kernfunktionen als Produktionsgemeinschaft schon immer die unmittelbare materielle Überlebenssicherung ihrer Mitglieder zählte (wie etwa bei der Handwerks- oder Bauernfamilie)« (Wimmer et al. 1996:22). Wie auch Hildenbrand schreiben Wimmer et. al dem Familienunternehmen damit eine Vormodernität zu.

## 2.2 Die Familie des Familienunternehmens

Die Betrachtung des Konstrukts Familie aus der Perspektive einer auf Familienunternehmen fokussierten Forschungsrichtung stellt sich äußerst einseitig dar. Zwar wird auf die Besonderheit der Verbindung von Familie und Unternehmen hingewiesen, eine detaillierte Betrachtung der strukturellen Gestalt von Familie als eigenem System bleibt jedoch zumeist aus; der Familienbegriff wird weitestgehend unspezifisch verwendet. Vor allem die Ausdifferenzierung des Familienbegriffs, wie sie in familiensoziologischen Ansätzen üblich ist, bleibt ausgeschlossen, was also zu einer Auslegung der Familie als universelle Einheit führt. Jäkel-Wurzer verweist darauf, dass diese überaus eindimensionale Fassung des Konstrukts zu der Auffassung einer nichtauflösbaren Bindung des Individuums, in der Rolle als Familienmitglied, an das Familienunternehmen führt und damit gleichsam der Aspekt der Individualisierung sozialer Akteure aufgelöst wird (vgl. Jäkel-Wurzer 2010:21): »Wenn eine Familie per Definition als Unternehmerfamilie gilt, stellt sich die Frage nach dem Individuum« (Jäkel-Wurzer 2010:21–22). Im Kontext einer auf Familienunternehmen ausgerichteten Forschung definiert Klein Familie als »eine Gruppe von Menschen, die in einem direkten verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander stehen und die von einer definierten Ursprungssee abstammen sowie deren Ehepartner [...]«. Die Haus-

gemeinschaft, die in vielen Definitionen als unverzichtbar angesehen wird, kann, aber muss nicht bestehen« (Klein 2004:11). Klein orientiert sich damit an einem stärker rechtlich sowie genealogisch ausgerichteten Familienbegriff.

Die Verwendung des Begriffs Familie kann auf drei grundsätzlich verschiedenen theoretischen Ebenen erfolgen: auf einer biologischen Ebene im Sinne eines Interesses an Genetik, auf Ebene des Abstammungsprinzips, mit einem genealogischem Ansatz, sowie auf einer soziologischen Ebene, mit dem Verständnis der Familie als soziales System und damit insbesondere dem Interesse an innerfamiliären Kommunikationsmustern (vgl. Simon 2000:140). Die Erläuterungen an dieser Stelle orientieren sich insbesondere an letztgenannter, soziologisch orientierter Ebene und einem Grundverständnis von Familie als soziales Gebilde beziehungsweise sozialen Tatbestand. Ergänzt wird die Perspektive durch erziehungswissenschaftliche Erklärungsansätze.

In der westlichen Gesellschaft wird mit dem Ausdruck »Familie« gegenwärtig zumeist intuitiv die Kleinfamilie als Kernfamilie, bestehend aus maximal drei Generationen (Großeltern, Eltern und Kindern), das heißt den Verwandtschaftsbeziehungen des ersten und zweiten Grades, assoziiert. Diese Familienkonstellation stellt gewissermaßen eine kulturell institutionalisierte Familienform dar (vgl. Rossaro 2007:82 ff.). Aus soziologischer Perspektive stellt die Definition der Kern- oder Kleinfamilie eine sehr eingeschränkte Begriffsbestimmung dar. Im Hinblick auf die Generationenbeziehungen in einer Familie greift sie zu kurz: »Dies steht auch vor dem Hintergrund, dass zu keiner Zeit die Wahrscheinlichkeit so groß war wie heute, dass mehrere Generationen zugleich leben – ein Effekt der deutlich gestiegenen Lebenserwartung. Mehrgenerationenfamilien mit gemeinsamem Haushalt sind dennoch die Ausnahme« (Mühling/Rupp 2008:77). Auch oder vor allem in Bezug auf die sozialen Akteure in Familienunternehmen ist es unumgänglich, im Zusammenhang von Familie von einer Mehrgenerationenfamilie zu sprechen. Welche spezifischen Merkmale sind es nun aber, die eine Familie ausmachen? Aus der Perspektive einer modernen sozialwissenschaftlichen Familienforschung bilden die folgenden Aspekte die konstitutiven Merkmale von Familie:

1. Die biologisch-soziale Doppelnatur aufgrund der Übernahme der Reproduktions- und zumindest der Sozialisationsfunktion neben anderen, die kulturell variabel sind,
2. eine besonderes Kooperations- und Solidaritätsverhältnis; denn über die üblichen Gruppenmerkmale hinaus (wie z. B. gemeinsames Ziel, begrenzte Zahl, Struktur, Wir-Gefühl) wird in allen Gesellschaften der Familie eine ganz spezifische Rollenstruktur mit nur für sie geltenden Rollendefinitionen und Bezeichnungen (z. B. Vater/Mutter/Tochter/Sohn/ Schwester usw.) zugewiesen; (die Anzahl der Rollen und die Definition der Rollenerwartungen sind kulturabhängig),
3. die Generationendifferenzierung. (Nave-Herz 2012:15–16)



Die Definition von Nave-Herz schließt damit Merkmale der Familie ein, die unabhängig von einer spezifischen historischen oder regionalen Ausprägung sind. Bildet die Familie im Sinne der Generationendifferenzierung ein Gefüge beidseitig voneinander abhängiger miteinander verbundener Generationen, stellt sich die Frage, wie sie sich konstituiert sowie reproduziert. Insbesondere im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand des Familienunternehmens und der damit unweigerlich verknüpften Unternehmerfamilie stellt sich diese Frage des generationalen Erhalts als entscheidend dar. Familie als soziales Konstrukt verschiedener Generationen konstruiert und transformiert über reziproke Interaktion eine Kultur der alltagsweltlichen Handlungspraxis. Tradiertere Handlungsmuster als Ausdruck einer Zugehörigkeit zu einem spezifischen sozialen Milieu werden vorgelebt und durch den individuellen familialen Sozialisationsprozess generational weitergegeben. Bourdieu betont die Reproduktionsfunktion der Familie auf unterschiedlichen Ebenen:

Die Familie spielt nämlich für den Erhalt der sozialen Ordnung, für die nicht nur biologische, sondern auch soziale Reproduktion, das heißt für die Reproduktion der Struktur des sozialen Raumes und der gesellschaftlichen Verhältnisse, eine entscheidende Rolle. Sie ist einer der bevorzugten Orte der Akkumulation von Kapital aller Sorten und seiner Weitergabe von Generation zu Generation: Sie wahrt ihre Einheit für die Weitergabe und durch die Weitergabe, um weitergeben zu können und weil sie weitergeben kann. Sie ist das wichtigste Subjekt der Reproduktionsstrategien. (Bourdieu 1998:132)

Ecarius beschreibt Familie aus einem erziehungswissenschaftlichen Diskurs heraus als ein Generationengeflecht, das sich als Ort der Identitätsbildung und Kulturproduktion des Einzelnen dokumentiert (vgl. Ecarius 2013:53). Unter dem Kulturbegriff können in Anlehnung an Geertz ein Bedeutungsgeflecht gemeinsamer Erfahrungen und ein daraus resultierendes individuelles und kollektives Handeln verstanden werden (vgl. Geertz 1983:99). Das Grundverständnis von kollektiver Handlungspraxis als Resultat gemeinsam geteilter, erlebter Erfahrungen bildet ebenso den Ausgangspunkt des wissenssoziologischen Ansatzes von Mannheim (Mannheim 1980), dessen Ansatz das metatheoretische Grundgerüst der vorliegenden empirischen Arbeit bildet.

Zur Beschreibung der Familie als Element sozialer Wirklichkeit eignet sich ebenso die Habitustheorie aus erziehungswissenschaftlicher Perspektive von John Dewey. Dewey greift wie auch Mannheim als zentrale Kategorie sozialer und familialer Wirklichkeitskonstruktion gelebte Erfahrungen auf und verknüpft diese mit existenten Gewohnheiten. Die »besondere Umgebung, in der ein Mensch lebt, führt ihn dazu, ein Ding zu sehen, und ein anderes nicht; sie veranlasst ihn, sich gewisse Pläne zu machen, damit er mit den anderen erfolgreich zusammenwirken kann; sie schwächt gewisse Meinungen und ver-

stärkt andere [...]. So erzeugt sie in ihm ein System [...] von Dispositionen zum Handeln« (Dewey 2000:27). Das Konzept von Dewey besitzt folglich insbesondere Überschneidungspunkte zum Konzept des konjunktiven Erfahrungsraumes von Mannheim, wobei im Gegensatz zu Dewey Mannheims Theorie nicht dezidiert auf familiäre oder erziehungswissenschaftliche Intersubjektivität ausgerichtet ist. Familiäre Interaktionen produzieren ergo eine Familienkultur im Sinne einer gemeinsamen Wissensbasis und gemeinsam geteilter dauerhafter kultureller Muster zur Handlungsorientierung und -sicherung. So besitzt jede Familie ein spezifisches kollektives Wissen über ihre gemeinschaftliche Handlungspraxis. Familiäre inkorporierte Handlungsmuster habitualisieren sich und produzieren eine Institutionalisierung von Familie.

Die Gestalt der Familie als Ort kultureller Reproduktion fußt auf verschiedenen Transmissionsbemühungen. Bezogen auf die Realität in Familienunternehmen ist es zum Beispiel möglich, dass der Vater als Vorgänger versucht, beim Sohn durch die Einbeziehung in den betrieblichen Alltag ein Interesse am Familienunternehmen zu erzeugen. Transmissionsbemühungen können auf zweierlei Ebenen stattfinden: auf der Ebene der »Transmission zum Identischen« sowie der Ebene der »Transmission zum Äquivalenten«. Auf erstgenannter Ebene hält die ältere Generation den Anspruch darauf, zu wissen, was als wünschenswert und nützlich an die nächste Generation weitergegeben wird. Die Transmission zum Identischen ist ein Versuch, ein großes Maß an Kontinuität herzustellen, was gleichbedeutend damit ist, dass aus der Perspektive der Eltern tradierungswürdige Handlungspraxis als statisch sowie unabhängig vom sozialen, gesellschaftlichen Wandel begriffen wird. Das Familienerbe in Form von beispielsweise familialen Ritualen soll weiterhin identisch reproduziert werden (vgl. Brake/Kunze 2009:79). In einem landwirtschaftlichen Familienbetrieb könnte dies zum Beispiel bedeuten, dass über die Generationen hinweg sich die Kultur des gemeinsamen Mittagessens und Kaffeetrinkens reproduziert. Laut Brake und Kunze geht die Transmission ausschließlich aus Richtung der Eltern auf die Kinder über: »Transmission als *one way process*« (Brake/Kunze 2009:80; Hervorhebung im Original). Willi beschreibt die Transmissionsbemühungen zum Identischen wie folgt: »Kinder und Jugendliche nehmen das Ideengut ihrer Eltern und Familienangehörigen in sich auf, tradierte Einstellungen und Werthaltungen, Bilder und Vorstellungen, Bewußtsein familiärer Identität. Eltern und Kinder sind sich verbunden im Bemühen, dieses familiäre Ideengut in den Kindern bestmöglich zur Entfaltung zu bringen« (Willi 1985:171). Soziale Akteure bewegen sich letztlich in einer Welt, in der Handlungsmuster als objektiv Gegebenes soziale Wirklichkeit konstruieren. Der durch die Transmission einverlebte Habitus bildet für die Akteure schließlich ein »handlungsermöglichendes System von Grenzen« (Bauer 2002:136). Beschränkungen innerhalb des familialen Systems werden durch die Selbstver-

ständigkeit eines routineförmigen, habitualisierten Handelns wirkungsvoll (vgl. Brake/Kunze 2009:71).

Auf der Ebene der Transmission zum Äquivalenten stehen Diskontinuitäten im Vordergrund. Eine Tendenz stärkerer Individualisierung der sozialen Akteure führt dazu, dass nicht Identisches, sondern, dass allein Grundprinzipien weitergegeben werden. Die Aneignung von Dingen geht mit Aspekten von Zurückweisung, Veränderung sowie auch Widerstand einher (vgl. Brake/Kunze 2009: 86 ff.): »Die Dinge des Anderen werden zu den eigenen, zu Eigentum im unmittelbaren Sinne. In jedem Fall stellt der Vorgang der Inkorporation eine Individualisierung dar, weil die Dinge, die aus der Lebenswelt einer anderen Person stammen, zum Element des eigenen Alltags und zum persönlichen Ausdruck des neuen Besitzers werden« (Langbein 2002:221).

Die familiäre Lebenswelt steht in Wechselwirkung mit verschiedenen sozialen und gesellschaftlichen Institutionen. Das Individuum bewegt sich ergo in mehreren sozialen Welten und partizipiert an verschiedenen kulturellen Formen (vgl. Ecarius 2013:63 ff.). Ecarius beschreibt die Einbettung des Individuums als Einrahmung in unterschiedliche soziale Milieus: »Diese Kulturformen und Institutionen sind in milieuspezifische Lebensformen eingebunden und als solche Teil spezifischer Muster sozialer Reproduktion. Aber auch, oder gerade deswegen, ist die Familie eingerahmt von sozialen Milieus, in denen sie lebt« (Ecarius 2013:64).

Aus gesellschaftstheoretischer Perspektive ist die Familie einem Verfall ihrer eigenen Funktion unterlegen. Der Ständeordnung als strukturierendes Konstrukt einer vorindustriellen Zeit folgt im 20. Jahrhundert eine als Moderne bezeichnete Epoche, die dem bisher geltenden Orientierungsrahmen des Handelns der Individuen einen Bedeutungsverlust zu Teil werden lässt: das soziale Milieu und die Familie. In diesem Zuge einer geringeren Verbindlichkeit spezifischer Milieugrenzen verweist Weber auf den Funktionsverlust der Familie für die ihr innewohnenden sozialen Akteure:

grundstürzende Änderung der funktionellen Stellung der Hausgemeinschaft, welche derart verschoben ist, daß für den Einzelnen zunehmend weniger Anlaß besteht, sich einem kommunistischen großen Haushalt zu fügen. Abgesehen davon, daß die Sicherheitsgarantie für ihn nicht mehr durch Haus und Sippe, sondern durch den anstaltsmäßigen Verband der politischen Gewalt geleistet wird, haben »Haus« und »Beruf« sich auch örtlich geschieden und ist der Haushalt nicht mehr Stätte gemeinsamer Produktion, sondern Ort gemeinsamen Konsums. Der Einzelne empfängt ferner seine gesamte Schulung für das Leben, auch rein persönliche, zunehmend von außerhalb des Hauses und durch Mittel, welche nicht das Haus, sondern »Beruf« aller Art: Schule, Buchhandel, Theater, Konzertsaal, Vereine, Versammlungen, ihm liefern. (Weber 1922:226)

Rückbeziehend auf die Gestalt einer modernen, ausdifferenzierten Gesellschaft, in die die Familie als Institution eingebettet ist, sieht diese sich einem Bedeu-

tungsverlust, insbesondere hinsichtlich der Lebenslaufplanung und Berufswahl, gegenüber. Die Ausdifferenzierung der Lebensbereiche von Arbeit und Familie gilt als ein Resultat eines gesellschaftlichen Modernisierungsprozesses im Verlauf des 18. Jahrhunderts. Historisch hat sich die Familie von der Großfamilie, in der die gemeinsame Arbeit und Existenzsicherung verbindendes Glied war, zur Kernfamilie entwickelt. Unter dem Stichwort des »ganzen Hauses« subsumierten sich nicht allein durch Abstimmung oder Heirat miteinander verbundene Familienmitglieder, sondern ebenso Arbeitskräfte, die der Hausgemeinschaft angehören. Im ganzen Haus fallen Wohnen, Arbeiten und Leben unter ein gemeinsames Dach. Die Familie bildete weniger eine emotionale Einheit als eine ökonomische Arbeitsgemeinschaft. Mit der Beschreibung des ganzen Hauses wird evident, dass die Familie als solche in der Vergangenheit zugleich immer Unternehmerfamilie gewesen ist.

Die heutige funktionale Ausdifferenzierung der familialen Gemeinschaft hin zu einer Kernfamilie wird von Mitterauer auch als »Funktionsentlastung« bezeichnet (Mitterauer 1991:101). Folge dieses gesellschaftlichen Entwicklungsprozesses ist eine Verstärkung gesellschaftlicher Komplexität bei gleichzeitiger Verringerung der familialen Komplexität. Die Familie bewegt sich ergo im Spannungsfeld von Privat- und Öffentlichkeit.

Entgegen der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung entfällt in Familienunternehmen eine Ausdifferenzierung der Lebensbereiche der sozialen Akteure, das heißt die Spaltung von Arbeit und Familie unterliegt einem gewissen Grad der Aufhebung. Für die Familie als soziales System und die ihr innewohnenden Mitglieder kann dies bedeuten »daß die ›Firma‹ zum Mittelpunkt familiären Interesses avanciert und sie ihre individuellen Belange und Bedürfnisse dahinter zurückstellen müssen« (Siefer 1996:10). Das Familienunternehmen können wir vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen heute gewissermaßen als »vormodern« bezeichnen, da die Strukturen vielfach dem Modell einer traditionellen Großfamilie, in der Berufs- und Privatleben eng aneinander gekoppelt sind, entsprechen (vgl. Gimeno et al. 2010:49):

wird auch heute noch eine Familienform praktiziert, die als »vormodern« betrachtet werden kann und der Logik des »ganzen Hauses« entspricht. Hier kann nicht klar zwischen Familie und Unternehmen, Familienmitgliedern und Mitarbeitern unterschieden werden. (Hildebrand 2011:115)

Werden Familienunternehmen als vormodern bezeichnet, so werden ihnen also die beschriebenen modernisierungstheoretischen Dimensionen abgesprochen. Die Familie des Familienunternehmens weist ergo ein größeres Maß an Kontinuität auf und hält gewissermaßen an einer tradierten strukturellen Lebensform fest. Insbesondere bezogen auf transgenerationale Transferprozesse sind Fa-

milienmitglieder festgelegter auf spezifische Rollen und Aufgaben, als es für Individuen in einer modernen Gesellschaft beschrieben wird:

Die Unternehmerfamilie platziert sich demnach in einem Spannungsverhältnis zwischen den eigenen Ansprüchen des Traditionserhalts und den gesellschaftlichen Entwicklungen der Moderne, zu welchen sie sich positionieren muss. (Jäkel-Wurzer 2010:24)

Stamm stellt die Übertragbarkeit des »ganzen Hauses« auf die Unternehmerfamilie gewissermaßen in Frage und betont die normativen Erwartungen an eine moderne Kernfamilie, denen sich auch Unternehmerfamilien gegenüber sehen: »Trotzdem kann sich auch die Wirkung des Ganzen Hauses nicht entfalten, da die Unternehmerfamilie mit den Ansprüchen an eine moderne Kernfamilie, wie etwa Affektivität, Intimität und Individualität, ebenso wie an eine moderne Unternehmensführung konfrontiert wird« (Stamm 2013:80).

Bezugnehmend auf den Untersuchungsgegenstand reicht es nicht, von der Familie im allgemeinen Sinne zu sprechen, sondern es bedarf der Betrachtung der Familie als besondere Form – als Unternehmerfamilie. Von »der« Unternehmerfamilie kann jedoch auch im Folgenden keine Rede sein. Dennoch bleibt allen Unternehmerfamilien eines gemein: die Kopplung der Familie an das Unternehmen als entscheidendes Charakteristikum und eine daraus resultierende spezielle Eigenlogik: »Die Unternehmerfamilie ist nie bloß Familie, ›das Unternehmen sitzt immer mit am Tisch« (Groth/Vater 2007:50).

Hinsichtlich der Vielfalt an Ausgestaltungsformen der Unternehmerfamilie betont Stamm die Notwendigkeit einer Klassifizierung: »Insbesondere die sozialgeschichtlichen Erwägungen lassen vermuten, dass sich die Lebensweise von Unternehmerfamilien erheblich unterscheidet, je nachdem, ob die Familie einen kleinen oder großen, einen landwirtschaftlichen oder industriellen, einen regionalen oder internationalen Betrieb besitzt und leitet« (Stamm 2013:110). Auch in den eigenen empirischen Analysen werden diese Differenzen, die sich auf das Berufsmilieu der Unternehmerfamilien zurückführen lassen, evident. In der Fachliteratur wird entgegen der geforderten Differenzierung eine verallgemeinernde Beschreibung vollzogen, wie die Definition von Rösen verdeutlicht: »Eine Unternehmerfamilie ist eine Gruppe von Menschen, die in einem direkten verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander stehen, deren Entwicklung durch ein im gemeinsamen Eigentum befindliches Unternehmen geprägt wird« (Rösen 2009:31).

Ein entscheidendes Merkmal der Unternehmerfamilie besteht darin, dass die Trennung von Arbeit und Familie, wie sie in einer modernen Kernfamilie vollzogen wird, in Unternehmerfamilien nicht existent ist. Die Familie der Unternehmerfamilie ist mit der Herausforderung konfrontiert, sowohl »Familie« als auch »Unternehmerfamilie« zu sein. Sie bewegt sich damit zwischen den bereits

beschriebenen Systemlogiken der Subsysteme Familie und Unternehmen. Um noch einmal auf den Ansatz von Schlippe zur Betrachtung des Drei-Kreis-Modells zurück zu kommen: Es wird deutlich, dass die Unternehmerfamilie niemals zwischen Familie und Unternehmerfamilie wechselt; sie ist immer beides. Jedoch wechseln die Rahmenbedingungen oder Kontexte, in denen auf unterschiedliche Weise Bedeutungen und Sinn erzeugt wird sowie differente Erwartungsstrukturen vorherrschen.

## 2.3 Generationenbeziehungen als Teil familialer Lebenspraxis

Nachfolge als Generationswechsel in Familienunternehmen ist unweigerlich mit der Frage nach generationalen Beziehungen der beteiligten Akteure verbunden. Im Folgenden erfolgt ein kurzer Abriss dessen, was Generationenbeziehungen als Teil der familialen Lebenspraxis ausmacht. Die Einbettung des Individuums in einen familialen Kontext bedeutet gleichzeitig die Einbindung in eine familiäre Generationenfolge.<sup>17</sup> Familie stellt damit primär einen »lebenslangen Generationenverbund« (Lüscher 2003:540) dar, der die Unauflösbarkeit der familialen Generationenbeziehungen bestärkt. Die Eintrittskarte, Teil des familialen Geflechts zu sein, kann auf unterschiedliche Weise geschehen.

Findet ein Einbezug der Generationenbeziehungen als Teil der familialen Funktionslogik statt, kann in Bezug auf den Sozialisationsprozess auch die Rede von einer »generativen Sozialisation« (Lüscher/Liegle 2015:144) sein. In den Prozess werden damit Aspekte der generationalen Übertragung von sozialem und kulturellem Erbe eingeschlossen, mit der die jüngere Generation auf unterschiedliche Weise wie Adaption, Modifikation oder Verwerfen umgehen kann. Generative Sozialisation bedeutet jedoch keineswegs eine Einbahnstraße im Sinne eines einseitigen Sorgetragens der älteren für die jüngere Generation oder eines einseitigen Lernprozesses. Vielmehr vollzieht sich ebenso auf umgekehrte Weise eine interdependente Verantwortung der jüngeren Generation für die Ältere (vgl. Lüscher 2010:11): »Die Idee der Generativität beinhaltet somit die Vorstellung, dass Menschen die Fähigkeit und Bereitschaft erwerben, die Existenz, das Wohl und die Zukunft nachfolgender Generationen zu bedenken, entsprechend zu handeln und dies als Verpflichtung für den Einzelnen und für soziale Institutionen zu postulieren« (Lüscher/Liegle 2015:152).

Mit dem Begriff der generativen Sozialisation wird die Tragweite der Gene-

---

17 An dieser Stelle wird von einem genealogischen Generationenzusammenhang ausgegangen. Ausgangspunkt ist die Fürsorge der Eltern für das Kind und die dadurch herausgebildeten gesellschaftlichen Rollenbilder von Mutter und Vater sowie die daran gekoppelte Institutionalisierung der Verwandtschaft (vgl. Lüscher 2005:54).

rationenbeziehung für die individuelle sowie gemeinschaftliche Handlungspraxis und Lebensführung deutlich. Die persönliche Entwicklung des Individuums bildet das Resultat gelebter, erlebter sowie subjektiv verarbeiteter Generationenbeziehungen. Die generative Beziehung verweist nach Lüscher also auf Prozesse der Persönlichkeitsentfaltung wechselseitig in Beziehung stehender Individuen, die elementar durch Erfahrungen von gleichzeitiger Gemeinsamkeit und Gegensätzlichkeit, von Abhängigkeit und Autonomie sowie auch von Nähe und Distanz geprägt sind (vgl. Lüscher 2010:11).<sup>18</sup> Lüscher und Liegle betonen als zentralen Aspekt der individuellen Identitätsbildung sowie als sinnzuschreibendes Element der Lebensführung das Anliegen des sozialen Akteurs, Generationenfolge biologisch sowie auf sozialer und kultureller Ebene fortzusetzen. Als besonders ausgeprägt beschreiben sie dies im Fall eines Zusammenlebens oder gemeinsamen Tuns von Generationen (vgl. Lüscher/Liegle 2015:152). Als Teil der Generationenbeziehung beschreibt Lüscher das Spannungsfeld des Aufeinander-Angewiesenseins von Eltern und Kindern auf reziproker Ebene (vgl. Lüscher 2012a:22).<sup>19</sup> In Bezug auf Familienunternehmen bedeutet dies, dass Nachfolger als Kinder im Prozess der Sozialisation, des Menschwerdens, auf ihre Eltern angewiesen sind, sowie die Eltern auf ihre Kinder in der Rolle als Nachfolger, um das Familienunternehmen transgenerational weiterzugeben. Die gegenseitige Verantwortung kann gar zu einer kollektiven Verpflichtung führen (vgl. Lüscher 2012b:217). Mit Blick auf den Forschungsgegenstand scheint damit der Wunsch nach generationaler Übertragung gar eine zwangsläufige Konsequenz des Zusammenfallens von Familie und Unternehmen als verbindendes Element der Generationen.

## 2.4 Familienunternehmen in der reflexiven Moderne

Die Positionierung von Familienunternehmen beziehungsweise ihren Mitgliedern in einem Spannungsverhältnis zwischen der Tradierung von traditionellen Werthaltungen und Orientierungsmustern, die gewissermaßen als Anstreben eines Traditionserhalts bezeichnet werden können, und den Individualisierungsbestrebungen der gegenwärtigen Gesellschaft wird durch verschiedene Vertreter thematisiert und auch problematisiert (vgl. Jäkel-Wurzer 2010; Lerchster 2010).

Mit Blick auf die strukturelle Einbettung von Familienunternehmen und der

---

18 Auf den sich hier dokumentierenden Aspekt einer Generationenambivalenz wird an späterer Stelle tiefer eingegangen.

19 Lüscher und Liegle beschreiben die wechselseitige Beziehung von Eltern und ihren Kindern auch als »generative Ko-Konstruktion« (Lüscher/Liegle 2015:289).

Nachfolge als eine bedeutende, individuelle Lebenslaufentscheidung wird hier auf eine gesellschaftstheoretische Denkfigur zurückgegriffen, die auch als »reflexive Moderne« beschrieben wird. Dahinter verbirgt sich unter anderem ein postulierter Zuwachs biographischer Selbstverantwortung, der sich Individuen in einer ausdifferenzierten Gesellschaft gegenüber stehen. Das Managen der offensichtlichen Paradoxie der charakteristischen Eigenschaften einer modernen Gesellschaft und der spezifischen Merkmale von Familienunternehmen erweist sich für die Nachfolger als äußerst voraussetzungsreich. Im Folgenden werden ausgewählte soziologisch orientierte Ansätze einer in der existierenden Gesellschaftsstruktur etablierten Handlungspraxis sozialer Akteure als Rahmung des Familienunternehmens dargelegt und diskutiert.

Im Zentrum der Sozialwissenschaften stand in den 1990er-Jahren insbesondere das Individualisierungstheorem als Beschreibung unseres Gesellschaftsgefüges. Als klassischer Vertreter dieser Gesellschaftsbeschreibung gilt Ulrich Beck. Nach ihm findet eine Herauslösung des Individuums aus traditionellen Bindungen der ersten Moderne, das heißt der Kleinfamilie und der sozialen Klasse, statt. Lebenszusammenhänge wie Klasse oder Familie brechen auf (vgl. Beck 1986:130). Der Lebenslauf des Einzelnen ist weniger durch klassenkulturelle oder familienspezifische Lebenslaufregelmäßigkeiten geprägt, sondern zunehmend durch institutionelle Lebenslaufmuster, die durch das Bildungssystem und den Arbeitsmarkt bestimmt sind (vgl. Beck 1986:211). Es existiert eine minder ausgeprägte Determiniertheit der individuellen Lebensentwürfe durch den sozialen Status der eigenen Familie. Die eigene Biographie wird zur Wahlbiographie und das Individuum ist mit der eigenen Handlungsaufforderung konfrontiert, sodass

die Einzelnen ihre Biografie selbst herstellen, inszenieren, zusammenschustern müssen, und zwar ohne die einige basale Fraglosigkeit sichernden, stabilen sozial-moralischen Milieus, die es durch die gesamte Industriemoderne hindurch immer noch gibt. (Beck/Beck-Gernsheim 1993b:179)

Beck stellt mit dem Individualisierungstheorem den Bruch sozialer Lagen, ergo sozialer Milieus, als ausschließlich subjektorientierten Prozess dar. Im Zuge der Individualisierung, so die These, verlieren traditionelle Orientierungsmuster ihre Verbindlichkeit. Wie auch Beck beschreibt Gross Ende der 90er-Jahre die Individualisierungstendenzen sozialer Akteure und betont eine an die Individuen gerichtete Handlungserwartung, die Lebensführung in Eigenleistung zu vollziehen. Die Vielfalt an Möglichkeiten biographischer Entscheidungen wird mit Gross (Gross 1994) durch das Postulat einer »Multioptionengesellschaft« (Gross 1994:14) umschrieben, die sich wie folgt charakterisieren lässt: »Hinter allem gibt es ein Mehr und ein Besseres, jedes Mehr und Bessere wartet darauf, realisiert zu werden, und jeder hat das Recht, dieses Mehr und Bessere zu for-



dern« (Abels 2007:92). Als »Mehrgott« (Gross 1994:366) bezeichnet Gross den im modernen Menschen implementierten Willen nach mehr. Das Programm der Moderne fußt so auf einer Steigerung der Handlungsmöglichkeiten (vgl. Gross 1994: 93). Ähnlich einer Beschreibung der Gesellschaft als eine »Entscheidungsgesellschaft« durch Schimank (Schimank 2005) schreibt Gross dem Individuum die Position eines »Entscheidungszentrums« (Gross 1999:221) zu, das in seiner Handlung von traditionellen Handlungspraxen unabhängig ist:

Zur Modernität gehört nun freilich auch, dass sich das Individuum selber als kontingent erfährt und setzt. Zum Entscheidungszentrum erhoben, ohne den Druck von Traditionen und allein gelassen in der kolossalen Vielfalt von Optionen, beugt es sich haltsuchend auf sich selbst zurück und begegnet sich selbst. Es wird sich selber zum Problem und zum Projekt. Es entdeckt sich als Vielzahl von Möglichkeiten, die es gegeneinander abwägen und andauernd neu konfigurieren soll. Es hat etwas aus sich, es hat sich überhaupt zu machen. (Gross 1999:221)

Die Beschreibung des autonom handelnden Subjekts nach Gross, frei von außen herangetragenem Zwängen rückt das Individuum in die Rolle des alleingelassenen Einzelgängers, dessen Handlungsfreiheit im Sinne eines Freiheitszwanges gar zu einer großen Herausforderung wird.

Zwar werden die Herauslösung des Individuums aus traditionellen Bindungen und ein damit einhergehendes »Auf-sich-allein-Gestelltsein« des Individuums betont. Dennoch existieren offenbar Orientierungsmuster für das individuelle Handeln. Anstelle traditionaler Bindungen treten gesellschaftlich anerkannte Institutionen als »Kontrollvariablen der Lebenslaufgestaltung« (Leiß 2014:20) in das Leben der Akteure. Damit erfährt die Sozialstruktur durch die Individualisierung keine absolute Auflösung, sondern vielmehr eine Transformation: »Nicht mehr eine stabile *Lebenslage* verbürgt soziale Ordnung bzw. Kontrolle, sondern ein regelhafter – und damit verlässlich erwartbarer – *Lebenslauf*« (Kohli 1994:221; Hervorhebungen im Original).

Die institutionellen Lebenslaufmuster prägen die Biografie des Einzelnen und stehen damit dem Individualisierungstheorem kontradiktorisch gegenüber. Der Lebenslauf wird in einem gewissen Maße vorhersehbar, indem sich Homologien im Biografieverlauf, im Sinne einer identischen Abfolge von biographischen Etappen, ergeben. Nach Kohli befindet sich dieser Wandel der Lebenslaufgestaltung jedoch gegenwärtig in einer Krise.<sup>20</sup> Anknüpfend an Beck und Beck-

---

20 Der historische Prozessverlauf der beschriebenen Institutionalisierung des Lebenslaufs untergliedert sich nach Kohli in drei wesentliche Aspekte: »erstens Kontinuität im Sinn einer verlässlichen, auch materiell gesicherten Lebensspanne; zweitens Sequenzialität im Sinne eines geordneten (und chronologisch festgelegten) Ablaufs der wesentlichen Lebensereignisse; und drittens Biographizität im Sinn eines Codes von personaler Entwicklung und Emergenz. Die Institutionalisierung des Lebenslaufs besteht also aus mehr als der Gewährleistung einer kontinuierlichen Lebensspanne und der sequentiellen Ordnung und

Gernsheims These der Bastelbiographie (Beck/Beck-Gernsheim 1993b) entwickelt sich die Biografie nach Kohli zu einer »Patchwork-Biographie«:

Auf der Handlungsebene bedeutet dies den Übergang vom standardisierten Lebenslauf zur Patchwork-Biographie, die vom Einzelnen als »Planungsbüro« und Unternehmer seiner eigenen Karriere vorangetrieben wird. Institutionalisierung wird reflexiv: Sie bezieht sich nicht mehr auf den vorgeordneten Lebenslauf, sondern auf das ordnende Individuum. (Kohli 2003:533)

Die Individualisierungsthese und alle daran anschließenden Konzepte stellen gewiss keine von allen Seiten anerkannte Theorie dar. So lehnt Geißler die These der Auflösung von Stand und Klasse ab und verknüpft Lebenschancen und biographische Möglichkeiten noch immer mit der Lebenslage des Individuums: »Nicht die Auflösung der Klassen und Schichten, sondern die Herausbildung einer dynamischen, pluralen und auch stärker latenten Schichtstruktur ist das Ergebnis des Modernisierungsprozesses« (Geißler 2002:140). An dieser Stelle ist es nicht das Ziel, Position in der Debatte um die adäquate Beschreibung der Lebenslaufgestaltung sozialer Akteure in der gegenwärtigen Gesellschaft zu beziehen. Die dargestellten Ansätze dienen als Orientierungsmuster für die folgende empirische Analyse.

Noch einmal bezugnehmend auf die zu Beginn dargelegte Hypothese verschiedener Vertreter einer heutzutage auf Freiwilligkeit basierenden Nachfolge nutzen Nachfolger offensichtlich den erweiterten Handlungsspielraum in Bezug auf die eigene biographische Gestaltung des Lebenslaufs. Im Hinblick auf die Beschreibung der Sinnbezüge in Familienunternehmen stellt sich jedoch die Frage, inwieweit das Konzept des institutionalisierten Lebenslaufs oder der Bastelbiographie auf Familienunternehmen und dessen Akteure tatsächlich übertragbar sind.

So ist es auch ein untergeordnetes Ziel dieser Untersuchung die hier dargelegten soziologischen Konzepte zur Beschreibung der Gesellschaft im Hinblick auf die Übertragbarkeit auf Familienunternehmen kritisch zu hinterfragen. Bezugnehmend auf die Institutionalisierung des Lebenslaufes haben Stamm, Schmiede und Kohli bereits die Familienunternehmer als »Pioniere biographischer Selbstbestimmung« (Stamm et al. 2010) propagiert. Im Kontrast zum vom Arbeitsmarkt abhängigen Individuum sind Unternehmer schon immer für die persönliche Lebensplanung verantwortlich. Biographische Entscheidungen sind stärker ein autonomer Aushandlungsprozess als von institutionellen Bedingungen bestimmt (vgl. Leiß 2014:22). Auch Stamm betont, dass sich der Entwurf eines »Normallebenslaufes« (Stamm 2013:10) nur in Grenzen auf die Akteure

---

chronologischen Normalisierung von Verhaltensabläufen; sie besteht aus dem Übergang zu einer biographischen – d.h. vom Ich aus strukturierten und verzeitlichten – Selbst- und Weltauffassung » (Kohli 1994:220).

in Familienunternehmen übertragen lässt. Dennoch betonen Stamm et al., dass an das Individuum gerichtete normative Handlungserwartungen hinsichtlich einer autonomen Lebensplanung auch auf den Nachfolger übertragen werden (vgl. Stamm et al. 2008). In diesem Zusammenhang stellen Stamm et al. sich eine entscheidende Frage, die auch das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit untermalt: »Wie kann Nachfolge in unserer gegenwärtigen Gesellschaft überhaupt noch gelingen?« (Stamm et al. 2008:4).

## 2.5 Zur Nachfolge und Nachfolgeentscheidung

Bereits die ersten einleitenden Sätze dieses Buches betonen die Bedeutsamkeit der Nachfolge in Familienunternehmen. Die Nachfolge in einem Familienunternehmen, nimmt man den Nachfolger in den Blick, ist mit dem Moment oder vielmehr dem Prozess einer Entscheidung verbunden. Die Betonung eines Prozesses, der in einen konkreten, diskursiv darstellbaren Moment der Entscheidung mündet, mag zunächst in gewisser Weise in die Irre führen, denn es kann nicht pauschalisiert werden, dass eine Nachfolge immer auch mit einer Entscheidung des Nachfolgers als Hauptakteur verbunden ist. Wie bereits thematisiert, sind es gegebenenfalls latent beeinflussende Faktoren der sozialen Wirklichkeit, die eine Entscheidung als bewusste, gezielte Handlungspraxis des Nachfolgers redundant machen oder gar verhindern und dem Nachfolger eine Entscheidung selbstläufig abnehmen. An dieser Stelle möchte ich noch einmal darauf hinweisen, dass der Fokus der Untersuchung auf dem Entscheidungsprozess zur Nachfolge liegt, nicht etwa auf der Nachfolge als Prozess des Generationswechsels an sich.<sup>21</sup> Aus diesem Grund wird im zweiten Unterabschnitt dieses Kapitels der Fokus auf die Entscheidung als Akt des Handelns gelegt und der Prozess des Entscheidens theoretisch hinterfragt. In diesem Zusammenhang findet ergänzend ein Exkurs zu soziologischen Akteursmodellen statt.

### 2.5.1 Nachfolge in Familienunternehmen

Man kann nicht von »der« Nachfolge in Familienunternehmen sprechen. Alle Nachfolgeprozesse weisen in ihrer Gestalt durchaus an irgendeinem Punkt Ähnlichkeitsmerkmale auf, jedoch gleicht kein Nachfolgeprozess dem anderen im Detail (vgl. Pfannenschwarz 2006:16). Entscheidendes Moment für die Un-

---

21 Ein überwiegender Teil von Forschungsarbeiten fokussiert die Nachfolge als generativen Aushandlungsprozess sowie den Nachfolgeprozess aus einer organisationalen Perspektive (zum Beispiel von Schlippe 2012a; von Schlippe et al. 2012b; Stamm et al. 2008).

terschiedlichkeit der Nachfolgeverläufe scheint die Verschiedenheit der Familienunternehmen zu sein. So kann die vorliegende Untersuchung mit der Betrachtung von Familienunternehmen unterschiedlicher Branchen oder Berufsmilieus einen Erklärungsansatz für die Differenz der Verläufe aufzeigen. In diesem Rahmen ist es allein aus forschungspraktischen Gründen nicht möglich, alle Aspekte des Nachfolgeprozesses in Gänze zu erfassen, zu rekonstruieren und entsprechend transparent zu machen. Dazu formulieren Simon et al. treffend: »Und jeder, der diese Unternehmen erforschen will, ist immer auch blind: Er kann sich nur einen Eindruck verschaffen, indem er auf ausgewählte Aspekte schaut und zugleich viele andere ignoriert – Blindheit und Sicht gehören unmittelbar zusammen und sind als zwei Seiten derselben Medaille zu betrachten« (Simon et al. 2005:24).

Die Definition der Unternehmensnachfolge<sup>22</sup> liegt hier einer Unterscheidung zwischen management-, eigentümer- und familiengeführten Unternehmen zugrunde, da nur dann von einer Nachfolge gesprochen wird, wenn das Eigentum sowie die Leitung des Familienunternehmens innerhalb der Familie transgenerational übergeben werden. Der Großteil der Familienunternehmen entspricht dieser transgenerationalen Weitergabe von Eigentum und Leitung. Hinsichtlich des Themas Nachfolge existiert in Familienunternehmen ergo fortwährend das »Kontinuitätsideal« (Wimmer/Gebauer 2009b:52). Von Schlippe et al. differenzieren die möglichen Nachfolgeszenarien konträr dazu auf Basis der folgenden zwei Verfahrensoptionen: Nachfolge in eine operative Funktion im Unternehmen oder Nachfolge als Gesellschafter eines Unternehmens (vgl. Schlippe et al. 2012b:288). Eine entsprechende Differenzierung stellt sich hinsichtlich der im Rahmen dieser Untersuchung einbezogenen Fälle von landwirtschaftlichen, handwerklichen sowie gastronomischen Klein- und Kleinstbetrieben als äußerst schwierig dar – da wir hier nicht in der Sphäre einer Diskussion um Gesellschafteranteile stecken. Die Definition von Schlippe et al. gibt jedoch abermals einen Verweis darauf, dass in der Forschungslandschaft zu Familienunternehmen spezifische Berufsmilieus ausnahmslos unterrepräsentiert sind.

Nachfolge bedeutet nicht allein, das Unternehmen von der vorangegangenen Generation zu übernehmen, sondern beinhaltet gleichsam die Übernahme einer spezifischen Arbeits- und Lebenspraxis, was sich für den Nachfolger als ambivalenter Prozess darstellen kann. Er steht vor der Herausforderung, sich mit der Handlungspraxis seines Vorgängers auseinanderzusetzen und zugleich die eigenen Vorstellungen einer Arbeits- und Lebenspraxis zu verfolgen (vgl. Rahn 2013:155). So ist es nicht verwunderlich, dass von Schlippe die Nachfolgesituation als »eine besondere ›Arena‹ für Paradoxien« (von Schlippe 2014:79)

---

22 Der Begriff der Nachfolge wird in der vorliegenden Arbeit mit dem Begriff der Unternehmensnachfolge synonym verwendet.

beschreibt. Er liefert ebenfalls eine Übersicht über die im Nachfolgeprozess möglichen Paradoxien: Die Unternehmensnachfolge wird nach ihm in fünf Phasen untergliedert (Erziehung zur Nachfolge; Unentschiedenheit über die Nachfolge; Selektion des Nachfolgers; explizite Verantwortungsübertragung; Neuorientierung in der postaktiven Phase). Die für jede Phase typischen paradoxen Herausforderungen beziehen sich sowohl auf die Beziehungsebene von Vorgänger und Nachfolger als auch auf die konstruierten individuellen Handlungserwartungen an die und von den einzelnen Akteuren (vgl. von Schlippe 2014:80). Vor dem Hintergrund des Forschungsgegenstandes, der als Prozess begriffenen Nachfolgeentscheidung, ist insbesondere die Phase »Unentschiedenheit über die Nachfolge« von Bedeutung. Nach von Schlippe ist der Nachfolger mit einer paradoxen Handlungsaufforderung verbunden: »Wie kann ich wissen, was ich will, wenn ich doch wollen soll, was ich muss?« (von Schlippe 2014:80). Von Schlippe betont mit dieser Darstellung der Phase die bereits beschriebene an den Nachfolger gerichtete Handlungserwartung, autonom und freiwillig zu handeln, zugleich jedoch den Erwartungen der sozialen Umwelt sowie den Rollenzuschreibungen zu entsprechen.

Subsumiert man unter dem Begriff der Ambivalenz die Existenz einer Widersprüchlichkeit der eigenen Gefühlslage und Empfindungen, der persönlichen Wahrnehmung sowie der Deutungen und Handlungen in Interaktion mit der Umwelt, so bildet die Nachfolge sowohl für den Vorgänger als auch für den Nachfolger eine höchst ambivalente Situation.<sup>23</sup> Dementsprechend ist es beispielsweise dem Senior in der Rolle des Übergebers zwar ein dringliches Anliegen, für die Fortführung des eigenen Lebenswerkes einen Nachfolger zu finden. Zugleich ist die Haltung des Seniors nicht selten von der Skepsis geprägt, dass der Nachfolger die eigenen Fußstapfen nicht zur Gänze füllen kann (vgl. Wimmer/Gebauer 2009b:58). Die Nachfolge ist auf Seiten des Vorgängers oftmals mit einem Verlust des wesentlichen Lebensinhaltes verknüpft, was einen Erklärungsansatz für eine starke emotionale Aufladung des Prozesses liefert.<sup>24</sup> Sie stellt zudem auch auf Seiten des Vorgängers eine Entscheidungssituation dar – ob dies die Frage nach dem Zeitpunkt einer Übergabe ist, die Frage nach dem Zeitpunkt des Ausstiegs und einem Rückzug aus dem Tagesgeschäft oder die Frage, ob das Unternehmen überhaupt innerhalb der Familie weitergegeben

---

23 Jedwede Situation, in der es keine eindeutige Lösung, keine logische Entscheidung für eine Handlungsalternative aus einer Variation von Optionen gibt, sondern in der ein Abwägen und Entscheiden notwendig ist, kann als eine ambivalente Situation beschrieben werden (vgl. Pfannenschwarz 2006:129–130).

24 In der empirischen Untersuchung zeigt sich diese Emotionalität seitens der Vorgänger vor allem bei zwei Landwirten, die im Interview ihre emotionale Verbundenheit zum Unternehmen mit der Untermauerung ihrer Aussagen durch ein begleitendes Weinen Ausdruck verleihen.

werden soll. Beide Seiten, das heißt sowohl Vorgänger als auch Nachfolger, sind im Zuge der Nachfolgethematik mit einer durchaus emotionalen<sup>25</sup> Handlungsaufforderung konfrontiert, was sie zu einem kritischen Moment für alle Beteiligten macht: »Wohl keine Situation ist so kritisch wie die Nachfolge in Familienunternehmen« (von Schlippe/Kellermanns 2009b:185).

## 2.5.2 Nachfolgeentscheidung

Die Nachfolgeentscheidung akzentuiert im Begriff die »Entscheidung« als einen spezifischen Akt des Handelns. Mit dem Prozess des Entscheidens wird allgemein das Ziel verbunden, unter existenten Handlungsoptionen und -alternativen eine Auswahl zu treffen, die in Übereinstimmung mit den persönlichen Zielen und Handlungsvorstellungen steht. Klassische Entscheidungstheorien gehen in diesem Zusammenhang von einer Wahlfreiheit aus (vgl. Hellberg 2009:43).<sup>26</sup> Die Qualität einer Entscheidung oder eines Entscheidungsfindungsprozesses wird demzufolge durch die eigene situative Wahrnehmung und individuelle Einstellung beeinflusst. Entscheiden als spezifischer Akt des Handelns kann auf definitorischer Ebene beispielsweise von emotionalem, expressivem Handeln, routinemäßigem oder traditionellem Handeln abgegrenzt werden. Im Modus des routinierten und auch traditionellen Handelns ist durch die Determiniertheit des sozialen Raumes und spezifischer Erfahrungen des sozialen Akteurs das Skript des Handelns vorformuliert. Zu entscheiden gibt es nach diesem Ansatz aufgrund der Determiniertheit nichts. Bereits mit dieser Abgrenzung des traditionellen Handelns zum entscheidungsförmigen Handeln wird evident, dass die Nachfolge im Familienunternehmen nicht absolut und in jedem Fall, mit einem Prozess des Entscheidens verbunden werden darf.

---

25 Die Funktion von Emotionen in Entscheidungsprozessen stellt sich aus Sicht der Emotions- und Kognitionsforschung als äußerst bedeutsam dar: Ohne Emotionen findet keine Entscheidung statt. Liegen in einer Entscheidungssituation auf Seiten des sozialen Akteurs als Entscheidungsträger ambivalente Gefühle vor, so entsteht ein emotionaler Konflikt, der auf zwei Arten gelöst werden kann: Entweder wendet das Individuum eine Vermeidungsstrategie an, das heißt, es entzieht sich gewissermaßen einer Entscheidung und verharrt in der Ambivalenz, oder aber es wird eine emotionale Amplifikation durchlaufen, bis die Gefühle, die sich als handlungsleitend herausstellen, hinlänglich polarisiert sowie intensiviert sind, dass eine Handlungsalternative ausgewählt und eine Entscheidung getroffen werden kann (vgl. Hänze 2002:5).

26 Zu den klassischen Entscheidungstheorien, die auf Wahlfreiheit beruhen und von der Annahme ausgehen, dass Entscheider die Entscheidung wählen, die den höchstmöglichen Nutzen in Aussicht stellt, gehören zum Beispiel die SEU-Theorie (Subjectively Expected Utility) sowie die Prospect-Theorie.

Nachfolge als Form der Tradierung von familialer Handlungspraxis geht ergo nicht zwangsläufig mit einer bewussten Entscheidung einher.<sup>27</sup>

Rückbeziehend auf die als reflexiv modern beschriebene Gesellschaft nimmt der Akt der Entscheidung einen besonderen Stellenwert ein. So beschreibt Schimank die Gesellschaft als eine »Entscheidungsgesellschaft«, in der jedes Handeln mit einer Entscheidung verbunden ist. Der soziale Akteur ist damit zu jeder Zeit von einer doppelten Qual betroffen: die Qual vor der Wahl (eine Handlungsalternative wählen zu müssen) sowie die Qual nach der Wahl (das transformierte Risiko das Falsche getan zu haben) (vgl. Schimank 2005:51 ff.). Mit jedem Entscheidungshandeln ist durch die Kontingenz der Entscheidung eine Deutungssoffenheit verbunden, denn jede Entscheidung hätte auch anders getroffen werden können, als es tatsächlich geschehen ist; andernfalls hätte es keiner Entscheidung bedurft, denn die Handlung wäre einer Prädeterminiertheit unterlegen. Hintergrund der Existenz dieser von Schimank postulierten Entscheidungsgesellschaft ist die Gestalt einer in verschiedene Teilsysteme ausdifferenzierten Gesellschaft, das heißt einer Vielfalt von Kontexten sowie eine sich daraus konstituierende gesellschaftliche Polykontextualität im Sinne eines Eingebundenseins in mehrere Bezugskontexte. Die funktionale Ausdifferenzierung als gewissermaßen eine Vervielfältigung der Gesellschaft führt zur Existenz geschlossener Orientierungszusammenhänge und damit zu einer »multiplen Partialinklusion« (Schimank 2005:87) des Individuums. Die Prominenz entscheidungsförmigen Handelns ist folglich ein Resultat funktionaler Differenzierung. Die inflationäre Anforderung sich zu entscheiden führt Vertretern des Individualisierungstheorems zufolge zu einem Mehr an Momenten biographischer Unsicherheit, die sich dem sozialen Akteur als im Alleingang zu bewältigende Herausforderungen interpretativer Leistung in den Weg stellen, da der Rückgriff auf familiäre oder gar dörfliche Gemeinschaft wegfällt (vgl. Beck/Beck-Gernsheim 1993b:179). Wie bereits eingangs betont, ist die These der Individualisierung nicht in Gänze mit einer autonomen biographischen Entscheidungsgewalt des Individuums verbunden: »Individualisierung meint Wahl unter Restriktionen, z. B. unter institutionellen Vorgaben, ökonomischen Zwängen, persönlichen Abhängigkeiten« (Beck/Beck-Gernsheim 1993b:182).<sup>28</sup>

27 Die Frage, inwieweit bei der Nachfolge explizit von einer Entscheidung gesprochen werden kann, steht unter anderem im Mittelpunkt des Interesses der empirischen Analyse. Mit dem Infragestellen einer auf absoluter Freiwilligkeit basierenden Handlungspraxis liegt der Verdacht nahe, dass es sich nicht in jedem Fall bei der Nachfolge um eine Entscheidung im ursprünglichen Sinne handeln kann.

28 Beck und Beck-Gernsheim betonen also, dass eine Entscheidung nicht mit einer autonomen Wahl verbunden sein muss: »Nicht nur ›freie‹ Entscheidungen und solche, die Biographien außergewöhnlich machen, sind Entscheidungen. Auch erzwungene (durch individuelle Lebensumstände oder sozialstrukturelle Bedingungen erzwungene) Entscheidungen und sol-

Formal gesehen handelt es sich bei der Nachfolgeentscheidung um eine persönliche Entscheidung, insofern, als dass der Entscheider die Konsequenz seines Handelns zu tragen hat. Mit Blick auf die soziale Rahmung, das Familienunternehmen, in das der Nachfolgeprozess eingebettet ist, wird jedoch schnell deutlich, dass der potenzielle Nachfolger als Entscheider nicht allein eine Entscheidung für sich selbst fällt. Die Kopplung der Systeme Familie und Unternehmen führt dazu, dass jedwedes Nachfolgeszenario auch unmittelbar Einfluss auf die familiäre Lebenspraxis sowie die unternehmerische Praxis hat.

Zur Betrachtung des Entscheidungsprozesses als individuelle Handlungspraxis sozialer Akteure möchte ich Bezug auf das im Jahre 1929 eingeführte SOR-Modell von Robert S. Woodworth nehmen, das auf einer kausalen Verknüpfung im Entscheidungsprozess von Stimulus (S), Vorgängen im Organismus des sozialen Akteurs (O) und der abschließenden Reaktion des Organismus (R) basiert. Mit dem Bezug auf die intraindividuelle Prozesse (O) fokussiert der Ansatz individuelles Entscheidungsverhalten (siehe Abbildung 4).

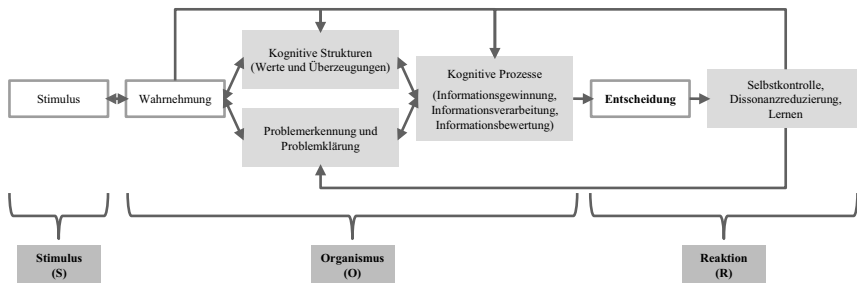


Abbildung 4: SOR Entscheidungsmodell<sup>29</sup>

Eine Entscheidung wird gemäß dem Modell durch einen Stimulus ausgelöst, der sowohl äußerer Natur im Sinne einer Anregung durch die soziale Umwelt sein kann, als auch ein innerer, durch den Akteur selbst hervorgebrachter Anstoß. Wie die Wahrnehmungsverarbeitung des auf das Individuum ausgeübten Stimulus und die dadurch ausgelöste Reaktion ausfallen, ist durch die individuellen kognitiven Strukturen determiniert. Übertragen auf die Nachfolge ist es möglich, dass der Entscheidungsprozess durch den Nachfolger selbst initiiert oder eine Entscheidung von außen angeregt wird. Für die weitere Verarbeitung des Stimulus und die am Ende getroffene Entscheidung scheint diese Ausgestaltung des ersten Anreizes von Bedeutung. Im Modell von Woodworth und Marquis wird dann von einer kognitiven Verarbeitung, einem kognitiven Aufwand ausgegangen, der einen bewussten Entscheidungsprozess initiiert. Der Umfang des

che, die die Biographie standardisieren, sind natürliche Entscheidungen« (Beck/Beck-Gernsheim 1993b:181).

29 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Woodworth/Marquis 2014.



Aufwandes hängt davon ab, inwiefern entscheidungsrelevante Informationen vorliegen und welche Verarbeitungsprozesse eingesetzt werden. Das Ausmaß des Entscheidungsaufwandes korreliert also mit dem Ausmaß an Reflexion und Bewusstheit des Entscheidungsträgers, das heißt den intraindividuellen Prozessen (vgl. Woodworth/Marquis 2014). Im Bezug auf die Nachfolgeentscheidung stellt sich folglich die Frage, in welchem Ausmaß die Entscheidung als ein bewusst kognitiver Aufwand wahrgenommen wird.

### 2.5.3 Nachfolge als Berufswahlentscheidung

Eine Nachfolgeentscheidung zu treffen, wird zwar nicht jedem Individuum zuteil. Von einer abstrakteren Ebene betrachtet, handelt es sich bei der Entscheidung jedoch um eine Berufswahlentscheidung, die wiederum jedes Individuum an irgendeinem Punkt im Leben treffen muss; in der Regel am Ende der Schulzeit. Die Berufswahl stellt im Allgemeinen, so Hellberg, aufgrund verschiedener Merkmale eine besonders komplexe Entscheidung dar. Grundsätzlich bietet sie eine Fülle an Entscheidungsalternativen. Als multiattributive Entscheidungssituation hält dabei jede Entscheidungsoption eine Vielzahl an Konsequenzen für den weiteren Lebenslauf bereit. Dabei handelt es sich jedoch um unvorhersehbare Konsequenzen, wodurch die Berufswahlentscheidung mit einer großen Unsicherheit behaftet ist (vgl. Hellberg 2009:41 ff.). Wird das subjektive Erleben des Entscheidungsfindungsprozesses in den Mittelpunkt gerückt, so kann aus psychologischer Perspektive eine Entscheidungsfindung in einen intraindividuellen Konflikt münden, sofern sich die Komplexität und Konsequenzhaltigkeit im Laufe des Prozesses erhöht. So ist denkbar, dass auch die Berufswahl zu einer individuellen Belastungssituation wird. Tölle stellt heraus, dass insbesondere dann von einer Konfliktsituation auszugehen ist, wenn ein Entscheidungsdruck auf das Individuum unausweichlich wird: »Bestehen in einem Individuum mindestens zwei Strebungen, die in sich widerspruchsvoll sind, wobei durch Entscheidungsdruck eine Stellungnahme unausweichlich wird, so befindet sich das Individuum in einer Konfliktsituation« (Tölle 1991:41). Bezogen auf die Nachfolge bildet das Vorhandensein eines Entscheidungsdrucks eine möglicherweise einflussreiche Größe. Schimank betont in seinem Beitrag zur Entscheidungsgesellschaft, dass die Berufswahl junger Menschen sich nur vereinzelt als eine rationale Wahl beschreiben lasse. Die Entscheidungsfindung sei vielmehr durch eine begrenzte Rationalität charakterisiert. Zwischen einem Ideal des rationalen Entscheidens und der Entscheidungsrealität existiert eine Kluft, die sich als Ergebnis einer sachlichen, sozialen sowie zeitlichen Komplexität von Entscheidungssituationen in einer modernen Gesellschaft beschreiben lässt (vgl. Schimank 2005:195 ff.).

In ihrer Forschungsarbeit zur Entstehung von Nachfolgebereitschaft greift

Erdmann in diesem Zusammenhang den Aspekt der beruflichen Sozialisation auf. Mit Bezug auf allgemeine Theorien der beruflichen Sozialisation betont sie, dass die Entscheidung der Berufswahl mit der Herkunftsumgebung korreliert (vgl. Erdmann 1999:12). Die Familie stelle sich demnach als entscheidender »Sozialisationsagent« (Erdmann 1999:12) dar. Mit Blick auf die Unternehmerfamilie bestätigen Groth und Vater diesen Einfluss auf jegliche biographische Entscheidung der Akteure der Unternehmerfamilie, die Berufswahl entsprechend eingeschlossen (vgl. Groth/Vater 2007:53).

Aus Perspektive der Berufswahlforschung hat Seifert 1992 ein Rahmenmodell der Einflussfaktoren auf die Berufswahl entwickelt. Im Kern wird die Berufswahlentscheidung nach Seifert durch zwei Haupteinflussfaktoren determiniert: personale und situative Determinanten. Unter den personalen Determinanten subsumiert er kognitive Dimensionen (bspw. Intelligenz; Fähigkeiten) sowie affektive Dimensionen (bspw. Bedürfnisse, Werthaltungen, Selbstwertgefühl). Die situativen Determinanten gliedert Seifert in soziale Dimensionen (bspw. Familie; soziale Bezugsgruppen) sowie ökonomische Dimensionen (bspw. Beschäftigungsmöglichkeiten, berufliche Anforderungen) (vgl. Seifert 1992:189). Je nach Ausgestaltung dieser Determinanten ergibt sich nach Seifert ein individuelles Selbstkonzept des Akteurs, das entsprechenden Einfluss auf die am Ende getroffene Berufswahlentscheidung hat. Aus den angesprochenen Aspekten ergibt sich die Frage nach der Ausgestaltung der Determinanten in Familienunternehmen, die beim Nachfolger zu der Entscheidung einer Nachfolge führt.

#### 2.5.4 Exkurs: soziologische Akteurmodelle

In der Soziologie existieren verschiedene Modelle, die versuchen, das Handeln sozialer Akteure zu erklären. Als eine Basisdifferenzierung der Handlungsantriebe sozialer Akteure kann die Unterscheidung in den »Homo sociologicus« sowie den »Homo oeconomicus« gelten. Uwe Schimank ergänzt diese Differenzierung um das Akteurmodell des »Identitätsbehaupters«. Grundlage dieser Differenzierung bildet die Annahme, dass jeder Akteur in seinem Handeln durch soziale Strukturen geprägt wird beziehungsweise »soziale Strukturen die handlungsprägenden Einheiten« darstellen (Kron 2010:17; Hervorhebung im Original).<sup>30</sup>

Der Homo sociologicus orientiert sich in seiner Handlungspraxis an existenten Normen und handelt damit in sozial vorstrukturierten Bahnen, was ge-

---

30 Weitere Einflüsse biologischer, physikalischer sowie psychischer Art werden in der akteurtheoretischen Perspektive ausgeschlossen (vgl. Kron 2010:17). »Handeln wird über die Prägungskraft sozialer Strukturen erklärt« (Kron 2010:18).

wissermaßen einem »freiwillig eingegangenen Zwang« (Kron 2010:18) entspricht. Überdies fußt das Handeln vor allem auf einer durch den Akteur angenommenen Rolle. Mit dem Begriff der Rolle werden Erwartungen verknüpft, die an das Verhalten des Individuums in einer bestimmten sozialen Position gestellt werden (vgl. Kron 2010:18). Das Bedürfnis des Akteurs, den spezifischen Rollenerwartungen zu entsprechen, lässt sich durch die Internalisierung, das heißt, die Adaption der Erwartungen durch den Akteur erklären. Handeln vollzieht sich damit im Streben nach Erwartungserfüllung. Im Zuge einer frühen Erwartungsinternalisierung durch die Erziehungspraxis der Eltern nutzt Krone den Begriff des »Einverseeltseins«: »Obwohl derartige Erwartungen manchmal durch frühkindliche Erziehung sogar in einem Maße internalisiert – eingetrichtert, einverseelt – sind, dass die Akteure selbst den damit verbundenen Zwang gar nicht mehr spüren, ist das Handeln nicht so eingeschnürt, dass überhaupt keine Handlungsspielräume mehr bleiben« (Kron 2010:18). Dieser Prozess des »selbstläufigen Inkorporierens« spezifischer Denkhaltungen stellt in der vorliegenden Arbeit einen zentralen Vorgang dar, der im Folgenden mit Mannheim als »Seinsverbundenheit« umschrieben wird.

Das Akteurmodell »Homo oeconomicus« beschreibt ein Handeln, das auf einer rationalen Abwägung von Handlungsalternativen basiert. Das Handeln ist auf die Maximierung des persönlichen Nutzens sowie die Minimierung des persönlichen Aufwands ausgerichtet. Die gegebenen strukturellen Möglichkeiten werden genutzt, um die eigenen Zwecke zu erfüllen (vgl. Krone 2010:19). Dem Akteurmodell liegen damit die Handlungsannahmen der Rational-Choice-Theorie zu Grunde. Besonders in der Ökonomie ist man einen geraumen Zeitraum davon ausgegangen, dass Menschen Entscheidungsträger mit der uneingeschränkten Fähigkeit zu rationalem Verhalten und damit kalkulierbarem Handeln sind. Das tatsächliche Entscheidungsverhalten unterliegt in der Realität jedoch Einflussgrößen, die außerhalb der Grenzen des rationalen Denkens liegen und vielmehr auf emotionaler Grundlage basieren – die so genannte begrenzte Rationalität des Individuums: »Klassische Rationalitätskonzepte, in denen ein bewusstes Abwägen von Alternativen und die Maximierung subjektiv erwarteten Nutzen postuliert werden, haben selbst in einfachen Entscheidungssituationen keine Bestätigung gefunden« (Funke/Holt 2006: 77).

Der »Identitätsbehaupter« als drittes Akteurmodell geht auf Uwe Schimank zurück. Im Zentrum des Handelns stehen »*evaluative* Selbstansprüche« (Krone 2010:20; Hervorhebung im Original) des Akteurs. Der handelnde Akteur besitzt ein klares Bild darüber, wer er ist, wer er sein will und wer er sein soll. Entsprechend diesem Selbstbild wird das individuelle Handeln ausgerichtet. Handeln ist damit durch normative Selbstansprüche geleitet und folgt dem stetigen Versuch, die eigene Identität in Auseinandersetzung mit der sozialen Umwelt zu

behaupten. Er ist folglich der ständigen Identitätsbedrohung durch die Umwelt ausgesetzt (vgl. Krone 2010:20–21).



---

### 3 Das Milieukonzept

Soziale Milieus zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass Wahrnehmung und Veränderungen der Wirklichkeit innerhalb sozialer Milieus auf ähnliche Weise aufgenommen und verarbeitet werden. Die Wirklichkeitskonstruktion folgt identischen Mustern und so bestimmt die Milieuzugehörigkeit die Art und Weise, wie Menschen ihre Lebenslage und Lebensform wahrnehmen, mit ihr umgehen, sie gestalten und nutzen und dadurch gemeinsam in ihrem Verhalten geprägt sind. Das Milieu ist gewissermaßen mit dem Konstrukt der Lebenslage als Kombination individueller Existenzbedingungen verknüpft.

In diesem Kapitel wird das Konzept des sozialen Milieus sowie das Habituskonzept von Bourdieu differenziert dargelegt und thematisch an die Fragestellung der vorliegenden Untersuchung angeschlossen.

Das Milieu als soziales Konstrukt bildet eine zentrale Kategorie differenter gesellschaftstheoretischer Analysen. Bestimmt durch die Mannigfaltigkeit an forschungsanalytischen Perspektiven und Positionen zur Analyse und Beschreibung unserer Gesellschaft weicht der Gebrauch des Begriffs erheblich voneinander ab. Grundlegend verorten sich soziale Milieus als besondere Form der Vergesellschaftung als analytische Perspektive zwischen Individuum und Gesellschaft. Das Feld der Milieuforschung war und ist im Rahmen der Sozialwissenschaften insbesondere durch zwei konträre Ansätze geprägt: die Fokussierung auf die gesellschaftliche Makrostruktur als Konstitutionsbedingung für soziale Milieus sowie ein Bezug auf soziale Mikroprozesse zur Erklärung von Milieubildung. Die Frage, ob »Sein« das »Bewusstsein« konstituiert oder andersherum, bildet den Mittelpunkt der Diskussion (vgl. Bremer 2007:121).

Die Milieuforschung lässt sich somit in unterschiedliche Traditionslinien kategorisieren. Bis in die 80er-Jahre dominieren in der Milieuforschung Ansätze einer sozialstrukturperspektivischen Sicht, die die strukturellen Kategorien »Schicht« und »Klasse« in den Fokus rücken und diese als Determinanten der subjektiven Lebensweisen verorten (vgl. Bremer/Teiwes-Kügler 2013:200). Zugleich werden mit diesem Ansatz sozioökonomische Rahmenbedingungen in

das Zentrum des Forschungsinteresses gestellt. Die Sozialstrukturanalyse verbleibt damit auf einer makrosoziologischen Ebene.

Mit der Entwicklung des Individualisierungstheorems entwickelte sich eine Gegenströmung, die ein Auseinanderfallen objektiver Lebensbedingungen und subjektiver, individueller Lebenspraxis postulierte und eine stärker mikrosoziologische Orientierung einnahm. »Individualisierung läuft in diesem Sinne auf die Aufhebung der lebensweltlichen Grundlagen eines Denkens in traditionellen Kategorien von Großgruppengesellschaften hinaus – also Klassen, Ständen oder Schichten« (Beck 1986:117). Mit der Kritik an der Ungleichheitsforschung führt Hradil (Hradil 1987) erneut das Konzept des sozialen Milieus in die sozialwissenschaftliche Diskussion ein. Als Ausgangspunkt gilt die »Verwunderung und Verärgerung darüber, daß Sozialstrukturanalyse – genauer gesagt, die Analyse *ungleicher* Sozialstruktur – in der Bundesrepublik wie auch in anderen fortgeschrittenen Gesellschaften in erster Linie mit Hilfe von Klassen- und Schichtmodellen [...] betrieben wird, daß diese Schemata aber den heutigen Gegebenheiten ganz offenkundig nicht mehr entsprechen« (Hradil 1987:7; Hervorhebung im Original). Die sozialstrukturellen Ansätze vernachlässigen nach Hradil die Perspektive der subjektiven Verarbeitung der im Fokus stehenden objektiven Lebenslagen.

Mit einer Tendenz der Auflösung von klassen- oder schichtförmiger Milieubildung durch die Ausweitung subjektiver Gestaltungsspielräume ändert sich, wie bereits angerissen, auch die Perspektive der Sozialstrukturforscher. Hradil fügt in den theoretischen Diskurs den Ansatz der sozialen Lagen ein und richtet sich damit stärker auf eine lebensstilzentrierte Milieuforschung. Neben der Determiniertheit durch die soziale Lage thematisiert Hradil subjektive Dispositionen als Prägung eines individuellen Lebensstils (Rebstein/Schnettler 2013:47 ff.). Hradil definiert soziale Milieus als Gruppen ähnlich gearteter Werthaltungen und Prinzipien der individuellen Lebensgestaltung, herausgebildet durch die Determiniertheit der Umwelteinflüsse und inkorporierten inneren Haltungen. Sie stellen sich als »Gruppen Gleichgesinnter mit ähnlichen Konstellationen von Werthaltungen und Einstellungen dar. Sie interpretieren ihre Lebens-, Wohn- und Arbeitsbedingungen in ähnlicher Weise, verkehren besonders häufig untereinander und werden in ihrem Alltagsverhalten durch ihre Milieuzugehörigkeit wesentlich beeinflusst« (Hradil 1996:16). Im Sinne Hradils bildet das soziale Milieu die Schnittstelle zwischen objektiven sozialen Lagen und subjektiven Mentalitäten. Evident wird, dass sich Mitte der 80er-Jahre Analyse- und Erklärungsmodelle etablieren, die eine mehrdimensionale Ebene konstituieren und somit zu einem maßgeblichen Umdenken in der deutschen Sozialstrukturforschung führen.

Zentrales Fragment im Diskurs zwischen Individualisierungs- und Sozialstrukturtheoretikern war die Frage, ob und in welchem Ausmaß die Zugehö-

rigkeit des Individuums zu Schicht oder Klasse die Handlungs- und Lebenspraxis des Einzelnen determiniert. Mit diesen unterschiedlichen Traditionslinien existieren zusammenfassend folglich zwei ganz unterschiedliche Positionen: Makrosoziologische Perspektiven, die den Fokus auf die Gesellschaft im Allgemeinen richten und eine sozialstrukturanalytische Perspektive einnehmen, gelten als objektivistische Ansätze. Die Fokussierung auf das Individuum auf mikrosoziologischer Ebene verschreibt sich dem Subjektivismus und bedient sich dabei subjekt- und beziehungsorientierte Ansätze. Die Auflösung der konkurrierenden Komplementäre von makro- und mikrosoziologischer Forschung erweist sich jedoch als äußerst schwierig, bedenkt man, dass der soziologische Diskurs bisher keine Theorie der Makro- und Mikroverbindung hervorgebracht hat, die nicht zulasten eines der beiden Ansätze geht. Die existierenden Ansätze tendieren entweder zu einer generalisierenden, weltgesellschaftlichen Analyse auf Makroebene oder einer subjektivistischen mikrosoziologischen Forschung, die habituelle Praxis und Identität in den Fokus des Forschungsinteresses rückt (vgl. Isenböck et al. 2013:8). Einen Versuch der Verknüpfung unternimmt Bourdieu mit der Kategorie des Habitus, wie im Folgenden weiter ausgeführt wird.

Das gewissermaßen mit Hradil wieder ins Gedächtnis gerufene Konzept des sozialen Milieus differiert in der Auffassung und Definition der verschiedenen Vertreter dieses Diskurses stark.<sup>31</sup> Bezugnehmend auf eine definitorische Abgrenzung des Milieubegriffs grenzen die unterschiedlichen Milieukonzeptionen sich vor allem durch ihre Auslegung sowie die methodischen Regeln ihres Gebrauchs voneinander ab. Herausstechendes Abgrenzungskriterium der verschiedenen Begriffsdeutungen ist unter anderem die Interaktions- und Kommunikationsdichte der Akteure sozialer Milieus. So sind soziale Milieus nach Schulze als Existenzform bestimmter Gruppierungen der Gesellschaft »Personengruppen, die sich durch gruppenspezifische Existenzformen und erhöhte Binnenkommunikation voneinander abheben« (Schulze 1993:174). Schulze stellt die Kommunikation der Mitglieder eines sozialen Milieus in den Vordergrund der Eigenschaftsmerkmale. Soziale Milieus zeichnen sich, so Schulze, insbesondere dadurch aus, dass Veränderungen der Wirklichkeit auf ähnliche Weise verarbeitet werden und die Wirklichkeitskonstruktion auf diese Weise identischen Mustern folgt. Sie entsprechen damit spezifischen Lebensstilgrup-

---

31 Ein steigendes Interesse an der Milieuforschung liegt für Bohnsack in der Kritik am lange Zeit proklamierten Individualisierungstheorem, das aus seiner Sicht hinsichtlich der Möglichkeit der Begründung und Prognostizierbarkeit allemal begrenzt ist. »Diese Argumentation ist von vornherein mit einer Art ›Kurzschluss‹ behaftet, dahingehend, dass die Art und Weise, wie eine Erosion sozialer Lagen oder Milieus verarbeitet wird, als ein ausschließlich oder primär individueller oder subjektiver Prozess verstanden wurde« (Bohnsack 2013a:16).



pen und sind deutlich abzugrenzen von sozialen Schichten, die sich durch eine hierarchische Ordnung auszeichnen (vgl. Schulze 1993:174).

Scheint es angesichts der »Konjunktur eines theoretischen Pluralismus« (Isenböck et al. 2013:8) schier unausführbar, die theoretische, methodische Bandbreite milieuoientierter Ansätze in Gänze darzustellen, wird im Folgenden allein eine für das Forschungsinteresse wertschöpfende Auswahl an Zugängen ausgewählt.

Im Folgenden werden die Perspektiven der sozialstrukturellen (kategorialen) Milieuforschung, der sozialisationstheoretischen Milieuforschung sowie der praxeologisch- wissenssoziologischen Milieuforschung differenzierter erläutert. Insbesondere letzterer Ansatz ist für diese Arbeit von Bedeutung, da die Wissenssoziologie das metatheoretische Grundgerüst der empirischen Arbeit bildet.

### 3.1 Sozialstrukturelle (kategoriale) Milieuforschung

Emile Durkheim führt den Milieubegriff 1893 im Kontext systematischer Gesellschaftsanalyse in das soziologische Fach der empirischen, sozialstrukturellen Forschung ein. Der Begriff als solches geht jedoch noch weiter zurück auf den französischen Philosophen und Historiker Hippolyte Taine sowie Auguste Comte (vgl. Rebstein/Schnettler 2013:49). Im Zentrum Durkheims Milieukonzepts steht die Auffassung des sozialen Milieus als eine auf das Individuum einwirkende und Lebensumstände beeinflussende äußere soziale Umwelt (vgl. Durkheim 1976:195 ff.). Soziale Milieus bilden sich zugleich durch Gemeinsamkeiten sozialer Akteure in Bezug auf Ideen, Gefühle, Interessen oder Beschäftigungen sowie durch ein In-Kontakt-Treten aufgrund dieser Gemeinsamkeiten, was zu einer Bildung einer gewissen Milieueinheit führt (vgl. Durkheim et al. 1988:55). Durkheim unternimmt damit den Versuch, sowohl objektive als auch subjektive Elemente des Seins miteinander in Verbindung zu bringen.

Die Entstehung sozialer Milieus verbindet Durkheim mit dem in einer modernen Gesellschaft fortschreitenden Verlust familialer Bindungen. Sozialer Zusammenhalt kann nicht mehr alleine durch das Familienmilieu geleistet werden. Der soziale Akteur interagiert, vor allem durch die Trennung des privaten und öffentlichen Lebens, zunehmend außerhalb der Familiensphäre und erschließt sich damit »Sekundärgruppen neuer Art« (Durkheim et al. 1988:59).

Auf Durkheim folgt als Vertreter einer kategorialen Milieuforschung im deutschen Raum in den 80er-Jahren unter anderem Pierre Bourdieu mit seinem Ansatz aus kultursoziologischer Perspektive (vgl. Rebstein/Schnettler 2013:50). Bourdieu sei hier genannt, da er im weiteren Verlauf insbesondere im Kontext

des Habitusbegriffs weitere Beachtung findet. Nach Bourdieu (1983) konstruiert sich der soziale Raum, das soziale Milieu, über verschiedene Kapitalarten, das heißt ökonomische, soziale sowie kulturelle Ressourcen und deren individuelle Verfügbarkeit. Die Positionierung im sozialen Raum ist determiniert durch das zur Verfügung stehende Kapital, wobei das ökonomische Kapital finanzielle Mittel inkludiert, das soziale Kapital sich auf das existente soziale Netzwerk bezieht und das kulturelle Kapital dauerhafte Dispositionen des eigenen Verhaltens beinhaltet (vgl. Bourdieu 1983:185 ff). Mit seinem Modell unterschiedlicher Kapitalformen erfasst Bourdieu die relative Stellung von Individuen innerhalb der konstruierten gesellschaftlichen Hierarchie. Soziale Positionen ergeben sich nach dieser soziokulturellen Theorie der Gesellschaft aus den dem Individuum zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie den objektiven Existenzbedingungen. Der individuelle Lebensstil ist Resultat kultureller Praxisformen sowie persönlicher Wahrnehmung.

Innerhalb der sozialstrukturellen Ansätze existiert zusammenfassend generell eine Fokussierung der Gesellschaft aus ungleichheitsorientierter Perspektive. Der Analysefokus richtet sich auf die Ebene horizontaler (Schicht- und Klassenkategorie) und vertikaler Differenzen (Grundorientierungen).

### 3.2 Sozialisationstheoretische Milieuforschung

Grundmann als zentraler Vertreter dieses Ansatzes nähert sich dem Milieubegriff mit einer sozialisationstheoretischen Brille und bezieht sich auf interaktionistische Praktiken sozialer Akteure zur Reproduktion spezifischer Milieuwelten. Er beschreibt soziale Milieus als Milieuwelten, deren Ursprung die soziale Interaktion und entsprechend geteilte Erfahrungen sozialer Akteure sind. Spricht Grundmann von Sozialisation, bezieht er sich auf den Bedeutungshorizont von Georg Simmel, der unter dem Begriff nicht allein die Individuation des Individuums fasst, sondern einen Prozess wechselseitiger Einwirkung sozialer Akteure und die sich daraus konstituierenden Gesellungsformen interpersoneller Praxis (vgl. Simmel 1984:54). Tenor dieser Definition ist also, dass sich Individuen nicht einzig durch Nachahmung von vorgelebtem Verhalten entwickeln, sondern zugleich soziale Wirklichkeit als kollektive Handlungspraxis durch aufeinander bezogenes Handeln erzeugt wird. So entstehende soziokulturelle Praktiken des Zusammenlebens konstituieren sich in einem spezifischen sozialen Rahmen, der sich zur lebensweltlichen Außenwelt abgrenzt (vgl. Grundmann 2013:116). Diese Perspektive versetzt das Phänomen sozialer Milieus in die Rolle von »Repräsentationen feinstofflicher Grenzen zwischen Drinnen und Draußen, Vertrautem und Fremdem« (Grundmann 2013:2016). Der handelnde Akteur inszeniert seine Welt durch die Inkorporierung kollek-

tiver Orientierungsmuster. »Soziale Milieus werden dementsprechend als konjunktes Erfahrungsfeld sowie als Ausdruck subkultureller Lebensgestaltung bestimmt, das seine Konturen durch Prozesse der sozialen Schließung und Homogenisierung von gemeinsamen Handlungsweisen gewinnt« (Grundmann 2013:117).

Den zentralen Gegenstandsbereich der vorliegenden Untersuchung bildet der Nachfolgeprozess in Familienunternehmen. Das Familienunternehmen als Konstrukt zweier sich reziprok beeinflussender Systeme bildet für die Nachfolger als Akteure den zentralen konjunkativen Erfahrungsraum. Betrachtet man diesen genauer, deutet sich insbesondere im System Familie als soziales Milieu das wechselseitige Bezogensein und die entsprechende Formierung von Alltagspraktiken durch soziales Miteinander an. Der Nachfolger wird in ein familiales Erfahrungsmilieu hineingeboren, aus dessen Spezifika sich die persönliche soziale Genese formiert. Durch den sozialisatorischen Prozess und eine entsprechende transgenerationale Vermittlung werden eine spezifische Lebenspraxis und die innere Logik des sozialen Milieus inkorporiert. Zugleich werden die Logik der Familie und die kollektive Praxis der Familienmitglieder durch das Hinzustoßen des Nachkommen modifiziert und ausdifferenziert. Aus Perspektive eines sozialisationstheretischen Ansatzes produziert ein soziales Milieu kollektive Handlungspraxis also durch reziproke Handlungsbezüge. »Es entsteht ein gemeinsamer – auf eine gewisse Dauer hin angelegter – Erfahrungs- und Handlungsraum, in dem Mann/Frau/Heranwachsende sich mehr oder weniger zugehörig und daher ›wohl‹ fühlen, weil er vertraut und von daher unhinterfragt wirklich ist« (Grundmann 2013:120) Mit dem Rückgriff auf die Beschreibung eines gemeinsamen Erfahrungsraumes nimmt Grundmann Bezug auf Mannheim und damit eine wissenssoziologische Perspektive. Besonders herausstechend ist die Betonung des auf eine »gewisse Dauer« angelegten Handlungsraumes. Bezugnehmend auf das Konstrukt Familienunternehmen können wir dem widersprechend davon ausgehen, dass der Handlungsraum der Familie im Familienunternehmen, als besondere Familienform, auf Dauer angelegt ist. Als Gestalter des gesamten Lebens sind familiale Milieuformulierungen maßgeblich mit der Identitätsentwicklung des Individuums verbunden (vgl. Grundmann 2013:116).

Grundmann verweist darauf, dass entsprechende Praktiken nicht allein in dem bereits dargelegten familialen Erfahrungsmilieu der Fall sind, in dem es sich primär um eine Handlungspraxis der Alltagsroutine handelt, sondern auch auf andere milieuspezifische Kontexte und Handlungsebenen bezogen werden können. Als Beispiel nennt er verschiedene Formen beruflicher Tätigkeit (vgl. Grundmann 2013:123).

### 3.3 Milieuansatz praxeologische Wissenssoziologie

Das Milieuverständnis dieser Arbeit orientiert sich an einem Milieuverständnis aus praxeologischer wissenssoziologischer Perspektive, das vor allem durch Mannheim und Bourdieu sowie schließlich auch Bohnsack geprägt ist. Im Sinne eines daran ausgerichteten Milieubegriffs konstituieren sich Milieubindungen als Ausdruck gesellschaftlichen Seins über die Existenz homologer Strukturidentitäten der Sozialisations- und Lebensgeschichte von Individuen, deren Basis ein gemeinsamer spezifischer konjunktiver Erfahrungsraum bildet (vgl. Mannheim 1980:217 ff.). Die Verknüpfung der Akteure durch diesen »objektiv-geistigen Strukturzusammenhang« (Mannheim et al. 1984:94–95) erfolgt ergo nicht über eine reziproke kommunikative Aushandlung von Motivzuschreibungen, sondern über gemeinsame handlungsleitende Orientierungen als Resultat homologer Strukturidentitäten des Sozialisationsprozesses sowie der Lebensgestaltung. Der Strukturzusammenhang der Akteure gestaltet sich als unabhängig vom subjektiv gemeinten Sinn der Akteure, ohne diesen jedoch äußerlich zu sein (vgl. Bohnsack 2013a: 18). Bohnsack et al. beschreiben konjunktive Erfahrungsräume dann als Milieu, sofern diese über eine Gruppenhaftigkeit hinausgehen (vgl. Bohnsack et al. 2013c:172).

Milieuphänomene stellen sich somit als Konstrukt zweidimensionaler Art dar: einer soziogenetischen Dimension im Sinne einer strukturierten Struktur, die den Fokus auf die bio-graphischen, strukturidentischen Gemeinsamkeiten setzt, sowie einer strukturierenden Struktur als homologe implizite Orientierungsmuster (vgl. Bourdieu 1992:729). Diese Auffassung und definitorische Darlegung des Milieuphänomens zielt jedoch nicht darauf ab, soziale Akteure in ihrer Totalität zu erfassen, sondern darauf einen spezifischen Aspekt der Handlungspraxis analytisch zu begreifen. Für diese Untersuchung bedeutet dies, dass als Gegenstandsbereich die Handlungspraxis der Nachfolger spezifischer Berufsmilieus im Fokus steht.

Verbindungen sozialer Akteure im Sinne von Milieubindungen werden ergo auf der Grundlage gemeinsamer strukturidentischer Erfahrungen und eines sich daraus konstituierenden konjunktiven Erfahrungswissens erzeugt. »Angehörige eines Milieus erfahren etwas für sie Wesentliches gleichartig, auch wenn sie es nicht miteinander erleben. Gesellschaftliche Differenzierung besteht in solchen strukturidentischen Erfahrungen, die sich voneinander abgrenzen und mit anderen strukturidentischen Erfahrungen überlagern« (Franz 2013:265). Der Milieubegriff bezieht sich auch im Rahmen der Dokumentarischen Methode, die die Wissenssoziologie als Metatheorie voraussetzt, immer auf spezifische Aspekte der Handlungspraxis und versucht nicht, eine Gruppe sozialer Akteure oder ein Individuum in seiner Ganzheit zu begreifen. Innerhalb eines Erfahrungsraumes erwirbt der handelnde Akteur durch das Erleben einer spezifi-

schen Praxis ein konjunktives Erfahrungswissen. Die Bindung spezifischer Erfahrungen an eine Praxis ist konstitutiv für ihre prägende Wirkung auf das Individuum. Aufgrund dieser Voraussetzung der Bindung des Erlebens an die Praxis beschreibt Bohnsack seinen Ansatz mit Bezug auf die Wissenssoziologie von Mannheim als praxeologische Wissenssoziologie (vgl. Bohnsack 2013a:17; vgl. Bohnsack et al. 2013c:173). Mit dem praxeologisch begründeten Konzept sozialer Milieus zielt Bohnsack also auf die Rekonstruktion der selbsterlebten Praxis, das heißt des konjunktiven Erfahrungswissens ab und verbleibt mit der Analyseinstellung konsequent auf erfahrungsbezogener Ebene. Die Homologien in der Erlebnisschichtung und Gemeinsamkeiten erlebter Praxis sozialer Milieus führen nach Mannheim zwischen Individuen zu der Möglichkeit eines unmittelbaren »Verstehens« im Sinne einer milieuinternen Verständigung (vgl. Mannheim 1980:271 ff.) Konjunktive im Sinne milieuspezifischer Verständigung als primordiale Sozialität unterscheidet sich folglich von der kommunikativen Aushandlung als sekundäre Sozialität. Erstere besitzt entscheidende, elementare Bedeutung für den individuellen Sozialisationsprozess (vgl. Bohnsack 2013a:21). Milieus weisen entsprechend immer zugleich eine soziogenetische sowie auch eine sinngenetische Dimension auf (vgl. Amling/Hoffmann 2013:181). So kann sich ein entsprechender Strukturzusammenhang auf das homologe Erleben eines spezifischen zeitgeschichtlichen Horizonts, das sozialisatorische Erleben spezifischer Bildungs-, Berufs- oder Arbeitsmilieus sowie Genderkontexte beziehen. Vor allem aber bildet die Familie als spezifische Ausprägung eines konjunktiven Erfahrungsraumes eine Art der Milieuform. Scheint es zunächst, als wäre insbesondere für das Generationenmilieu die Veränderung des strukturidentischen Erlebens aufgrund zeitgeschichtlicher Aspekte konstitutiv, betont Bohnsack hingegen, dass sich dieser Prozess analog auf Bildungs-, Berufs- und Arbeits- sowie Gendermilieus übertragen lässt (vgl. Bohnsack 2013b:185). Vor dem Hintergrund des Gegenstandsbereiches ist noch einmal hervorzuheben, dass auch Bohnsack explizit von einem Berufsmilieu spricht.<sup>32</sup>

Diese Perspektive erzeugt die Wirklichkeit einer Mehrdimensionalität im Sinne einer Überlagerung sowie wechselseitigen Verschränkung von Milieuphänomenen. Der Ansatz des konjunktiven Erfahrungsraumes nach Mannheim versteht es, einer mehrdimensionalen Milieuforschung Rechnung zu tragen und mithilfe der Kategorie des konjunktiven Erfahrungsraumes die Konstitutionsbedingungen von Milieueinheiten in einer Dimension zusammenzugreifen. Zwischen sozialen Akteuren, die nicht durch strukturidentische Erfahrungen miteinander verbun-

---

32 Besteht zwischen Individuen, die durch eine strukturidentische Erlebnisschichtung miteinander verbunden sind, eine kommunikative Aushandlung oder wechselseitige Interaktion spricht Mannheim von Milieueinheiten. Sie bilden das Pendant zu Milieuzusammenhängen, die unabhängig von einer wechselseitigen Kommunikation oder eines gruppenhaften Beziehungsgeflechts sind (vgl. Bohnsack 2013a:22ff.).

den sind und zwischen denen infolgedessen kein unmittelbares Verstehen möglich ist, müssen diese auf den Modus der kommunikativen, expliziten Aushandlung zurückgreifen (vgl. Bohnsack 2013a:20). Bohnsack vertritt damit einen interaktionsunabhängigen Milieuansatz. Die Verbindung der Akteure durch Gemeinsamkeiten des Schicksals und des biographischen Erlebens also des konjunktiven Erfahrungsraumes – ist nicht an ein Zusammenleben in gruppenhafter Weise gebunden. Milieus konstituieren sich entsprechend auch übergemeinschaftlich.

Bezugnehmend auf die Einstiegssequenz dieses Kapitels verortet sich der Milieuansatz einer praxeologischen Wissenssoziologie gewissermaßen in der Mitte zwischen Objektivismus und Subjektivismus. Die Strukturmerkmale von Milieus werden nicht auf das Bewusstsein der sozialen Akteure im Sinne eines Subjektivismus reduziert, zugleich sind sie jedoch auch nicht jenseits des Wissens der Akteure verortet, wie es charakteristisch für einen objektivistischen Zugang ist (vgl. Bohnsack 2013a:41).

### 3.4 Habitus­theorie als Teil des Milieukonzeptes

Der Habitusbegriff bildet einen elementaren Baustein in der Wissenssoziologie von Mannheim sowie entsprechend im Ansatz praxeologischer Wissenssoziologie von Bohnsack. Aus diesem Grund wird im Folgenden der Habitusbegriff differenzierter erläutert.

Das soziologische Feld kann auf unterschiedliche Weise differenziert werden. Eine Option ist die Unterscheidung in die Mikro- und Makrosoziologie. Auf forschungsanalytischer Ebene werden der Mikrosoziologie, die den Analysefokus auf das soziale Handeln einzelner Akteure setzt, zumeist qualitative, und der Makrosoziologie, die die Gesellschaft im Ganzen zum Untersuchungsgegenstand macht, quantitative Verfahren zugeordnet. Eine Verknüpfung beider Elemente stellt sich forschungspraktisch nur in wenigen Ansätzen dar. Pierre Bourdieu vollzieht mit seiner habitustheoretischen Sozialstrukturanalyse eine Kombination von Mikro- und Makrosoziologie, indem er in sozialstrukturell ausgerichteten Analysen Gebrauch von mikrosoziologischen Kategorien wie des Habitus macht.

Das Konzept des Habitus ist durch die Frage geleitet, wie eine Erklärung »kollektiver Handlungsmuster, die als soziale Praktiken von verschiedenen Akteuren über zeitliche und räumliche Grenzen hinweg verhältnismäßig gleichförmig hervorgebracht werden – und dies alles, ohne daß man davon ausgehen kann, daß entsprechende explizite und normative Regeln im Sinne des *homo sociologicus* vorliegen, die die Akteure zu genau jenem Handeln verpflichten oder es von ihnen sozial erwarten würden« (Reckwitz 2000:323; Hervorhebungen im Ori­gi­

nal) erfolgen kann. Die Beantwortung der Frage erfolgt mit der Existenz des Habitus als gleichförmige, kollektive Schemata des Denkens.

Bourdieu beschreibt den Habitus als eine Grundhaltung gegenüber der Welt, die sich aus den Erfahrungen gelebter Praxis konstituiert und sich in der spezifischen Ausgestaltung von Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata widerspiegelt:

Als Produkt der Geschichte produziert der Habitus individuelle und kollektive Praktiken, also Geschichten, nach den von der Geschichte erzeugten Schemata; er gewährleistet die aktive Präsenz früherer Erfahrungen, die sich in jedem Organismus in Gestalt von Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata niederschlagen und die Übereinstimmung und Konstanz der Praktiken im Zeitverlauf viel sicherer als alle formalen Regeln und expliziten Normen zu gewährleisten suchen. (Bourdieu 1987:101)

Konstitutiv für den Habitus ist dessen implizite, mentale Verankerung im sozialen Akteur als ein inkorporiertes<sup>33</sup> »Knowhow des Körpers« (Reckwitz 2000:324), das die Verhaltensweisen des Individuums anleitet und es zu intentionaler Handlungspraxis im Sinne eines praktischen Verstehens befähigt. Das Individuum ist ergo in der Lage eingebaute Sinnzuschreibungen gegenüber spezifischen Situationen im praktischen Handeln anzuwenden. Die inkorporierten Strukturen des Habitus sind in der Praxis und nicht im Bewusstsein der sozialen Akteure auffindbar, da sie vorreflexiven Charakter besitzen. »Als einverleibte, zur Natur gewordene und damit als solche vergessene Geschichte ist der Habitus wirkende Präsenz der gesamten Vergangenheit, die ihn erzeugt hat« (Bourdieu 1987:105). Der Habitus bildet ein »einheitsstiftendes Prinzip«, indem er den Lebensbereichen des sozialen Akteurs implizit einen kongruenten Stempel aufdrückt (vgl. Bourdieu 1982:283). Handlungspraxis und Lebensweise werden durch den sozialen Akteur zwar aktiv produziert, Bourdieu betont jedoch, dass dies »jenseits des Bewusstseins wie des diskursiven Denkens« (Bourdieu 1982:727) passiert. Habituelles Handeln bildet ergo den Kontrast zu um-zu-motiviertem sowie zweckrationalem Handeln. Das gemäß dem Habitus handlungsleitende Wissen unterscheidet sich von anderweitig motiviertem Handeln darin, dass in unterschiedlichen Handlungssituationen durch den inkorporierten Modus operandi homologe Praxen produziert werden. Der Habitus entspricht einem »System der organischen oder mentalen Dispositionen und der unbewussten Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsschemata« (Bourdieu 1974:40). Der Aspekt einer Disposition verweist auf die Generativität und Übertragbarkeit des Habitus.

Der Habitus konstituiert sich in einem sozialen Raum und nicht allein auf subjektiver Ebene, womit er also ein »System übersubjektiver kultureller

33 Der Ausdruck der Inkorporation verdeutlicht, dass Bourdieu mit dem Konzept des Habitus eine Eigenschaft des Körpers verbindet.

Schemata« (Reckwitz 2000:325) bildet, das schließlich im Mentalen des sozialen Akteurs wirkt. Das Subjektive ist folglich zugleich Kollektives. Der Habitus bildet auf diese Weise einen gesellschaftlichen Orientierungssinn, der sich aus der Zugehörigkeit zu einer sozialen Lage ergibt. Soziale Akteure homologer sozialer Lagerung, das heißt homologer struktureller Rahmungen, entwickeln eine Gemeinsamkeit in der Erfahrungsbasis und entsprechend einen homologen Habitus:

Die Konditionierungen, die mit einer bestimmten Klasse von Existenzbedingungen verknüpft sind, erzeugen die Habitusformen als Systeme dauerhafter und übertragbarer Dispositionen, als strukturierte Strukturen, die wie geschaffen sind, als strukturierende Strukturen zu fungieren, d. h. als Erzeugungs- und Ordnungsgrundlage für Praktiken und Vorstellungen, die objektiv an ihr Ziel angepasst sein können, ohne jedoch bewusstes Anstreben von Zwecken und ausdrückliche Beherrschung der zu deren Erreichung erforderlichen Operationen vorauszusetzen, die objektiv »geregelt« sind, ohne irgendwie das Ergebnis der Einhaltung von Regeln zu sein, und genau deswegen kollektiv aufeinander abgestimmt sind, ohne aus dem ordnenden Handeln eines Dirigenten zu sein. (Bourdieu 1987:98–99)

Der Rückgriff auf diesen Erfahrungsaspekt ist ergo anschlussfähig an Mannheims Annahme der Existenz eines kollektiven Erfahrungsraumes. Wie auch Mannheim geht Bourdieu davon aus, dass sich Habitusformen einer Klasse allein aufgrund einer Homogenität der Existenzbedingungen und nicht aufgrund einer direkten Interaktion bilden (vgl. Bourdieu 1992:728). Im Sinne Bourdieus stellt der Habitus keine angeborene Dimension dar, sondern konstituiert sich aus Gedanken, Wahrnehmungen sowie Handlungen. Der Erfahrungsraum Familie stellt den zentralen Referenzpunkt für die Herausbildung eines spezifischen familialen Habitus dar. Er bildet nach Bourdieu einen Ort, an dem durch das gemeinsame Leben und Erleben eine kollektive, soziale sowie kulturelle Handlungspraxis erzeugt, aufrechterhalten sowie transgenerational weitergegeben wird. Entscheidend ist, dass nach Bourdieu jedoch nicht die sozialen Akteure allein diese Handlungspraxis hervorbringen, sondern dass ihr Tun maßgeblich durch die sozialen Rahmenbedingungen und gesellschaftlichen Ungleichheiten beeinflusst ist. Der bei Bourdieu als »gesellschaftlicher Orientierungssinn (sense of one's place)« (Bourdieu 1982:728) dienende inkorporierte Habitus verweist auf eine spezifische soziale Position. Die mit der Soziallage des Individuums verbundenen Strukturen der Alltagswelt zeigen sich wiederum im spezifischen Schemata des Habitus (vgl. Bourdieu 1982:728). »Über den Habitus regiert die Struktur, die ihn erzeugt hat, die Praxis, und zwar nicht in den Gleisen eines mechanischen Determinismus, sondern über die Einschränkungen und Grenzen, die seinen Erfindungen von vornherein gesetzt sind« (Bourdieu 1987:102–103).

Das Konzept des Habitus korrespondiert mit dem wesentlichen Element des



wissenssoziologischen Ansatzes von Karl Mannheim, dem Aspekt der Seins- und Standortgebundenheit des Denkens als zentrale Dimension. Homolog zum bourdieuschen Ansatz geht Mannheim ebenfalls davon aus, dass sich die Zugehörigkeit zu einer sozialen Lage in der Erfahrungsbildung des Individuums niederschlägt. Wie auch Mannheim betont Bourdieu die Unbedeutsamkeit von Interaktion für die Produktion kollektiver homologer Habitusformen. Die Homogenisierung der Habitusformen ergibt sich aus der Homogenität der Existenzbedingungen und führt dazu, »daß die Praktiken ohne jede strategische Berechnung und bewußte Bezugnahme auf eine Norm objektiv aufeinander abgestimmt und ohne jede direkte Interaktion und damit erst recht ohne ausdrückliche Abstimmung einander angepaßt werden können« (Bourdieu 1987:109). So haben Mannheim und Bourdieu gemein, dass sie »das ›Wirken‹ sozialer Strukturen in die handelnden Subjekte« (Meuser 2001:226) verlegen. Habituelles Handeln ist ergo soziales Handeln als Alltagspraxis, die sich in konjunktiven Erfahrungsräumen vollzieht, ohne die vorausgehende Existenz theoretisch explizierbarer Motivlagen.

Der Habitus als sinnstiftendes Handlungsprinzip konstituiert und verinnerlicht sich aufgrund spezifischer Bedingungen des Erwerbs. Dieser vollzieht sich im Rahmen der kindlichen Sozialisation als ein kontinuierlicher, mehrdimensionaler Lernprozess. Die zumeist mit der Geburt selbstverständliche Einbettung des Individuums in den Erfahrungsraum Familie erzeugt eine soziale Wirklichkeit, mit der sich das Individuum durch Prozesse des Beobachtens, Interpretierens und Handeln vertraut macht. Gemäß der Theorie des Lernens am Modell nach Bandura erzeugen die Familienmitglieder, insbesondere die Eltern, eine Interpretationsfolie des Handelns (Bandura 1979).

Das Individuum übernimmt nach dem Vorbild der Eltern die implizite soziale Praxis des Alltagslebens, die wiederum im Sinne der Mehrdimensionalität in ein spezifisches Milieu eingebettet ist. (vgl. Bremer 2007:128–129). Der Habitus stellt ein im Sozialisationsprozess erworbenes, spezifisches Muster einer Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungspraxis dar, das sich im biographischen Verlauf des Individuums weiter entwickelt. Die Vorerfahrungen bleiben im Sinne einer Determiniertheit wirksam. »So ist die einmal erworbene soziale Mitgift auch dann präsent, wenn in späteren Lebensphasen die Milieuzusammenhänge ›gewählt‹, neue soziale Beziehungen aufgebaut und Lebensentwürfe entwickelt und umgesetzt werden.« (Bremer 2007:130). Die Familie bildet den spezifischen »Möglichkeitsraum« (Büchner 2006:28), in dem sich durch spezifische Muster auf Handlungs-, Orientierungs- und Beziehungsebene zwischen den Generationen ein familialer Habitus bildet (vgl. Rahn 2013:144).

Im Rahmen dieser Arbeit orientiere ich mich in meinem Habitusverständnis an der Auffassung Büchners (Büchner 2006), der sich am Habituskonzept Bourdieus orientiert. Der inkorporierte Habitus stellt sich demnach nicht als

etwas Angeborenes dar, sondern als etwas durch soziale Praxis, im Sinne reziproker Auseinandersetzung mit der sozialen Umwelt, Entwickeltes. So ist der kindliche Sozialisationsprozess also Entwicklungsprozess des Habitus, und es kommt der Familie als sozialisatorischem Erfahrungsraum des Individuums eine zentrale Bedeutung zu (vgl. Büchner 2006:27).

#### Zum Wandel habitueller Praxis

Die Familie als Erfahrungsraum bildet den Dreh- und Angelpunkt des Habitus-erwerbs im Rahmen der kindlichen Sozialisation. Die Familienmitglieder stehen neben der Verantwortung einer innerfamiliären, transgenerationalen Weitergabe des familialen Habitus ebenso vor der Herausforderung, in der historischen, zeitgeschichtlichen Entwicklung auf kultureller sowie sozialer Ebene teilhabefähig zu sein. Verbunden damit ist die Feststellung, dass unterschiedliche Generationen den familialen Habitus unter unterschiedlichen Rahmen- und Existenzbedingungen leben und schließlich auch entwickeln müssen. Dieser Tatsache geschuldet, kommt es zu einem Wandel in der Genese des familialen Habitus. Dieser Ansatz liefert eine Erklärung für die Existenz generationaler Konflikte, die auf den ersten Blick zumeist auf die unterschiedlichen Eigenschaften verschiedener Generationen zurückgeführt werden. Die Wandelbarkeit des Habitus im Sinne eines »geschichtlichen Charakters« (Reckwitz 2000:328) und nicht einer Überzeitlichkeit des Konstrukts erzeugt eine Art der »symbolischen Gewalt« (Reckwitz 2000:328). Generationenkonflikte entstehen nach Bourdieu durch das Aufeinandertreffen abweichender Habitusformen: »Bei Generationskonflikten stehen sich keineswegs Altersklassen gegenüber, die durch natürliche Eigenschaften voneinander getrennt wären, sondern Habitusformen, die verschieden entstanden sind« (Bourdieu 1987:116).

Zugleich postuliert Reckwitz den Habitus als Einschränkung potentieller Handlungsmöglichkeiten aufgrund seiner Wandelbarkeit und der damit einhergehenden nicht Nichtexistenz eines universalen Charakters. Er besitzt nicht allein praxiserzeugenden, sondern insbesondere »»zwingenden« Charakter« (Reckwitz 2000:328). Die jeweils historisch relevanten Habitus schemata zwingen das Individuum dazu, die Welt aus einer bestimmten Perspektive wahrzunehmen und entsprechend zu handeln. Die Inkorporierung eines spezifischen Habitus führt ergo zu einer Determiniertheit des Handelns und dem impliziten Zwang, in seinem Habitus zu existieren. Die Handlungspraxis sozialer Akteure wird qua Habitus determiniert: »Die kollektiven Sinnmuster des Habitus geben dem einzelnen Akteur einen begrenzten Pool an Sinnoptionen an die Hand, die zwar zu durchaus verschiedenen subjektiven Sinnzuschreibungen in der Handlungssituation verarbeitet werden können – aber diese Sinnzuschreibungen

gen, die Akte des ›praktischen Verstehens‹, reproduzieren in spezifischer Weise das präexistente allgemeine Sinnmuster« (Reckwitz 2000:339).

Bezugnehmend auf die Nachfolge in Familienunternehmen kann folgende Hypothese formuliert werden:

Wird angenommen, dass das individuelle Handeln durch den kollektiven Habitus des sozialen Milieus, in Form der Familie als Sozialisationsmilieu des Nachfolgers, determiniert ist, so bildet die Nachfolge eine zwangsläufige Handlung aufgrund eines inkorporierten Habitus-schemata, das die transgenerationale Weitergabe des Familienunternehmens in das Zentrum der kollektiven Handlungspraxis stellt. Um es mit den Worten von Reckwitz zu beschreiben, ist der Pool an Sinnoptionen in Bezug auf die Nachfolgeentscheidung damit für den Nachfolger begrenzt.

Lettke greift in einer Studie zu »Habitus und Strategien ostdeutscher Unternehmer« den Transformationsprozess des Habitus vor dem Hintergrund des sozialen Wandels auf. Er thematisiert die Anpassungsmöglichkeit des ostdeutschen Unternehmerhabitus im Hinblick auf Transformationsprozesse der ökonomischen Märkte (Lettke 1996). Mit der Ausdifferenzierung des Habituskonzepts in einen primären und einen sekundären Habitus vollzieht er eine Flexibilisierung, die einer sich wandelnden sozialen Umwelt gerecht zu werden scheint. Der primäre Habitus stellt das Erzeugnis des anfänglichen Sozialisationsprozesses in der Herkunftsfamilie des Individuums dar und zeigt sich als festes Fundament des Habitus, von dem sich der soziale Akteur nicht befreien kann. In Interaktion und Anpassung an neue Felder, das heißt soziale Handlungsräume, entsteht und entwickelt sich der sekundäre Habitus als ein flexibles, veränderbares Konstrukt. Die Entwicklung einer Vielzahl von sekundären Habitus vollzieht sich ergo erst zu einem späteren biographischen Zeitpunkt. Die Inkorporierung sekundärer Habitus ist jedoch abhängig von der Kompatibilität sowie Flexibilität des verinnerlichten primären Habitus (vgl. Lettke 1996:48–49). Lettke betont mit seinem Ansatz demgemäß die Notwendigkeit einer pluralistischen Auffassung des individuellen Habitus.

---

## 4 Ambivalenz

Den Antrieb zur spezifischeren Beschäftigung mit dem Konstrukt der Ambivalenz liefert die theoretische Betrachtung der gegensätzlichen Beschaffenheit einer modernen Gesellschaft und der Gestalt von Familienunternehmen, sowie die logische Konsequenz der aus der empirischen Analyse hervorgebrachten Ergebnisse, die das Vorhandensein von Ambivalenzen auf Seiten der Nachfolger in verschiedenen Kontexten betonen. Allerdings haben die Befragten im Rahmen der Interviews an keiner Stelle bewusst von einer Ambivalenz gesprochen. Die Existenz ambivalenter Gefühlslagen leitete sich erst aus der interpretativen Analyse ab, was ergo für den Implizitheitscharakter sowie die Unbewusstheit der Ambivalenz seitens der Befragten steht. Gefühlte Ambivalenz wirkt sich latent auf die Handlungspraxis der Akteure aus und deutet damit zugleich eine Unreflektiertheit des individuellen Verhaltens an. Pfannenschwarz beschreibt im Kontrast zu den eigenen empirischen Ergebnissen, dass im Rahmen seiner empirischen Studie zur Nachfolge und Nicht-Nachfolge in Familienunternehmen die Befragten bewusst den Begriff der Ambivalenz verwendeten, um persönliche Erfahrungen, Gefühlslagen oder Entscheidungssituationen zu beschreiben (vgl. Pfannenschwarz 2006:122). Möglich erscheint, dass das Reflexionsvermögen der Befragten entscheidend für die Fähigkeit der Explikation von Ambivalenz ist.

Eine einheitliche Ambivalenzforschung, im Sinne einer geschlossenen Theorie von Ambivalenz oder eines übergreifenden Strukturierungscharakteristikums, ist dem seit Jahrzehnten thematisierten Phänomen zum Trotz nicht existent. So stellt sich Ambivalenz als multidisziplinär verankert dar (vgl. Jekeli 2002:10ff.) und führt folglich zu verschiedenen Bedeutungsinhalten, abhängig von der Einbettung in den spezifischen wissenschaftlichen Kontext. Der Nachfolgeprozess und dessen Einbettung in einen sowohl familialen als auch gesellschaftlichen Kontext impliziert die Existenz von Ambivalenz auf dreierlei Ebenen: Ambivalenz auf individualpsychologischer Ebene mit Bezug auf den Nachfolger; eine intrapersonelle, psychisch erlebte Ambivalenz auf familiensoziologischer Ebene in Bezug auf das Generationenverhältnis von

Vorgänger und Nachfolger als Konstitutionsbedingung von Ambivalenz; sowie Ambivalenz auf soziologischer Ebene im Sinne der Paradoxie gesellschaftlicher Rahmung, das heißt einer ambivalenzerzeugenden Gesellschaftlichkeit. Grundsätzlich geht es bei der Betrachtung der Ambivalenz um gegensätzliche Kräfte auf verschiedenen Ebenen, die ein Spannungsfeld bilden und so auf das Individuum wirken.

Auf welche Weise der soziale Akteur eine Situation als ambivalent empfindet, richtet sich nach der Ausstattung seiner Ambivalenztoleranz, deren Konstitution von persönlichen biographischen Erfahrungen abhängig ist (vgl. Jekeli 2002:8). Im primären Sozialisationsprozess im Rahmen der Familie als milieuhafter Umgebung ist das Individuum beständig Ambivalenzen ausgesetzt, das heißt, das Erleben von Ambivalenz ist gewissermaßen konstitutiv für Sozialität. Aus systemtheoretischer Sicht sind »Systeme jeder Art dazu gezwungen, mit der Komplexität der Umwelt, welche stets höher ist als die systeminterne, zurechtzukommen« (Pfannenschwarz 2006:159). Mit der Beschäftigung mit dem Konzept der Ambivalenz geht ergo unweigerlich die Beachtung des Ambiguitätsbegriffs einher, der oftmals fälschlicherweise synonym verwendet wird. Die folgende Darstellung verdeutlicht das Zusammenspiel von Ambiguität und Ambivalenz, das heißt Ambiguität als Form der Wahrnehmung der Umweltreize sowie Ambivalenz als eine mögliche Verarbeitung auf kognitiver, emotionaler sowie evaluativer Ebene (siehe Abbildung 5):

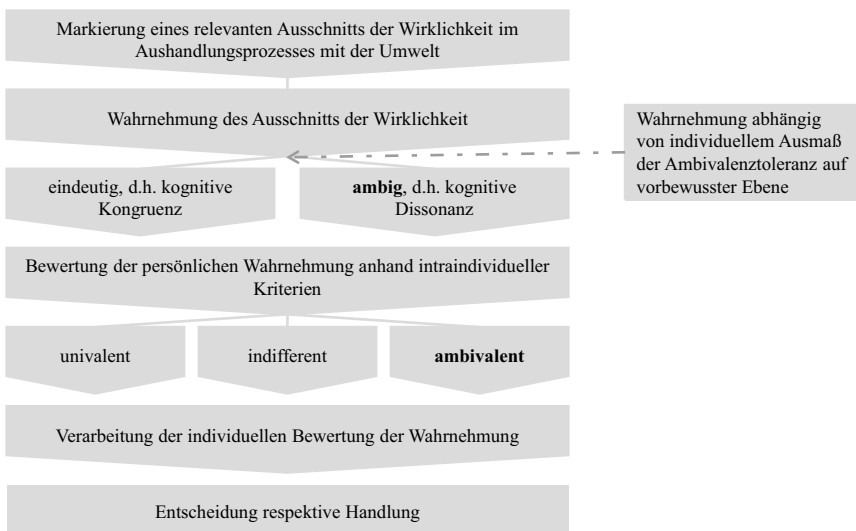


Abbildung 5: Wahrnehmung und Bewertung sozialer Wirklichkeit<sup>34</sup>

34 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pfannenschwarz 2006:128.

Das Konzept der Ambiguität nimmt folglich Bezug auf die Wahrnehmung eines Ausschnittes der sozialen Wirklichkeit. Die Wahrnehmung des Akteurs, ob eine Situation als eindeutig oder als zweideutig, das heißt ambig, wahrgenommen wird, ist wiederum abhängig von der psychischen Konstitution des Individuums. Erst die Bewertung der persönlichen Wahrnehmung kann den Zustand der Ambivalenz hervorrufen. Eine Ambivalenz ist dann existent, sofern gegensätzliche Bewertungen der Situation gleichzeitig gegeben sind (vgl. Junge 2000:109).

»Ambiguität, Zweideutigkeit, schlägt in Ambivalenz, Zweiwertigkeit, um, wenn das individuelle Erleben und Handeln sich mittels ambiguer Situationsbeschreibungen zu orientieren sucht« (Junge 2000:14). Da die Verortung und der Gebrauch des Konstrukts Ambivalenz wie beschrieben auf unterschiedlichen Ebenen erfolgt, wird im Folgenden detailliert auf die unterschiedlichen Zugänge zum Thema Ambivalenz Bezug genommen.

#### **4.1 Individualpsychologische Ebene als individualistischer Zugang**

Auf individualpsychologischer Ebene hat 1911 der Schweizer Psychologe Eugen Bleuler das Konzept der Ambivalenz im Rahmen der Erforschung von Schizophrenie für sich beansprucht (vgl. Bleuler 1911). Er gilt gewissermaßen als »Konstrukteur« (Lüscher 2013:238) des Ambivalenzbegriffs in der wissenschaftlichen Öffentlichkeit. Zentral für seine Auffassung ist die Kategorisierung der Ambivalenz in affektive Ambivalenz als die gleichzeitige Empfindung positiver sowie negativer Gefühle, in voluntäre Ambivalenz bzw. Ambitendenz als Simultaneität adversativer Absichten sowie die intellektuelle Ambivalenz als Gleichzeitigkeit sich widersprechender, konträrer Gedanken und Aussagen. Gemäß Bleuler lassen sich die drei Ebenen der Ambivalenz nicht trennen, sondern müssen als ineinanderfließend betrachtet werden (vgl. Bleuler 1911:266). Obgleich Bleuler die Kategorisierung im Rahmen der Erforschung einer psychischen Krankheit entwickelt hatte, stellt sich das Konzept auch in anderem Kontext als fruchtbar dar. Bezogen auf den Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit und einen Fokus auf den Nachfolger scheint es wertschöpfend, Ambivalenz als Interpretationskategorie in der empirischen Analyse mit der Kategorisierung dieser drei Ebenen aufzunehmen (siehe Abbildung 6):

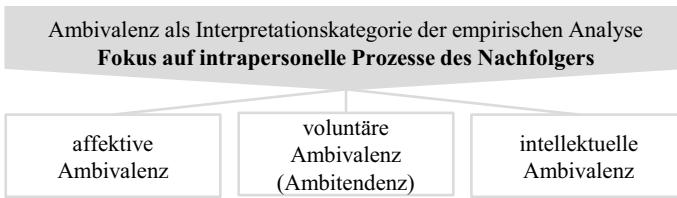
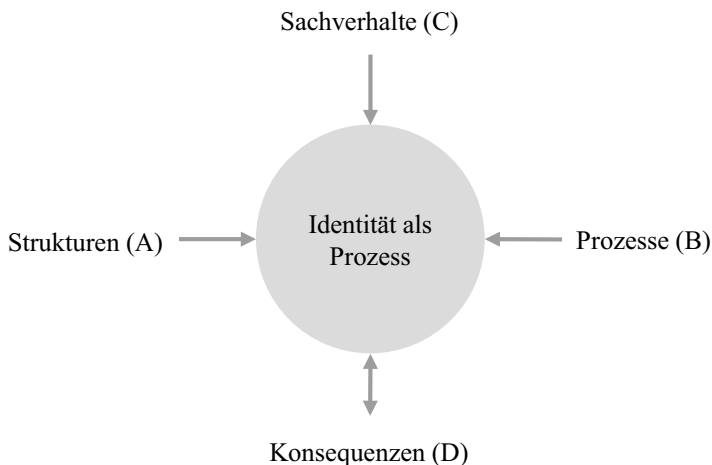


Abbildung 6: Ambivalenzen als Interpretationskategorie<sup>35</sup>

Lüscher hingegen stellt den Prozess der Identitätsentwicklung des Individuums in das Zentrum von Ambivalenzerfahrungen. Von Ambivalenzen spricht er, »wenn Menschen auf der Suche nach der Bedeutung von Personen, sozialen Beziehungen und Tatsachen, die für Facetten ihrer Identität und dementsprechend für ihre Handlungsbefähigung wichtig sind, zwischen polaren Widersprüchen des Fühlens, Denkens, Wollens oder sozialer Strukturen oszillieren, die zeitweilig oder dauernd unlösbar scheinen« (Lüscher 2011:378). Als auf das Individuum einwirkende und ambivalenzauslösende Faktoren oder Rahmenbedingungen gelten nach Lüscher Strukturen des Sozialen und Psychischen in Form von beispielsweise einer Dualität von Autonomie und Dependenz (A); Prozesse (B) im Sinne einer zeitlichen Dynamik von Zwiespältigkeit, das heißt eines Oszillierens des Individuums zwischen Handlungsalternativen wie eines Hin- und Hergerissenseins oder eines Zweifelns; Sachverhalte (C), unter denen sich die hier beschriebenen Generationenbeziehungen als zentrale Konstitutionsbedingung von Ambivalenz einordnen lassen; sowie Konsequenzen (D) im Sinne von Ambivalenzerfahrungen aufgrund einer Notwendigkeit des Handelns (vgl. Lüscher 2011:379). Die Elemente bilden eine wechselseitige Beziehung, die zu einer Verdichtung der Ambivalenz beitragen (siehe Abbildung 7).

Mit dem Diagramm gelingt es, die Tragweite von Ambivalenzerfahrungen im Hinblick auf die Konstitution von Identität zu betrachten. Die Entwicklung persönlicher Identität korreliert nach Lüscher mit der Sensibilität für Ambivalenz und der Möglichkeit des Akteurs mit ihr umzugehen. In diesem Zusammenhang verweist Lüscher auf das Konzept der »agency« als Voraussetzung der Handlungsbefähigung des Individuums, mit Ambivalenz umgehen zu können. Waters definiert »agency« wie folgt: »The process of acting in relation to a set of meanings, reasons or intentions is known as agency« (Waters 1994:15).

<sup>35</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 7: Das komplementäre Diagramm der Ambivalenz<sup>36</sup>

## 4.2 Familiensoziologische Ebene als generativer Zugang

Jekeli betont die Bedeutung der Ambivalenz im Zuge einer familiensoziologischen Perspektive: »Es scheint, daß, wo immer ein geschärfter Blick höherer theoretischer Abstraktion auf Familienbeziehungen gerichtet wird, dieser nicht umhin kommt, die Bedeutung von Ambivalenzen für intime Beziehungen und sozialisatorische Interaktion zu konstatieren« (Jekeli 2002:78). Das Erfordernis einer intergenerativen Aushandlung im Prozess der Nachfolge führt unweigerlich zur Entstehung von Spannungsfeldern aufgrund widersprüchlicher Orientierungen, die sich gemäß Lüscher in Generationenbeziehungen daraus konstituieren, »dass Neues aus Bisherigem geschaffen wird, woraus sich gleichzeitig *sowohl* Gemeinsamkeit als *auch* Verschiedenheit zwischen den Eltern und Kindern ergibt« (Lüscher 2011:389; Hervorhebungen im Original). Tradierte Verhaltensweisen werden durch die nachfolgende Generation nicht allein unreflektiert übernommen, sondern in einem Prozess mit der vorangegangenen Generation ausgehandelt und im Sinne eines Transformationsprozesses zu eigen gemacht. So stellt der Umgang mit Ambivalenz offenbar eine Basis für die Gestaltung von Generationenbeziehungen dar. Im Zentrum der generationalen Ambivalenz stehen die Erfahrungen der Akteure als Muster von »Interdependenz und Autonomie« (Lüscher 2011:390).

Im Kontext der Generationenambivalenz nimmt Lüscher eine wissenssozio-

<sup>36</sup> Quelle: Darstellung in Anlehnung an Lüscher 2011:378, stark vereinfacht.



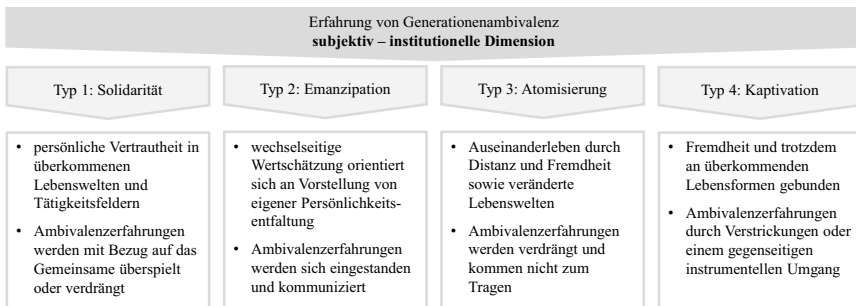
logisch-pragmatische Perspektive ein und postuliert, dass die zentrale Dimension von Ambivalenz Erfahrungen sind, insofern, als dass Ambivalenzen im Feld des Erlebens erscheinen. Die Erfahrung von Ambivalenz führt ergo zu der Zwangsläufigkeit, mit ihr umgehen zu müssen, da »Menschen nicht nur nicht kommunizieren können, sondern, allgemeiner nicht nicht handeln können« (Lüscher 2011:374). Konstitutiv für Ambivalenzen sind mit Blick durch eine wissenssoziologische Brille:

- (1) die Erfahrungen einander diametral entgegengesetzter Strukturen und Kräfte in der Dynamik der Felder individuellen und kollektiven Handelns;
- (2) die Einsicht, daß es um Erfahrungen und Handlungen geht, die für die (selbst- und fremdzugeschriebene) Identität der individuellen und kollektiven Akteure von Belang sind<sup>37</sup>;
- (3) die Annahme, daß die Gegensätze unauflösbar sind, solange sich die Akteure im Handlungsfeld befinden und sich daraus spezifische Aufgaben individuellen und kollektiven Handelns und seiner Reflexion ergeben;
- (4) die Annahme, daß die Erfahrungen von Ambivalenzen und der Umgang damit in systematischer Weise mit der psychischen Konstitution, der Logik sozialer Beziehungen und der Organisation von Sozietäten variieren, eingeschlossen die Regulation von Macht und Herrschaft, und daß sich dementsprechend typische Muster erkennen lassen. (Lüscher 2005:61–62)

Lüscher konstruiert anhand von Ergebnissen einer empirischen Studie vier Typen von Erfahrungen hinsichtlich erlebter und gelebter Generationenambivalenz. Basis der vier analysierten Typen bildet der Grundgedanke, dass die Beziehung zwischen Eltern und ihren Nachkommen eine subjektive Dimension aufweist, unter der das persönliche Erfahren und Erleben von Nähe vs. Distanz subsumiert wird, sowie eine institutionelle Dimension, der das persönliche Erfahren und Erleben von Tradition vs. Innovation bzw. Verändern zugeschrieben wird. Beide Dimensionen sind jeweils durch polare Gegensätze gekennzeichnet, die auf das Spannungsfeld von »Individualität« (bzw. Subjekthaftigkeit) und Sozialität (»Gesellschaftlichkeit«) (Lüscher 2005:72) verweisen. Entsprechend der empirischen Ergebnisse leitet Lüscher vier Typen der Beziehungsgestaltung und Erfahrungen der Ambivalenzbewältigung der sozialen Akteure ab (vgl. Lüscher 2012:24) (siehe Abbildung 8):

---

37 An dieser Stelle betont Lüscher die beschriebene Bedeutung der Ambivalenz für die Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung des Subjekts.

Abbildung 8: Typen generativer Ambivalenz<sup>38</sup>

Generationenbeziehungen sind in ihrer Art und Ausgestaltung nicht statisch sondern dynamisch, indem sie sich im Lebenslauf der wechselseitig in Beziehung stehenden Akteure Wendepunkte ergeben; im Fall der Eltern-Kind-Beziehung beispielsweise in biographischen Ereignissen wie dem Auszug des Kinder oder gar deren eigener Familiengründung. Gerade jene Wendepunkte stellen verdichtete Momente von Ambivalenzerfahrungen dar (vgl. Lüscher 2012a:26).

Wohl, weil Ambivalenzen im allgemeinen Sprachgebrauch oft mit einer inneren Zerrissenheit, einem innewohnenden Konflikt gleichgesetzt werden, sind sie zumeist negativ konnotiert. Jekeli erinnert, dass Ambivalenz jedoch nicht vorschnell mit Konflikten gleichgesetzt werden kann: »Sicher erzeugen Konflikte oft Ambivalenzen; aber Konflikte und Ambivalenz sind nicht identisch. Es ist erst die Verknüpfung von Konflikt mit Solidarität, Liebe, Zuneigung, die die Ambivalenz ausmacht« (Jekeli 2002:63).

Die Analyse einer Generationenambivalenz zwischen Vorgänger und Nachfolger wurde im Rahmen der interpretativen Analyse als »Meta-Aufgabe« betrachtet. Der Fokus richtete sich in diesem Kontext auf die Frage, inwieweit durch die jeweils spezifische generative Beziehung von Vorgänger und Nachfolger sowie dem generativen Aushandlungsprozess beim Nachfolger ein Gefühl der Ambivalenz erzeugt wird.

### 4.3 Soziologische Ebene als struktureller Zugang

Eine soziologische Perspektive richtet den Analysefokus, wie bereits formuliert, auf die Bedingungen der individuellen Erfahrung von Ambivalenz als äußerer Dynamik, im Kontrast zur zuvor dargestellten Perspektive einer psychischen, inneren Bedingung von Ambivalenz (vgl. Lüscher 2011:376). Hinsichtlich einer

38 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lüscher 2012a:24.

durch die Umwelt produzierten Amivalenz formuliert Beck: »Wir leben im Zeitalter des *und* – was heißt: der Ambivalenz« (Beck 1993a:27; Hervorhebung im Original) und schreibt der Moderne Ambivalenz als charakteristisches Merkmal zu.

So gilt das Phänomen durch den sozialen Akteur wahrgenommener, empfundener Ambivalenz als »Folge der Komplexität, der Vielschichtigkeit und Multikausalität der Welt« (Jekeli 2002:8) oder als »zentrales Merkmal der Vergesellschaftung« (Junge 2000:13). Letzterer Aspekt bildet den Forschungsfokus der Studie von Junge, die das Ziel verfolgt, die Konsequenzen von Ambivalenz für den Gesellschaftungsprozess aufzuklären. Er betrachtet Ambivalenz einerseits auf Mikroebene als einen ständigen Begleiter individueller Handlungspraxis sowie andererseits auf Makroebene als Einflussgeber auf Vergesellschaftung und damit zugleich auch auf die Ausformung sozialer Ordnung (vgl. Junge 2000:13). Mit Blick auf die gegenwärtige Gesellschaftsstruktur ist die Existenz von Gegensätzlichkeit allgegenwärtig: »Globalisierung und Lokalisierung, Differenzierung und Entdifferenzierung, Individualisierung und Solidarisierung, Tradition und Moderne« (Junge 2000:14). Bezugnehmend auf Familienunternehmen können diese wohl vor allem letzteren Aspekt, Tradition und Moderne, für sich in Anspruch nehmen. Fundamental für die Betrachtung der Ambivalenz aus soziologischer Perspektive stellen sich die Ansätze von Simmel dar, wie die regelmäßigen Verweise verschiedener Rezipienten der Ambivalenzforschung zeigen. Auch Junge nutzt Simmel aus Ausgangspunkt seiner Analyse (vgl. Junge 2000:15).

Junge betont den sozialen Akteur als Schlüsselfigur einer durch die Gesellschaft erzeugten Ambivalenz. Er nimmt Bezug auf das Charakteristikum einer Gegenwartsgesellschaft, die das Individuum in den Mittelpunkt seiner eigenen Handlungspraxis stellt:

Beispielsweise konfrontiert die Biographisierung des Lebenslaufs und die schrittweise Entstehung des »Ichs als Motor der Vergesellschaftung« das Individuum mit einer Zunahme der Orientierungs- und Wahlchancen, die den vollständigen Umfang gesellschaftlicher Ambivalenzen da ungefiltert auf das Individuum einströmen lassen, wo keine institutionellen Mechanismen der Ambivalenzbewältigung, wie etwa ein normativ strukturierter Lebenslauf, als gesellschaftliche Angebote zur Ambivalenzbewältigung vorhanden sind. Ohne stabile institutionelle und kulturelle Formen der Orientierung bleibt nur die individuelle Ambivalenzbewältigung zurück, die zur Privatisierung der Ambivalenz und zur Privatisierung der Ambivalenzbewältigung führt. (Junge 2000:181)

Mit Blick auf Familienunternehmen als Gegenpart zu Merkmalen wie Ausdifferenzierung und Individualisierung stellt sich die Frage, ob der Nachfolger als sozialer Akteur, eingebettet in die Systeme Familie und Unternehmen, tatsächlich mit der alleinigen Bewältigung der an ihn gerichteten Ambivalenz kon-

frontiert ist, einer Privatisierung von Ambivalenz, oder ob das Familienunternehmen im Kontrast zur Gesellschaft, in der Individuen nicht mehr in »soziale Großgruppen eingebunden sind und dadurch ambivalenzreduzierenden Außenhalt gewinnen können« (Junge 2000:170), dem Individuum einen Raum für gemeinsame Ambivalenzbewältigung sichert.



## 5 Zusammenfassendes Schaubild

Das Schaubild fasst als Abschluss des theoretischen Teils noch einmal überblickartig die zentralen inhaltlichen Zusammenhänge der detailliert beschriebenen theoretischen Ansätze zusammen (siehe Abbildung 9).

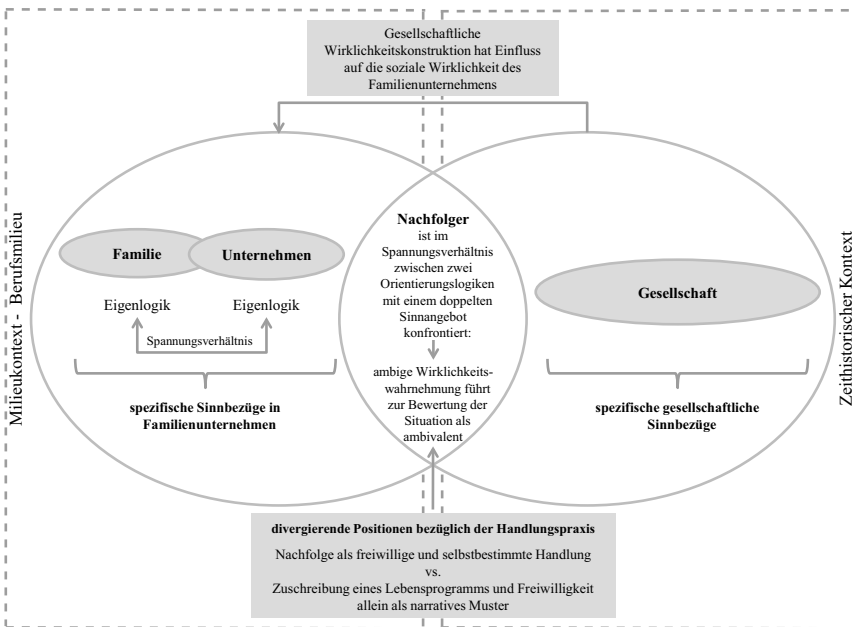


Abbildung 9: Zusammenfassendes Schaubild des theoretischen Teils<sup>39</sup>

Der Nachfolger als zentraler Akteur platziert sich im Spannungsverhältnis zwischen dem Familienunternehmen und der Gesellschaft. Das Eingebettetsein in zwei diametrale Systeme, die sich durch jeweils spezifische Sinnbezüge auszeichnen, versetzt ihn in die Situation eines Konfrontiertseins mit einem dop-

39 Quelle: Eigene Darstellung.

pelten Sinnangebot, das zu einer ambigen Wirklichkeitswahrnehmung und schließlich einer ambivalenten Situationsbewertung führen kann. Die aus dieser Situation resultierende Handlungspraxis der Nachfolge wird in der wissenschaftlichen Forschungslandschaft auf zwei unterschiedliche Weisen wahrgenommen: Zum einen wird behauptet, dass Nachfolger heute dem Sinnangebot einer modernen Gesellschaft folgen und entsprechend Nachfolge eine autonome, auf Freiwilligkeit basierende Handlungspraxis darstellt. Konträr dazu wird zum anderen angenommen, dass gesellschaftliche Sinnbezüge nicht auf die Nachfolge in Familienunternehmen übertragen werden können und die Nachfolge vielmehr als durch den sozialen Raum determiniert gilt. Wie die Handlungsorientierung der Nachfolger tatsächlich ausgestaltet ist und welchen Einfluss die Einbettung in einen milieuspezifischen sowie gesellschaftlich-zeit-historischen Kontext hat, steht im Fokus der nächsten Kapitel dieses Buches.

---

## 6 Konzeption der empirischen Untersuchung

Das Ziel dieser Untersuchung besteht darin, die impliziten Sinnbezüge und Handlungsorientierungen der Nachfolger in Bezug auf die Nachfolgeentscheidung zu rekonstruieren sowie den Einfluss der individuellen Soziogenese, des sozialen Milieus, zu analysieren. Entsprechend ist eine Forschungsstrategie notwendig, die die Perspektiven der Nachfolger in den Mittelpunkt rückt und deren subjektive Sichtweisen sowie individuelle Erfahrungsdimensionen zu erfassen vermag. Um diesen Anforderungen an ein Forschungsparadigma Rechnung zu tragen, basiert der folgende empirische Teil auf einem qualitativen, rekonstruktiven Forschungsdesign.

Das Ziel qualitativer Sozialforschung besteht in der beschreibenden Analyse der als sinnhaft verstandenen sozialen Wirklichkeit. Der Analysefokus richtet sich auf die Lebenswelt sozialer Akteure und einer Beschreibung dieser »von innen heraus« (Flick et al. 2010:14). Der Forscher versteht sich in der Rolle, das Alltagsgeschehen mit den Augen des Erforschten nachzuvollziehen und schließlich auch die Hintergründe der Interaktionen zu verstehen. Dabei dreht es sich jedoch keineswegs um von den Akteuren selbst bewusst wahrgenommene Denkmuster und Strukturen. Entscheidend für das qualitative Vorgehen ist, dass dem Forschenden die theoretischen Konstrukte, die der Beschreibung der erforschten Wirklichkeit dienen, zu Beginn des Forschungsprozesses noch unbekannt sind. Ich möchte auf von Kardorff zurückgreifen, der die Forschungslogik verschiedener methodischer Verfahren der qualitativen Forschung, unter die auch die rekonstruktiven Verfahren subsumiert werden können, in Hinblick auf die Frage eines kleinsten gemeinsamen Nenners sehr anschaulich beschrieben hat:

Der kleinste gemeinsame Nenner der qualitativen Forschungstraditionen lässt sich vielleicht wie folgt bestimmen: Qualitative Forschung hat ihren Ausgangspunkt im Versuch eines vorrangig deutenden und sinnverstehenden Zugangs zu der interaktiv »hergestellt« und in sprachlichen wie nicht-sprachlichen Symbolen repräsentiert gedachten sozialen Wirklichkeit. Sie bemüht sich dabei, ein möglichst detailliertes und vollständiges Bild der zu erschließenden Wirklichkeitsausschnitte zu liefern. Dabei vermeidet sie soweit wie möglich, bereits durch rein methodische Vorentscheidungen



den Bereich möglicher Erfahrung einzuschränken oder rationalistisch zu »halbieren«. Die bewusste Wahrnehmung und Einbeziehung des Forschers und der Kommunikation mit den »Beforschten« als konstitutives Element des Erkenntnisprozesses ist eine zusätzliche, allen qualitativen Ansätzen gemeinsame Eigenschaft: Die Interaktion des Forschers mit seinen »Gegenständen« wird systematisch als Moment der »Herstellung« des »Gegenstandes« selbst reflektiert. (von Kardorff 1995:4)

Von Kardorff betont hier die Rolle des Forschers im qualitativen Forschungsprozess. Ihm kommt insbesondere hinsichtlich der methodischen Kontrolle eine hohe Bedeutung zu. Die vorliegende Untersuchung nähert sich mit ihrem Tenor einem sozialwissenschaftlichen Zugang an.

Was der Sozialwissenschaftler zu ergründen und zu rekonstruieren versucht, bezieht sich auf Gegenstände, die zuvor in der Alltagspraxis durch die sozialen Akteure selbst konstruiert wurde. Der Forscher nutzt folglich Konstruktionen zweiten Grades:

Die Besonderheit sozialwissenschaftlichen Denkens besteht also darin, dass sich nicht nur dieses Denken selbst aus Interpretationen, Typenbildungen, Konstruktionen zusammensetzt, sondern dass bereits der *Gegenstand* dieses Denkens, eben das soziale Handeln, das Alltagshandeln auf unterschiedlichen Ebenen, durch sinnhafte Konstruktionen, durch Typenbildungen und Methoden vorstrukturiert ist. (Bohnsack 2010:23; Hervorhebung im Original)

Zentraler Verfahrensgrundsatz rekonstruktiver Forschung ist entsprechend der Ansatz des Fremdverstehens, der auf dem interpretativen Paradigma basiert und soziale Wirklichkeit als eine Sache der Auslegung begreift (vgl. Kruse 2014:40–41).

So bedarf es eines methodischen Vorgehens, das dem Erforschten den Raum gibt, die entwickelten Konstruktionen ersten Grades zu entfalten. Die rekonstruktiven Verfahren beziehen sich also auf diese Alltagspraxis der Erforschten. Zugleich – und dies stellt gewissermaßen das Paradoxe an dieser Forschungssituation dar – ist auch der Forscher selbst mit seiner Arbeit in der Alltagspraxis verankert, was zu der Notwendigkeit einer Rekonstruktion der eigenen Forschungspraxis führt: einer Rekonstruktion der Rekonstruktion (vgl. Bohnsack 2010:25). Rekonstruktive Verfahren stellen sich also als Verfahren dar, die den Sinn hinter dem Sinn zu rekonstruieren versuchen (vgl. Kruse 2014:25). Wie es auch im Folgenden im Rahmen der Beschreibung der Dokumentarischen Methode dargelegt wird, besteht innerhalb rekonstruktiver Methoden die Haltung einer Einklammerung des Geltungscharakters in dem Sinne, dass der Wahrheitsgehalt der dargestellten sozialen Wirklichkeit durch die beteiligten Akteure nicht hinterfragt wird. Rekonstruktive Forschung dreht sich nicht um das Wahr oder Falsch, sondern um den Sinn hinter der durch die sozialen Akteure dargestellten Wirklichkeit.

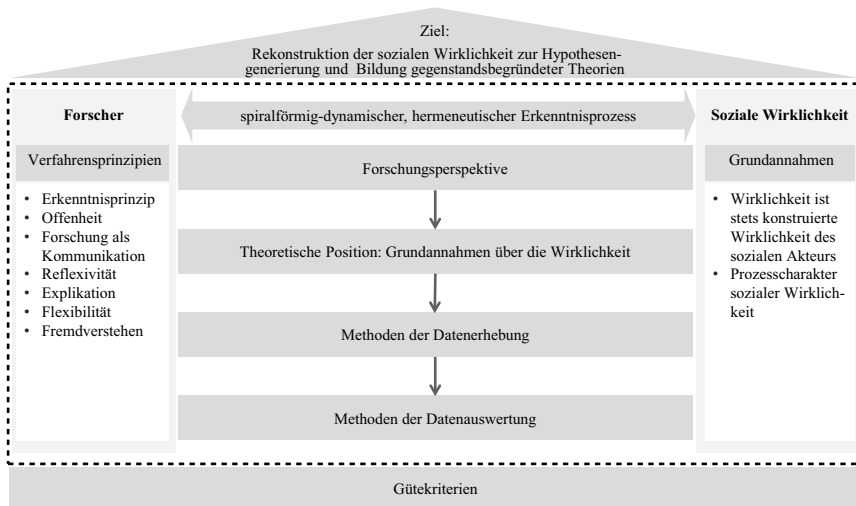
Das übergeordnete angestrebte Ziel rekonstruktiver, qualitativer Forschung

und der damit verknüpften Beschreibung sozialer Wirklichkeit besteht in einer gegenstandsbegründeten Theoriebildung (vgl. Flick et al. 2010:17). Die Theoriebildung erfolgt aus dem Gegenstand heraus: »Eine Theorie ist ihrem Gegenstand nur angemessen, wenn sie aus ihm heraus entwickelt worden ist« (Bohnsack 1999:33). Methodologie und forschungspraktisches, methodisches Vorgehen müssen also den Prinzipien der Theoriegewinnung Rechnung tragen.

Auf welchen methodologischen Grundlagen und welchem methodischen Vorgehen die folgende Untersuchung fußt und wie diese sich im Detail ausgestalten, steht in den folgenden Ausführungen des Kapitels im Fokus. Mit dem im folgenden Abschnitt dargestellten »Haus qualitativer Forschung« wird zunächst der Prozess der Auswahl methodologischer Grundannahmen sowie methodischer Verfahren transparent gemacht.

## 6.1 Haus qualitativer Forschung

An einem bestimmten Punkt im Prozess eines jedweden Forschungsprojekts ist der Forscher mit der elementaren Frage danach konfrontiert, welches empirische Analyseverfahren den Anforderungen des eigenen Forschungsvorhabens gerecht wird und mit welchem methodischen Ansatz die Beantwortung der formulierten Forschungsfrage gelingt. Aus persönlicher Erfahrung in der Rolle des Forschers des vorliegenden Forschungsprojektes weiß ich, dass es eine große Herausforderung darstellt, sich in dem »Methodendschungel« qualitativer Forschungsansätze zurecht zu finden. Aus der eigenen »Not« heraus habe ich das folgende »Haus qualitativer Forschung« konstruiert, um mir zum einen selbst eine Orientierungshilfe zu liefern sowie zum anderen einen Beitrag für die wissenschaftliche Forschungspraxis zu liefern und die Forscher an die Hand zu nehmen, die mit der Wahl eines qualitativen Forschungsansatzes komplettes Neuland betreten. Dabei erhebe ich mit dem Methodenhaus keinen Anspruch auf Vollständigkeit der Bandbreite an möglichen qualitativen Zugängen. Das Konzept wurde in Anlehnung an die Übersichten zu Forschungsperspektiven von Flick et al. 2010 sowie Lamnek 2010 entwickelt und durch weitere zentrale, konstitutive Dimensionen des qualitativen Forschungsprozesses erweitert (siehe Abbildung 10).

Abbildung 10: Haus qualitativer Forschung<sup>40</sup>

Das Dach des Hauses bildet das hier bereits beschriebene Ziel rekonstruktiver Forschung. Der Forscher, charakterisiert in seinem Forschungsverhalten durch spezifische Verfahrensprinzipien, sowie die soziale Wirklichkeit und die mit ihr verbundenen konstitutiven Grundannahmen als elementare Elemente einer qualitativ ausgerichteten Forschung, wirken als tragende Säulen und stehen in einem durch Wechselwirkung gekennzeichneten Verhältnis. Verbindendes Element zwischen Forscher und sozialer Wirklichkeit bildet der durch den Forscher initiierte hermeneutische Erkenntnisprozess. Den Kern des Methodenhauses stellt letztlich der prozessual aufeinander aufbauende Forschungsprozess selbst dar. Basis und Fundament eines empirischen Forschungsprojekts bildet die Einhaltung bestimmter Gütekriterien qualitativer Forschung. Als Grundlagenwissen der vorliegenden empirischen Arbeit vorausgesetzt, werden die Elemente des Hauses im Folgenden näher erläutert.<sup>41</sup>

### 6.1.1 Erkenntnisprozess zwischen Forscher und sozialer Wirklichkeit

Der Erkenntnisprozess rekonstruktiver Forschung vollzieht sich zwischen dem Forscher und der zu erforschenden sozialen Wirklichkeit. Die soziale Wirklichkeit

<sup>40</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>41</sup> Mit der Erläuterung der Inhalte geht es darum einen Überblick über die methodologischen und methodischen Grundannahmen und Alternativen rekonstruktiver Forschung zu erhalten. Aus diesem Grund verbleiben die Erläuterungen auf einer eher allgemeineren Detailebene.

ist stets eine durch die sozialen Akteure konstruierte. Bedeutungszusammenhänge werden interaktiv hergestellt sowie durch individuelle und kollektive Interpretation angeeignet und vermittelt, was zwangsläufig dazu führt, dass soziale Wirklichkeit einen Prozesscharakter besitzt (vgl. Flick et al. 2010:20–21). Wirklichkeit kann aufgrund der sozialen Herstellungspraxis entsprechend niemals objektiv sein. Als Resultat der Subjektivität existieren unterschiedliche Versionen der konstruierten Wirklichkeit, was dazu führt, dass die Wirklichkeit stets eine Kontingenz aufweist: Sie könnte immer auch auf eine andere Weise konstruiert worden sein.

Als Forschungsprogramm basiert die rekonstruktive Sozialforschung auf einem spezifischen Set an Annahmen über die Wirklichkeit sowie auch über das forschungspraktische Vorgehen. Wie sich im Folgenden auch für die dokumentarische Methode als Analyseverfahren als konstitutiv herausstellt, bildet der Wechsel der AnalyseEinstellung vom *WAS* zum *WIE* eine entscheidende Grundhaltung. Im Erkenntnisinteresse des Forschers steht nicht die soziale Wirklichkeit in ihrer Substanz im Fokus (*Was ist die soziale Wirklichkeit?*), sondern die Herstellungspraxis sozialer Wirklichkeit (*Wie wird soziale Wirklichkeit konstruiert?*) (vgl. Mannheim 1980:85 ff.).

Der Forscher ist in seinem Forschungsvorgehen an bestimmte Prinzipien gebunden, um zu einer Erkenntnis über die Wirklichkeitskonstruktion zu gelangen. Die folgenden Verfahrensprinzipien rekonstruktiver Forschung beschreiben die Grundhaltung des Forschers im Forschungsprozess.

### Erkenntnisprinzip und Fremdverstehen

Erkenntnis vollzieht sich im Rahmen qualitativer Forschung durch Verstehen im Kontrast zum Erkenntnisgewinn durch Erklären. Soeffner definiert Verstehen als »jenen Vorgang [...], der einer Erfahrung Sinn verleiht« (Soeffner 2010:165). Verstehen ist folglich eine Leistung von Bedeutungszuschreibung sowie Sinnkonstruktion. Die Zuschreibung eines subjektiven Sinns auf die soziale Wirklichkeit bildet die Verstehensleistung des sozialen Akteurs erster Ordnung. Zentrale Herausforderung des Forschenden im Erkenntnisprozess ist das Fremdverstehen, das heißt ein Verstehen zweiter Ordnung. »Fremdverstehen können wir jenen Vorgang nennen, bei dem wir einer Erfahrung den Sinn verleihen, dass sie sich auf ein Ereignis in der Welt bezieht, dem Alter Ego bereits einen Sinn verliehen hat« (Soeffner 2010:165). Der Forscher bewegt sich damit permanent in einer Welt, die bereits von anderen vorinterpretiert worden ist. Fremde Sinnkonstruktionen und Relevanzsysteme können jedoch nur vor dem Hintergrund der jeweils eigenen Sinnkonstruktion sowie der eigenen Relevanzsysteme interpretiert werden. Rekonstruktive Sozialforschung stellt damit also einen Prozess des Fremdverstehens dar, bei dem ein Sinn zugeschrieben

wird, dem bereits ein Verstehensprozess und eine Sinnzuschreibung voraus geht. Im Zuge rekonstruktiver Sozialforschung ist Fremdverstehen damit nicht nur »ein Verstehensprozess ›zweiter Ordnung‹ (das Verstehen von bereits Verstandenen), sondern im Prinzip sogar ein Verstehensprozess ›dritter Ordnung‹: Er ist ein Fremdverstehen des fremdverstandenen Fremdverstandenen. Denn rekonstruiert wird ja stets sozialer Sinn, also individuelle Sinngebungsprozesse in einer Wirklichkeit, der bereits Sinn verliehen wurde, bzw. in einer Wirklichkeit, in der Sinn stets interaktionell hergestellt wird« (Kruse 2014:73; Hervorhebungen im Original).

### Offenheit

Das Prinzip der Offenheit beinhaltet Offenheit sowohl des Forschers gegenüber dem Forschungsgegenstand als auch gegenüber der Forschungsmethode. Es bezieht sich insbesondere darauf, als Forscher den eigenen Wahrnehmungstrichter gegenüber dem Untersuchungsgegenstand offen zu halten: »Sinn soll via qualitativer Interviewforschung so weit wie möglich *rekonstruiert* werden, und nicht im Rahmen der Datenerhebungs- bzw. Auswertungsprozesse in den Forschungsgegenstand hineingelegt werden« (Kruse 2014:41; Hervorhebung im Original). Eine mögliche Subjektivität und Selektivität der interpretativen Analyse korreliert mit der Seinsverbundenheit des Forschers. Die Standortgebundenheit des Alltagswissens führt beim Forscher selbstläufig zu einer intuitiven Auswahl herangezogener Vergleichshorizonte. Insofern wird der methodischen Kontrolle eine hohe Bedeutung zugemessen.

### Forschung als Kommunikation

Das Forschungsprinzip Forschung als Kommunikation bezieht sich auf die Beziehung zwischen Forscher und Erforschten, die sich in der qualitativen Forschung durch wechselseitige Interaktion auszeichnet und ein konstitutives Merkmal bildet. In den Fokus rückt das »gegenseitige Aushandeln der Wirklichkeitsdefinition zwischen Forscher und Erforschtem« (Lamnek 2010:21).

### Reflexivität

Reflexivität im Forschungsprozess bedeutet auf Seiten des Forschers, im Forschungsprozess, insbesondere in der Erhebungssituation, zu reflektieren, welches Vorwissen, welche persönlichen Annahmen sowie auch welche unbewussten Erwartungen in den Forschungsprozess mit eingebracht werden. Reflexivität bezieht sich also zum einen auf die Selbstreflexion des Forschers; zum anderen geht mit

einer reflektierten Einstellung des Forschers auch die Anpassungsfähigkeit des Untersuchungsinstruments einher (vgl. Lamnek 2010:22).

### Explikation

Das Explikationsprinzip bezieht sich auf die intersubjektive Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses. Der Forscher ist mit der Handlungsaufforderung und Erwartung konfrontiert, sein forschungspraktisches Handeln offen zu legen und explizit zu machen, um eine methodische Kontrolle zu gewährleisten (vgl. Lamnek 2010:23).

### Flexibilität

Qualitative Forschung bedeutet in der Rolle des Forschers, flexibel auf die Entwicklungen im Forschungsprozess zu reagieren, also das eigene Vorgehen permanent zu reflektieren und nach Bedarf anzupassen. Erkenntnisfortschritte werden im Prozess genutzt und für das weitere Vorgehen verwendet. Die Forderung der Flexibilität wird damit zugleich der erwarteten Gegenstandsangemessenheit gerecht (vgl. Lamnek 2010:23–24).

## 6.1.2 Von der Wahl der Forschungsperspektive bis zur Wahl der Methode

Begibt sich der Forscher auf das Terrain der qualitativen Sozialforschung, muss er sich zuallererst einmal die Frage stellen, welche theoretische Position er einnimmt, das heißt, welche theoretischen Annahmen er über die Wirklichkeit trifft und wie er sein Gegenstandsverständnis definiert. Kurz um: Wie ist die Weltsicht, mit der der Forschungsgegenstand betrachtet wird? Grundsätzlich lassen sich drei Hauptlinien theoretischer Forschungsperspektiven ausmachen, die die Grundannahmen des Forschers über die soziale Wirklichkeit bestimmen und letztlich über das weitere empirische Vorgehen, das heißt eine adäquate metatheoretische Position sowie entsprechende Analyse- und Auswertungsmethoden entscheiden:

- Zugänge zur subjektiven Sichtweise und zum subjektiven Sinn
- Beschreibung von Prozessen der Herstellung sozialer Situationen
- Nachvollzug latenter Sinnbezüge und Relevanzstrukturen (vgl. Flick et al. 2010:19).

Die Auswahl der Forschungsperspektive erfolgt nicht losgelöst vom eigentlichen Forschungsgegenstand, sondern wird entsprechend dem Forschungsgegenstand, der Forschungsfrage sowie dem Forschungsziel gewählt.

Die folgende Abbildung zeichnet den Prozess von der Wahl der Perspektive bis zur Wahl der Auswertungsmethode systematisch nach (siehe Abbildung 11).

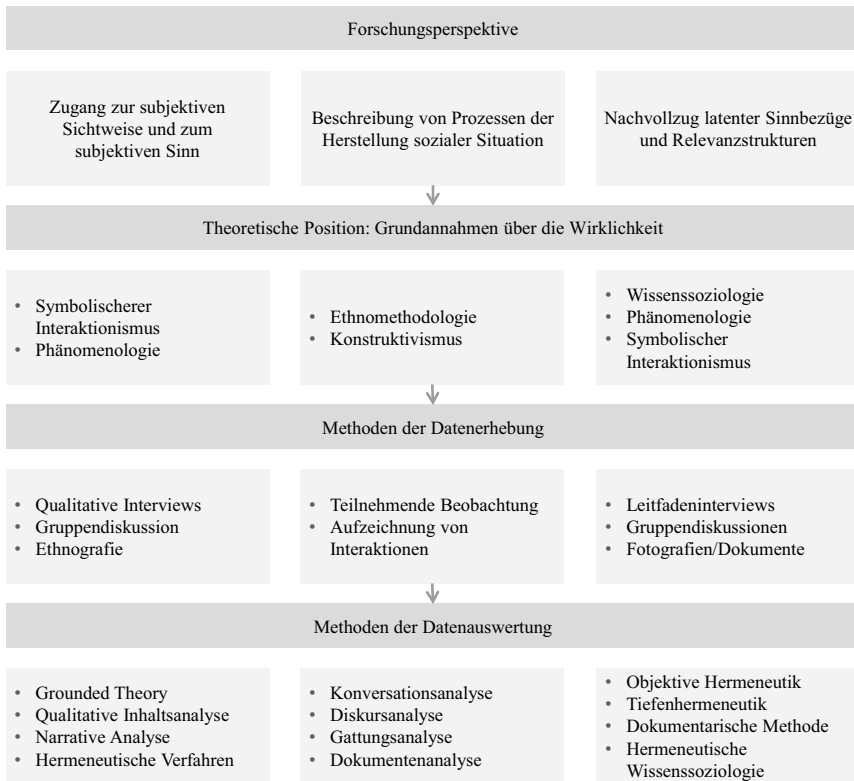


Abbildung 11: Von der Wahl der Forschungsperspektive bis zur Wahl der Methode<sup>42</sup>

Die vorliegende Untersuchung verfolgt das Ziel, latente Sinnbezüge sowie Relevanzstrukturen nachzuvollziehen sowie zu rekonstruieren. Entsprechend dieser eingenommenen Forschungsperspektive bildet die Wissenssoziologie nach Karl Mannheim die metatheoretische Grundlage der empirischen Untersuchung.<sup>43</sup> Daraus abgeleitet wird die Datenerhebung anhand von Leitfadeninterviews mit narrativen Sequenzen vollzogen<sup>44</sup>. Die Datenauswertung erfolgt schließlich mit der Dokumentarischen Methode nach Bohnsack.<sup>45</sup> Wie das Haus qualitativer Forschung aufzeigt, bilden Gütekriterien die Basis des empirischen Forschungsprozesses.

42 Quelle: Eigene Darstellung.

43 Siehe dazu Abschnitt 6.2.

44 Siehe dazu Abschnitt 6.3.3.

45 Siehe dazu Abschnitt 6.3.5.

An dieser Stelle soll es nicht darum gehen, wie es häufig in Forschungsarbeiten praktiziert wird, allein die in der quantitativen Forschung bekannten Gütekriterien von Objektivität, Reliabilität sowie Validität auf die qualitative Forschung zu übertragen, weil es sich dabei offensichtlich um Einheitskriterien handle, mit denen jede Forschungsarbeit bewertet werden könne. Die komplementäre Logik von quantitativer sowie qualitativer Forschung führt meinerseits zu der Annahme, dass es eigener Kriterien der Bewertung bedarf, um den Eigenschaften qualitativer Forschung gerecht zu werden.

So wird Bezug auf die von Steinke formulierten Kernkriterien qualitativer Forschung genommen, die bewusst »breit« angelegt wurden, um auf verschiedene empirische Forschungsmethoden übertragbar zu sein. Zentrales Kriterium bildet die *intersubjektive Nachvollziehbarkeit* des Forschungsprozesses, die durch den Forscher mithilfe von Transparenz im Sinne einer Dokumentation des Forschungsprozesses erzeugt werden kann. Zentrale Elemente einer entsprechenden Dokumentation sollten das dem Forschungsprozess zu Grunde gelegte Vorverständnis des Forschers sowie die Auswahlkriterien der empirischen Erhebung- sowie Analysemethoden bilden. Ein weiteres Gütekriterium stellt die *Gegenstandsangemessenheit* dar, die sich zum einen auf die Wahl des Forschungsansatzes bezieht sowie zum anderen auf die konkrete Ausgestaltung des Forschungsprozesses im Sinne einer dem Forschungsinteresse und dem Untersuchungsgegenstand angemessenen Auswahl empirischer Methodologie sowie Methodik. Als Bewertungsmaßstab zählt ebenso die *empirische Verankerung*, unter der die Möglichkeit subsumiert wird, die formulierten Hypothesen sowie Theorien anhand der empirischen Daten zu überprüfen. Damit geht einher, dass Theoriebildung wie beschrieben gegenstandsbezogen ist und anhand der erhobenen Daten nachvollziehbar sein muss. Die *Reichweite* einer Theorie sowie entsprechend die Grenzen des Geltungsbereichs stellen ein elementares Gütekriterium dar, um die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse zu überprüfen. In diesem Zusammenhang ist der Forscher mit der Frage konfrontiert, auf welche weiteren Dimensionen die empirisch analysierten Forschungsergebnisse übertragen werden können beziehungsweise auf welche sie zutreffen. Treffen die Ergebnisse allein auf sehr spezifische Bedingungen zu, so sind die empirischen Ergebnisse nur schwer verallgemeinerbar. In der vorliegenden Arbeit wurde diesem Kriterium mit der minimalen sowie maximalen Fallkontrastierung Rechnung getragen.

Eine qualitativ gute Forschungsarbeit sollte, so Steinke, zudem dem Kriterium der *Kohärenz* entsprechen, sprich, eine in sich konsistente Theorie als Ergebnis des Forschungsprozesses zu Tage bringen, die *Relevanz* der Forschungsfrage eindeutig belegen können sowie zu guter Letzt im Sinne einer methodischen Kontrollierbarkeit auf die *Subjektivität* des Forschers in der Theoriebildung achtgeben (vgl. Steinke 2010:323 ff.).



## 6.2 Wissenssoziologie nach Karl Mannheim als Metatheorie der Untersuchung

Die Wissenssoziologie fokussiert in ihrem forschungsanalytischen Interesse die »Entstehung, Verbreitung, Verwendung und Bewahrung von Wissen innerhalb von sozialen Gruppen, Gemeinschaften und Gesellschaften« (Kneer 2008:797). Mannheim als einer der Begründer dieser soziologischen (Teil-)Disziplin, der im Rahmen dieser Arbeit insbesondere aufgrund seines entwickelten Forschungsprogramms, der Dokumentarischen Methode, im Fokus steht, beschreibt die Wissenssoziologie als:

eine neuerdings entstandene soziologische Disziplin, die als Theorie eine Lehre von der sogenannten »Seinsverbundenheit« des Wissens aufzustellen und auszubauen und als historisch-soziologische Forschung diese »Seinsverbundenheit« an den verschiedenen Wissensgehalten der Vergangenheit und Gegenwart herauszustellen bestrebt ist. (Mannheim 1969:227)

Im Zentrum der Theorie steht die soziale Seinsebene oder Seinslage des sozialen Akteurs, worunter Mannheim Faktoren sozialer Zugehörigkeit wie Klasse, Generationenzusammenhang, Berufsgruppe sowie weitere spezifische Gruppenkonstellationen subsumiert (vgl. Schützeichel 2012:22). Als Lehre von der Seinsverbundenheit des Wissens postuliert Mannheim einen Zusammenhang zwischen der Art des Denkens und der sozialen Lage des Wissensträgers (vgl. Reckwitz 2000:157 ff.). Das Wissen sozialer Akteure ist mit den individuellen spezifischen Erlebens- und Erfahrungsdimensionen verbunden und konstituiert über diese die persönliche Handlungspraxis. Handlungspraxis bedeutet folglich immer auch soziale Praxis. Für einen Nachfolger eines landwirtschaftlichen Familienbetriebes strukturiert etwa der individuelle Erfahrungsraum des Familienbetriebes seine Denkhaltung über die tägliche, ständige Bereitschaft die eigene Zeit der Arbeit im Betrieb zu widmen und somit eine Entgrenzung der Arbeit in die private Zeit als selbstverständlich und Normalität zu begreifen.

Die Alltagsbedingungen und Erfahrungen der Individuen bilden »eine Folie, die ihr Handeln anleitet« (Kleemann et al. 2013:156). Diese inkorporierte »Folie« des Handelns wird zu einer selbstläufigen Natürlichkeit. Diese Inkorporation der Handlungspraxis verbleibt beim Individuum jedoch auf einer nicht reflektierten Ebene (vgl. Kleemann et al. 2013:156).

Basis der Theorie bildet die Differenzierung des an den sozialen Akteur gebundenen Wissens in unterschiedliche Wissensarten: theoretisches, explizites Wissen im Sinne der Alltagstheorien oder Common-Sense-Theorien sowie atheoretisches, implizites Wissen im Sinne eines handlungsleitenden, inkor-

porierten Wissens.<sup>46</sup> Das atheoretische Wissen beschreibt unser Routinehandeln und ermöglicht so folglich das habituelle Handeln (vgl. Nohl 2012:4).

Aus wissenssoziologischer Perspektive existieren zwei differente Modi von Sozialität. Nach Mannheim ist Individuen, die einen gemeinsamen konjunktiven Erfahrungsraum teilen, das heißt, die durch spezifische Erlebniszusammenhänge verbunden sind, unmittelbares Verstehen möglich. Es bedarf also keiner gegenseitigen Interpretation der Handlungspraxis des anderen. Das Pendant dazu bilden kommunikative Beziehungen, die einer wechselseitigen Interpretation bedürfen. Damit bestehen zwei weitere Arten von Wissen, die sich in ihrer Differenzierung auf ein öffentliches, gesellschaftliches oder milieuspezifisches Verstehen von Bedeutungen beziehen (vgl. Bohnsack 2010:59–60). Am Beispiel des Verständnisses des Begriffs »Familie« kann dies illustriert werden: Die gesellschaftliche Realität der Familie ist uns unabhängig von der Zugehörigkeit zu einem spezifischen sozialen Milieu oder einer Kultur bekannt. Die Bedeutung dessen, was eine Familie im Groben ist, kann also durch uns alle in gewisser Weise beantwortet werden, da wir jeweils als ein Teil einer Familie ein Wissen über diese Institution besitzen. Dieses Wissen stellt ergo eine öffentliche Art des Wissens, das heißt ein kommunikatives oder kommunikativ-generalisierendes Wissen dar. Wie jedoch die konkrete Erscheinungsform der Familie Müller im Sinne ihrer milieuspezifischen Ausgestaltung aussieht, können wir nicht mit Gewissheit sagen, weil wir keinen Zugang zum spezifischen konjunktiven Erfahrungsraum der Familie Müller besitzen. Allein die Mitglieder der Familie Müller wissen über ihre individuell-spezifische Besonderheit wie beispielsweise tradierte Familienrituale oder Werte. Das Wissen sozialer Akteure, die Teil eines spezifischen konjunktiven Erfahrungsraumes sind, wird durch Mannheim als konjunktives Wissen beschrieben (vgl. Bohnsack et al. 2001a:14). Die gemeinsame Praxis sozialer Akteure erzeugt ergo eine kollektive Erlebnisschichtung und ist zugleich dessen Voraussetzung. Ein Individuum partizipiert nicht allein an einem konjunktiven Erfahrungsraum, sondern ist Teilhaber an verschiedenen Erfahrungsdimensionen, die zu einer Überlagerung führen. Als Resultat entsteht eine Mehrdimensionalität des handlungspraktischen Erfahrungswissens sozialer Akteure. Das kommunikative Wissen im Sinne von Wissen um Normen und Rollenbeziehungen der öffentlichen Gesellschaft wird durch Bohnsack als »Orientierungsschemata« (Bohnsack 2013b:179; Hervorhebung im Original) bezeichnet und bildet die Ebene »sekundären Sozialität« (Bohnsack 2013b:184; Hervorhebung im Original). Das

---

46 Entscheidend für die AnalyseEinstellung des Forschers ist, dass die Struktur der Wissenszusammenhänge beim Akteur auf diese Weise repräsentiert ist. Sie, die Forscher, gehen nicht davon aus, »dass sie mehr wissen als die Akteure oder Akteurinnen, sondern davon, dass letztere selbst nicht wissen, was sie da eigentlich alles wissen, somit also über ein implizites Wissen verfügen, welches ihnen reflexiv nicht so ohne weiteres zugänglich ist« (Bohnsack et al. 2001a:11).

Pendant dazu bildet das konjunktive Wissen als kollektives Gedächtnis der Familie den Habitus oder spezifischen »Orientierungsrahmen« (Bohnsack 2013b:179; Hervorhebung im Original) und verortet sich damit auf der Ebene »primordialen Sozialität« (Bohnsack 2013b:184; Hervorhebung im Original). Der Orientierungsrahmen ist in Abgrenzung zum Begriff des Habitus insofern »mehr«, als dass er ihn um den Aspekt erweitert, wie habituelles Handeln sich in Auseinandersetzung mit dem Orientierungsschemata konstituiert. Das Konzept des Orientierungsrahmen ist damit dem Konzept des Orientierungsschemata übergeordnet zu sehen (vgl. Bohnsack 2013b:181). Orientierungsschemata gewinnen ihre Bedeutung ergo erst durch die Rahmung der individuellen Handlungspraxis; des Orientierungsrahmens. Diese zwei Modi der Sozialität beschreibt Mannheim auch als Doppelheit der Verhaltensweisen des sozialen Akteurs (vgl. Mannheim 1980:296).<sup>47</sup>

Einen zentralen Bestandteil der Theorie Mannheims bildet sein Generationenkonzept. Der Generationenbegriff lässt sich auf unterschiedliche Weise begreifen. In aktuellen soziologischen sowie erziehungswissenschaftlichen Forschungsarbeiten wird verstärkt eine Differenzierung zwischen einerseits Generationenbeziehungen, die sich auf Mikroebene anordnen, sowie andererseits Generationenverhältnissen, die sich auf Makroebene ansiedeln, vollzogen, womit die Betrachtung des Gegenstandes auf eine dichotome Sichtweise beschränkt ist (vgl. Bohnsack/Schäffer 2002:249). Vereinfacht gesagt könnten wir auch von familialen Generationenbeziehungen sowie gesellschaftlichen Generationenverbindungen sprechen. Das Mannheimsche Generationenkonzept siedelt sich auf einer Mesoebene an. Er versucht, Generationenbildung anhand der Kategorie der Erlebnisschichtung sowie jener der Lagerung zu erfassen.

Eine gemeinsame Erlebnisschichtung im Sinne konjunktiver Erfahrung ergibt sich nicht allein aus sozialisationsgeschichtlicher Kontinuität oder deren Tradierung, sondern ebenso aus dem homologen Erleben von biographischen Diskontinuitäten.

Mit dem wissenssoziologischen Ansatz leistet Mannheim einen Beitrag zur Überwindung der Aporie von Subjektivismus und Objektivismus, indem er eine Perspektive des Forschers eröffnet, die einerseits den subjektiv gemeinten Sinn des sozialen Akteurs als Sinnstruktur des Handelns fokussiert sowie andererseits das Wissen des sozialen Akteure als Basis empirischer Analyse belässt (vgl. Bohnsack 2013a:19).

---

47 »Ist uns also, wenn auch von wissenschaftlichen Einsichten durchsetzt, eine relativ unversehrte Schicht des konjunktiven Erkennens vorhanden, und kommt hierzu schon ganz früh eine kommunikative Schicht, so entsteht dadurch als Ergebnis faktisch eine Doppelheit der Verhaltensweisen in jedem einzelnen, sowohl gegenüber Begriffen als auch Realitäten« (Mannheim 1980:296).

## 6.3 Methodisches Vorgehen im Rahmen der Untersuchung

Die Auswahl des methodischen Vorgehens orientiert sich wie in Abschnitt 6.1.2 beschrieben an der Forschungsfrage sowie der Metatheorie der Wahl und wird damit gewissermaßen auch durch diese beiden eingeschränkt. Anhand der ausgewählten Forschungsmethode müssen im Rahmen der empirischen Analyse zwei Ebenen der Rekonstruktion vollzogen werden können: zum einen die Rekonstruktion der individuellen Handlungsorientierung der befragten Nachfolger, die zu einer Entscheidung für die Nachfolge im Familienunternehmen geführt hat, sowie zum anderen die Rekonstruktion der sozialen Genese, das heißt die Rekonstruktion des Einflusses der Berufsmilieus auf die Handlungsentscheidung.

Neben einer Beschreibung des Samplings erfolgt in diesem Kapitel eine Darstellung der methodischen Verfahrensschritte.

### 6.3.1 Auswahl der Interviewpartner

Die Auswahl der Fälle erfolgt aus einer Grundgesamtheit, die in ihrer Gestalt äußerst heterogen ist. Die Mannigfaltigkeit der Wirklichkeit gilt es in der Fallauswahl, dem Sample, auf irgendeine Art zu berücksichtigen (vgl. Kruse 2014:245).

In der qualitativen Forschung existieren zwei grundlegend verschiedene Strategien der Fallauswahl: die Vorab-Festlegung der Stichprobe anhand spezifischer Merkmalsausprägungen oder die schrittweise Fallauswahl auf Basis des fortschreitenden Erkenntnisstandes (theoretisches Sampling) (vgl. Mayer 2013:39). Das Sample der vorliegenden Arbeit basiert auf dem Ansatz einer theoretisch begründeten Vorabfestlegung der Samplingstruktur. Die Fallauswahl erfolgte anhand eines selbstkonstruierten Kriterienkatalogs, der verschiedene Merkmalsausprägungen berücksichtigt. Die Auswahl der Kriterien basiert auf der formulierten Forschungsfrage sowie den damit verbundenen theoretischen Vorüberlegungen.

Mit der formulierten Forschungsfrage, in der der Einfluss des Berufsmilieus auf die Nachfolgeentscheidung fokussiert wird, wird eine Vorabfestlegung des Samples hinsichtlich der Merkmalsausprägung »Berufsmilieu« unabdingbar (siehe Abbildung 12).

Unternehmen	Berufsmilieu	Landwirtschaft Handwerk Gastronomie/Hotellerie Industrie
	Unternehmensgröße	Kleinstunternehmen (bis 9 Beschäftigte; bis 2 Mio. € Umsatz/Jahr) Großunternehmen (250 Beschäftigte und mehr; 50 Mio. € Umsatz/Jahr und mehr)
Nachfolgeprozess	Generation	mindestens in 2. Generation Übergabe in 3. Generation
	Status des Nachfolgeprozesses	Entscheidung von Vorgänger sowie Nachfolger muss expliziert sein Nachfolge kann umgesetzt oder eingeleitet sein sowie noch ausstehen

Abbildung 12: Fallauswahl<sup>48</sup>

Die Abgrenzungen der verschiedenen Unternehmensgrößen basiert auf Richtlinien des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (ifm Bonn) (vgl. ifm Bonn 2016).

Mit der Samplingstrategie soll versucht werden, die Heterogenität des Forschungsfeldes in Bezug auf das Berufsmilieu in der Fallauswahl zu repräsentieren. Eine maximale Kontrastierung der Fälle findet folglich hinsichtlich der Merkmalsausprägung Berufsmilieu statt.

Befragt wurden vier Handwerksbetriebe, drei landwirtschaftliche Betriebe, fünf Industriebetriebe sowie zwei Gastronomie-/Hotelbetriebe. Die heterogene Anzahl an Einzelfällen je Merkmalsausprägung Berufsmilieu erklärt sich damit, dass im Sinne einer theoretischen Sättigung an diesem Punkt der Fallanzahl eine konsistente und plausible Theorie aus dem empirischen Material gewonnen werden konnte. Allein in der Merkmalausprägung Berufsmilieu »Industrie« besteht eine stärkere Varianz der Einzelfälle. Es wurden Industriebetriebe verschiedener Größe, das heißt sowohl KMU als auch Großbetriebe, befragt, um die Größe des Unternehmens als einflussreiche Variable zu untersuchen. Im Rahmen der empirischen Analyse wurde evident, dass für eine Typisierung der Handlungsorientierungen der Nachfolger Unternehmenskriterien wie die Größe des Unternehmens keinen entscheidenden Einfluss haben. Aus diesem Grund werden an dieser Stelle keine weiteren unternehmensspezifischen Daten aufgezeigt. Ebenfalls werden persönliche Daten beziehungsweise weitere soziale Lagerungsdimensionen der Befragten nicht systematisch dargestellt. Grund dafür ist insbesondere, dass in der empirischen Auswertung kein spezifischer Einbezug weiterer Lagerungsdimensionen neben der Dimension des Berufsmilieus stattfindet.

Das Sample umfasst insgesamt 14 Fälle. Unter einem Fall werden jeweils der Sohn als Nachfolger sowie auch der Vater als Vorgänger subsumiert, wodurch also die Anzahl von 28 Einzelinterviews entsteht. Im Fokus der interpretativen Analyse stehen die Nachfolger. Somit wurden 14 Einzelinterviews detailliert interpretiert

<sup>48</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

und in die Typenbildung miteinbezogen. Die Entscheidung für die ausgewählten Fälle entspricht einem forschungspraktischen Vorgehen, da die Fälle dem Anspruch der Fallkontrastierung entsprechen. Um einen Orientierungsrahmen vom Einzelfall abzulösen und einen Typus davon zu abstrahieren, ist es unabdingbar, dass ein identifizierter Orientierungsrahmen sich einerseits in weiteren Fällen finden lässt sowie sich diese homologen Orientierungsrahmen zudem von kontrastierenden Orientierungsrahmen abgrenzen lassen (vgl. Nohl 2012:7): »Denn es ist nicht die Aufgabe der Forschenden, einen Fall besonders gut zu kennen, sondern seine wesentlichen Orientierungsrahmen zu identifizieren, die sich vom Fall abheben und auch in anderen Fällen finden lassen« (Nohl 2012:7). Bildet dieses Vorgehen die Basis einer intersubjektiv nachvollziehbaren Typenbildung, so wird evident, dass die Fallanzahl einem relativ großen Umfang entsprechen muss. Insbesondere die Durchführung einer soziogenetischen Typenbildung ist abhängig von der Existenz mehrerer Vergleichsfälle. Die Interpretation »wird umso mehr methodisch kontrollierbar, je mehr die Vergleichshorizonte des Interpreten empirisch fundiert und somit intersubjektiv nachvollziehbar und überprüfbar sind« (Bohnsack 2007:137). Mit der Vorstellung einer Fallauswahl von 14 Fällen stellt sich folgende Frage: »Was kann auf der Basis von 28 Interviews verallgemeinert werden?«<sup>49</sup> Durch eine ausgeprägte Fallorientierung gelingt es, die Komplexität der mannigfaltigen sozialen Wirklichkeit adäquat zu berücksichtigen. Die Kontexte und Hintergründe der Herstellungspraxis der Wirklichkeit werden durch eine entsprechend Fallzahl differenziert beleuchtet, um schließlich abstrahiert zu werden.

### 6.3.2 Beschreibung der befragten Berufsmilieus

In Abschnitt 3.3 wurde bereits dargelegt, dass sich das Milieuverständnis der vorliegenden Arbeit an einem Milieuansatz der praxeologischen Wissenssoziologie orientiert. Soziale Milieus konstituieren sich demnach über die Existenz homologer Strukturidentitäten der Sozialisations- und Lebensgeschichte. Die Verbindung der Akteure durch den von Mannheim beschriebenen »objektivistischen Strukturzusammenhang« (Mannheim 1984:94–95) führt zu einer homologen Erlebnisschichtung. Die Akteure des sozialen Milieus konstruieren folglich aufgrund ihres gemeinsamen konjunktiven Erfahrungsraumes die soziale Wirklichkeit auf ähnliche Weise. Damit ist der hier zu Grunde gelegte Milieuansatz interaktionsunabhängig, das heißt, die Milieumitglieder sind nicht durch eine reziproke Kommunikation miteinander verbunden. Neben der Ho-

---

49 Kritik am Umfang der Fallauswahl basiert oftmals auf der operativen Erkenntnislogik deduktiver Verfahren.

mologie der soziogenetischen Dimensionen, das heißt der Strukturidentitäten der Akteure eines sozialen Milieus, ist mit diesem praxeologisch-wissenssoziologischen Ansatz die These verbunden, dass die Mitglieder sozialer Milieus eine Homologie in der strukturierenden Struktur aufweisen, das heißt, ihrer Handlungspraxis ein homologes implizites handlungsleitendes Orientierungsmuster zu Grunde liegt. Da im Rahmen dieses Ansatzes der Grundsatz besteht, dass soziale Akteure eines Milieus nicht in ihrer Totalität erfasst werden, sondern allein hinsichtlich eines spezifischen Aspekts der Handlungspraxis, liegt der empirischen Arbeit die These zu Grunde, dass die Befragten eines spezifischen Berufsmilieus die Entscheidung für eine Nachfolge anhand identischer handlungsleitender Orientierungen treffen. Das Handeln der Akteure eines spezifischen Berufsmilieus ist durch das Eingebundensein in den spezifischen konjunktiven Erfahrungsraum und einen sich daraus konstituierenden spezifischen Modus operandi auf die gleiche Weise determiniert. So wird davon ausgegangen, dass die Lagerungsdimension Berufsmilieu strukturidentische Erfahrungen bei den jeweils entsprechenden sozialen Akteuren hervorruft.

Allerdings scheint es paradox, im Zuge der Betrachtung der Handlungspraxis von Nachfolgern als Akteure eines Familienunternehmens allein von Berufsmilieus als strukturellen Rahmen auszugehen. Durch die Verbindung der Systeme Familie und Unternehmen im Familienunternehmen scheint es unmöglich, die strukturelle Rahmung auf das Berufsmilieu zu begrenzen. Das sozialisatorische Milieu stellt im Sinne der beschriebenen Mehrdimensionalität von Milieuzugehörigkeiten eine Verbindung aus Familienmilieu sowie Berufsmilieu dar, wobei angenommen werden kann, dass insbesondere die strukturellen Erfahrungen im Rahmen der Familie in einem hohen Maße individuell, das heißt familienspezifisch, sind. Im Folgenden steht aus diesem Grund die Frage im Mittelpunkt, was mögliche strukturidentische Erfahrungen sein könnten, die den jeweiligen Berufsmilieus zugeordnet werden können – wohlwissend, dass in Familienunternehmen durch die Verwobenheit von Familie und Unternehmen nicht tatsächlich von einer Trennung der Milieuwelten gesprochen werden kann.

Die Ausgestaltung der Strukturmerkmale spezifischer Berufsmilieus ist gewiss abhängig von Faktoren wie der regionalen Verankerung sowie dem zeit-historischen Kontext, das heißt gesellschaftlichen Entwicklungen. Um ein Berufsmilieu in seiner ganzheitlichen Ausgestaltung zu erfassen, wäre folglich eine Nachzeichnung der historischen Entwicklung notwendig. Da im Fokus der empirischen Arbeit nicht die transgenerationale Weitergabe eines branchenspezifischen Habitus steht, sondern der Nachfolger und seine konjunktiven Erfahrungen in einem spezifischen Milieu, geht es im Folgenden darum, Annahmen über die grobe strukturelle Ausgestaltung der Berufsmilieus zu treffen. Die Nachzeichnung historischer Entwicklungen der spezifischen Berufsmilieus und deren Einfluss auf die Handlungspraxis der Akteure im Familienunter-

nehmen bildet entsprechend einen Ansatzpunkt für an diese Arbeit anknüpfende Fragestellungen bzw. Forschungsarbeiten, die insbesondere den Blick auf die transgenerationale Vermittlung eines spezifischen familialen Habitus richten.

Wie die dargestellte tabellarische Übersicht der befragten Interviewpartner zeigt, werden unter »Berufsmilieu« Landwirtschaftsbetriebe, Handwerksbetriebe, Gastronomie- und Hotelbetriebe sowie Industrieunternehmen erfasst. Ein wesentliches Strukturmerkmal von Landwirtschafts- und Handwerks- sowie auch von vielen Gastronomiebetrieben bildet zumeist die Verbindung des familialen Wohnraums und des Betriebes.<sup>50</sup> Die sich dadurch ergebenden Doppelrollen der Akteure beschreiben Planck und Ziehe als konstitutiv für den landwirtschaftlichen Familienbetrieb: »Unter einem landwirtschaftlichen Familienbetrieb ist soziologisch ein landwirtschaftlicher Betrieb zu verstehen, in dem Familienpositionen mit betrieblichen Rollen und umgekehrt Positionen im Betrieb mit familiären Rollen verknüpft sind« (Planck/Ziehe 1979:294) Auch Breuer betont in seiner Definition von Handwerksbetrieben den Anteil der Familienmitglieder am betrieblichen Geschehen: »Handwerksbetriebe sind Unternehmen unterschiedlicher Produktions- und Dienstleistungs-Sparten, die der Handwerksordnung unterworfen sind. Der Leiter des Betriebs ist der Handwerks-Meister – im für den handwerklichen Familienbetrieb typischen Fall der Vater einer Familie, deren Mitglieder auf die eine oder andere Weise im Betrieb mitarbeiten bzw. mithelfen« (Breuer 2002:3).<sup>51</sup> Groth und Vater zählen Landwirtschafts- und Handwerksbetriebe zu der Organisationsform der »Kleinfamilien-Organisation« (Groth/Vater 2007:56). In Abgrenzung zu Großfamilien-Organisationen, in denen es aufgrund einer Weitervererbung von Unternehmensanteilen an alle Nachfahren zu einer sehr großen, gar unüberschaubaren Anzahl an Anteilseignern kommen kann, sowie in Abgrenzung zu Stammes-Organisationen, in denen nicht nur der Nachfolger, sondern auch Geschwister Anteile am Unternehmen besitzen, wird in Kleinfamilien-Organisationen in der Nachfolge allein der Nachfolger bedacht. Indem die Geschäftsführerposition sowie die Mehrheit der Gesellschaftsstimmanteile an den Nachfolger allein gehen, wird gewissermaßen die Gründungssituation wiederholt (vgl. Groth/Vater 2009:87 ff.). Zwar verweisen Groth und Vater nicht auf die Übertragbarkeit der Merkmale auf Gastronomie- sowie Hotelbetriebe, jedoch scheint eine Übertragung aufgrund struktureller Ähnlichkeiten von Landwirtschafts-, Handwerks- und Gastronomiebetrieb durchaus plausibel.

---

50 Diese These wird durch die befragten Unternehmen bestätigt. Bei allen befragten Landwirtschafts- und Handwerksbetrieben fallen Lebens- und Arbeitsraum zusammen. Zudem trifft dies auch auf einen befragten Gastronomiebetrieb zu.

51 Die in der vorliegenden Untersuchung angewandte Begriffsbestimmung eines Handwerksbetriebes orientiert sich folglich an der dargestellten Definition nach Breuer.



Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass in der wissenschaftlichen Forschungslandschaft zu Familienunternehmen zumeist Bezug auf Familienunternehmen genommen wird, die der Größe von mittelständischen Unternehmen oder Großkonzernen entsprechen. Obgleich in der Literatur zumeist nicht explizit auf ein spezifisches Berufsmilieu verwiesen wird, scheint es, als würden landwirtschaftliche, handwerkliche sowie gastronomische Klein- und Kleinstbetriebe nicht in die allgemeine Diskussion inkludiert.<sup>52</sup> Dies führt zu der These, dass mit der in der Arbeit vollzogenen ausführlichen Beschreibung der Charakteristika von Familienunternehmen Industriebetriebe ausführlich dargestellt worden sind.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass in der Soziologie im Allgemeinen das Interesse an dem Konstrukt Familienunternehmen eher gering ist, ausgenommen einen soziologischen Forschungsstrang, der sich speziell auf die Land- und Agrarsoziologie fokussiert.<sup>53</sup> So überträgt zum Beispiel Schallberger in seinem agrarsoziologischen Beitrag das Habituskonzept von Bourdieu auf familiäre Handlungsmuster landwirtschaftlicher Familien. Klassische traditionelle Denk- und Verhaltensmuster der landwirtschaftlichen Familie wie eine positive Einstellung zu Tradition und Naturverbundenheit, Pflichtbewusstsein gegenüber Familienmitgliedern sowie Begeisterung für die Landwirtschaft bezeichnet er als »Habitus Subsistenz«. Damit nimmt er Bezug auf die Haus- und Subsistenzwirtschaft, die vor allem durch eine untrennbare Einheit aus Haus und Hof charakterisiert ist und in der das Wirtschaften in erster Linie der Selbstversorgung und Existenzsicherung dient. Transferiert auf die Dimension Zeit, umfasst der Habitus Subsistenz eine starke Ausrichtung, den Hof von Generation zu Generation weiterzugeben (vgl. Schallberger 1996:277). Der durch Schallberger beschriebene traditionelle Habitus ist mit einer positiven Perzeption von Tradition sowie einem Verpflichtungsgefühl gegenüber der Familie verbunden. In dem beschriebenen Habituskonzept und dem entsprechenden Wertesystem spiegelt sich wieder, dass der Hof das Zentrum der Lebenspraxis der landwirtschaftlichen Familie bildet. Die traditionsorientierte oder -gebundene Denk- und Handlungspraxis, wie sie im Verlauf der Arbeit bereits Familienunternehmen im Allgemeinen zugeschrieben wurde, symbolisiert das Gegenstück der Sinnbezüge einer modernen Gesellschaft. Hinsichtlich dieser Sinnbezüge von Familienunternehmen beschreibt Hildenbrand landwirtschaftliche Betriebe als Extrembeispiel:

---

52 Insbesondere, wenn vom Beirat des Unternehmens oder Gesellschaftern die Rede ist, wird evident, dass Klein- und Kleinstbetriebe nicht in die Diskussion eingeschlossen sind.

53 Eine mögliche Erklärung für das stärkere Interesse an landwirtschaftlichen Betrieben mag in der Tatsache begründet liegen, dass die Landwirtschaft die Urform der Produktion darstellt.

Am Extrembeispiel des landwirtschaftlichen Familienbetriebs kann gezeigt werden, dass es das Spannungsfeld traditionaler und moderner, rational geprägter und affektiv getragener Handlungsorientierungen ist, das den Alltag in Familienbetrieben als konfliktträchtigen und ressourcenstärkenden zugleich bestimmt und das die Eigenständigkeit dieser Wirtschaftsform ausmacht. (Hildenbrand 2011:121)

Hinterfragt man die Konstitutionsbedingungen des Habitus, so bietet sich folgende Interpretation an: Neben weiteren zentralen strukturellen Merkmalen wie dem Besitz von eigenem Grund und Boden bildet die enge Verwobenheit von Wohnraum und dem Betrieb eine sehr elementare Dimension des landwirtschaftlichen Familienbetriebes. Mit dem Verweis auf rational und affektiv getriebene Handlungsorientierungen scheint Hildenbrand auf das Aufeinandertreffen familialer und unternehmerischer Handlungslogiken in Familienunternehmen Bezug zu nehmen. Bildet also das konstitutive Merkmal dieses berufsmilieuspezifischen Habitus vor allem diese strukturelle Gestalt des Lebensraumes, so können die beschriebenen Merkmale genauso auf die befragten Handwerksbetriebe sowie Gastronomiebetriebe übertragen werden.<sup>54</sup>

Noch einmal beziehungsweise auf die Ausgestaltung des Berufsmilieus des Landwirtes und eine entsprechende bäuerliche Werteordnung nutzen Planck und Ziehe die Beschreibung der bäuerlichen Berufsethik, unter der sie die Gesamtheit der Wertevorstellungen und Einstellungen verstehen, durch die das berufliche Verhalten Angehöriger dieser bestimmten Berufssparte kontrolliert wird (vgl. Planck/Ziehe 1979:272). Die landwirtschaftliche Bevölkerung, so Planck und Ziehe, neigt zu einer Überschätzung des eigenen Berufes und gleichzeitiger Abwertung fremder beruflicher Tätigkeiten, da eine nicht körperliche Arbeit als »leicht« und unangemessen hoch honoriert empfunden wird. Der »eigene Herr zu sein«, stellt für den Landwirt den größten Zugewinn seines Berufes dar. Persönliche Freiheit und Selbstständigkeit nehmen also im persönlichen Wertesystem einen hohen Stellenwert ein (vgl. Planck/Ziehe 1979:272). Im Rahmen der Untersuchung stellte sich heraus, dass diese dem Landwirt zugeschriebenen Merkmale auf die Akteure der drei weiteren Berufsmilieus übertragbar sind. Sowohl die Aufwertung der eigenen Rolle als auch insbesondere die besondere Wertschätzung der persönlichen Freiheit durch die berufliche Rolle als Selbstständiger sind Eigenschafts- bzw. Handlungsmerkmale der Befragten. Lässt sich diese Denk- und Handlungspraxis also keinem spezifischen Berufsmilieu zuordnen, stellt sich die Frage, was dessen Konstitutionsbedingungen sind.

---

54 Eine detaillierte Analyse der Konstitutionsbedingungen der individuellen Handlungspraxis der befragten Akteure wird im Rahmen der folgenden soziogenetischen Interpretation vollzogen. An dieser Stelle gelingt es, die spezifischen strukturellen Rahmenbedingungen der verschiedenen Berufsmilieus, in deren Rahmen sich spezifische Handlungsorientierungen konstituieren, zu rekonstruieren.

### 6.3.3 Leitfadengestützte Interviews als Erhebungsinstrument

Da im Zentrum der empirischen Analyse die Rekonstruktion handlungsleitender Erfahrungen steht, bildet das Interview zur Initiierung von Erzählungen die Methode der Wahl.

Die Generierung des empirischen Materials erfolgte aufgrund der dargelegten Annahmen mittels leitfadengestützter Interviews mit narrativen Sequenzen.

Der Interviewleitfaden gliedert sich thematisch in neun verschiedene Felder, denen jeweils verschiedene Interviewfragen zugeordnet sind:

1. positive Einflussfaktoren auf die Nachfolgeentscheidung
2. Traditionen und Werte
3. Alternativen der Berufswahl
4. Rolle der Eltern im Entscheidungsprozess
5. Kommunikation über die Nachfolge
6. Erwartungen an den Nachfolger
7. Zweifel des Nachfolgers
8. das persönliche Umfeld
9. alternative Nachfolger

Der Einstieg in das Interview erfolgte zunächst mithilfe eines narrativen Stimulus zur Anregung einer Stegreiferzählung vom Befragten. Hinsichtlich der Initiierung narrativer Sequenzen orientiert sich das Vorgehen an der Gestaltung narrativer Interviews nach Alfred Schütze wie im Folgenden detaillierter beschrieben wird.

Die inhaltliche Struktur der Interviews von Vorgänger und Nachfolger unterscheidet sich insofern, als dass der Vorgänger sowohl hinsichtlich seines eigenen Nachfolgeprozesses im Familienunternehmen befragt wurde als auch zu der Nachfolge des Sohnes. Das Interview des Nachfolgers fokussiert ausschließlich die eigene Nachfolgesituation.

Statistische Daten zu den Befragten sowie zum Unternehmen wurden im Rahmen der Arbeit wie bereits beschrieben nicht systematisch erfasst.

### 6.3.4 Die Dokumentarische Methode als Analyseverfahren

Die Dokumentarische Methode wurde in Anlehnung an Mannheims wissenssoziologischen Ansatz Anfang der 90er-Jahre von Bohnsack für die Interpretation von Gruppendiskussionen entwickelt. Nohl hat Mitte der 90er-Jahre maßgeblich dazu beigetragen, die Methode auch für die Interpretation von qualitativen Interviews handhabbar zu machen (vgl. Nohl 2012:8–9).

Mit der Analyseeinstellung der Dokumentarischen Methode gelingt es, einen

Zugang zum konjunktiven Erfahrungswissen der sozialen Akteure zu erlangen und den der Handlungspraxis der Akteure zugrunde liegenden Orientierungsrahmen<sup>55</sup> zu abstrahieren.

Bohnsack orientiert sich mit seinem methodischen Konzept an dem bereits dargelegten wissenssoziologischen Ansatz von Karl Mannheim, der Ethnomethodologie sowie auch der Kulturosoziologie von Pierre Bourdieu, zu der insbesondere Überschneidungspunkte hinsichtlich des Konzepts des Habitus bestehen (vgl. Bohnsack 2013b:175–176).

Dem Analyseansatz der Dokumentarischen Methode liegt ein spezifisches Menschenbild zu Grunde: Jeder Mensch verfügt, gesammelt durch persönliche Erfahrungen in mannigfaltigen Alltagssituationen, über ein Maß an intuitivem Wissen, das er in neuartigen Situationen wie selbstverständlich abrufen kann, um adäquat zu handeln. Der Aneignungsprozess dieses inkorporierten Handlungswissens ist an den individuellen Sozialisationsprozess gekoppelt. Die starke Verinnerlichung des Handlungswissens führt dazu, dass das Angeeignete auf einer unbewussten Ebene verbleibt und entsprechend nicht mehr reflektierbar ist. Die spezifische Ausprägung des Alltagswissens ist folglich das Resultat jeweiliger Lebensumstände und Erfahrungsmöglichkeiten eines Individuums (vgl. Kleemann 2013:154).

Als Analyseverfahren verfolgt die Dokumentarische Methode das Ziel, über einen Zugang zum handlungsleitenden Wissen die individuelle Handlungspraxis sozialer Akteure zu entschlüsseln (vgl. Bohnsack et al. 2001a:9).

Obgleich der habitualisierte Orientierungsrahmen, der der Handlungspraxis des Individuums zu Grunde liegt, relativ unabhängig vom subjektiv gemeinten Sinn strukturiert ist, bleibt die Analyse auf Ebene des Akteurswissens (vgl. Bohnsack et al. 2001a:9). Die Rekonstruktion der Handlungspraxis vollzieht sich folglich nicht hinter dem Rücken des sozialen Akteurs in der Hauptrolle. Das Medium der Rekonstruktion bildet die Erzählung der Befragten. Den Sinngehalt sprachlicher Äußerungen differenziert Mannheim in zum einen den immanenten Sinngehalt, der sich auf das unmittelbar, explizit Mitgeteilte des Individuums bezieht, und zum anderen den dokumentarischen Sinngehalt. Letzterer bezeichnet jene impliziten Äußerungen, die Aufschluss über den Orientierungsrahmen des Handelns des Individuums geben. Die narrativen Schilderungen des Individuums werden als Dokument seiner Erfahrungen gedeutet und interpretiert und verweisen entsprechend auf den Modus operandi (vgl. Nohl 2012:2).

Der Analysefokus der Dokumentarischen Methode liegt auf individuellen und kollektiven Orientierungen sowie Habitualisierungen. Nicht allein das In-

---

55 Bohnsack verwendet synonym für den Begriff des Orientierungsrahmens auch den Begriff des Habitus (vgl. Bohnsack 2013b:181).

dividuum und sein Einzelschicksal, sondern die Verankerung des Individuums in einen spezifischen Kontext stehen im Zentrum interpretativer Analyse (vgl. Fritzsche 2001:37). In der vorliegenden Untersuchung wird der Analysefokus auf die Einbettung der Nachfolger in einen spezifischen Erfahrungsraum, das Berufsmilieu, gesetzt. Um die Handlungspraxis eines Individuums in seiner Ganzheit verstehen und rekonstruieren zu können, ist es nicht möglich, »den« individuellen konjunktiven Erfahrungsraum analytisch zu erfassen. Die Komplexität analytischer Rekonstruktion ergibt sich aus der Überlagerung unterschiedlicher Erfahrungsräume, in die ein Individuum eingebettet ist. Das handlungspraktische Erfahrungswissen ist folglich durch Mehrdimensionalität geprägt.

Bezugnehmend auf die bereits dargelegten differenten Wissensarten nach Mannheim ist es die Aufgabe des Forschers mithilfe der Dokumentarischen Methode, das unbewusste Wissen des sozialen Akteurs, das diesem bekannt, aber durch ihn selbst nicht zu explizieren ist, zur Explikation zu bringen und entsprechend die Handlungsorientierung des Befragten sichtbar zu machen: »Dieser Orientierungsrahmen (den wir auch Habitus nennen) ist der zentrale Gegenstand dokumentarischer Interpretation« (Bohnsack et al. 2001a:15; Hervorhebungen im Original). Die Frage nach dem Sinn einer Äußerung oder Handlung bedeutet im Zuge der Dokumentarischen Methode also die Frage nach dem Herstellungsprozess der Handlungspraxis (vgl. Bohnsack 2001b:231). Auf der Ebene der Interpretationsschritte bleibt die Frage nach der Wahrheit oder der normativen Richtigkeit der Darstellungen der Befragten ausgeklammert, da die Methode allein eine Rekonstruktion der in den Darstellungen dokumentierten Orientierungen fokussiert (vgl. Bohnsack 2010:64). Diese Beobachterhaltung des Forschers basiert auf der durch Mannheim bezeichneten »soziogenetischen Einstellung« (Mannheim 1980:85).

### Vorgehen der interpretativen Analyse

Die Identifikation des Orientierungsrahmens erfolgt mittels der interpretativen Analyse. Konstitutiv ist dabei der methodische Wechsel der AnalyseEinstellung von der Frage des WAS zu der Frage des WIE: »Nicht das ›Was‹ eines objektiven Sinnes, sondern das ›Daß‹ und das ›Wie‹ wird von dominierender Wichtigkeit« (Mannheim 1964: 134). Was bildet die Realität aus der Perspektive des zu erforschenden sozialen Akteurs und wie wird diese Realität in der Praxis durch ihn hergestellt? Die Frage der Art und Weise der Erzeugung bildet also die Frage nach dem »*Modus operandi*« (vgl. Bohnsack et al. 2001a:13), das heißt, nach dem der Praxis zugrunde liegenden »*Habitus*« (vgl. Bohnsack et al. 2001a:13). Forschungspraktisch gliedert sich dieses Vorgehen zu Beginn in die Analyse-schritte der formulierenden und der reflektierenden Interpretation.

Die Differenz des kommunikativen Wissens, das heißt des immanenten Sinngehalts, und des konjunktiven Wissens, das heißt des dokumentarischen Sinngehalts, wird auf methodischer Ebene durch zwei Beobachtungsebenen Rechnung getragen. Die Beobachtung erster Ordnung bildet die Frage nach dem *WAS* (dem Objektsinn einer Äußerung), die Beobachtung zweiter Ordnung die Frage nach dem *WIE* (den Dokumentsinn einer Äußerung) (vgl. Bohnsack 2010:64).

Die interpretative Analyse vollzieht sich also mithilfe unterschiedlicher aufeinander aufbauender Stufen der Interpretation. Die sinngenetische Typenbildung stellt in Anschluss an die Explikation des handlungsleitenden Erfahrungswissens mithilfe der reflektierenden Interpretation die Abstraktion sowie Spezifizierung des Orientierungsrahmens dar. Konstitutiver Schritt dieser Typenbildung ist die vergleichende Analyse. Die verschiedenen Fälle werden untereinander auf Ebene des in der reflektierenden Interpretation analysierten dokumentarischen Sinngehalts verglichen. Sofern es das Datenmaterial gewissermaßen »zulässt« kann sich schließlich die soziogenetische Typenbildung als Rekonstruktion des Erlebniszusammenhangs des Orientierungsrahmens anschließen. Der Analyseschritt der soziogenetischen Typenbildung stellt die soziale Genese der rekonstruierten Orientierungsrahmen der Einzelfälle in das Zentrum des Forschungsinteresses (vgl. Bohnsack 2001b:231–232).



---

## 7 Empirische Auswertung und Darstellung

Im folgenden Teil werden die empirischen Ergebnisse vorgestellt. Die Darstellung vollzieht sich im folgenden Dreischritt: Zunächst werden die analysierten Fälle in Form von Fallbeschreibungen beziehungsweise Fallanalysen nachgezeichnet. An die Einzelfalldarstellungen schließt sich die themenbezogene Kontrastierung der Fälle an. Die in diesem Rahmen dargestellten Vergleichs- und Gegenhorizonte bilden die Basis für die Abstraktion der Einzelfälle sowie die abschließende sinn-genetische sowie soziogenetische Typenbildung. Das Sample umfasst insgesamt 14 Fälle. Unter einem Fall werden jeweils der Sohn als Nachfolger sowie auch der Vater als Vorgänger subsumiert, wodurch also die Anzahl von 28 Einzelinterviews entsteht. Im Fokus der interpretativen Analyse stehen die Nachfolger. Entsprechend werden in diesem Rahmen der Ergebnisdarstellung die Interviewergebnisse der Vorgänger nicht miteinbezogen. Somit wurden 14 Einzelinterviews detailliert interpretiert und in die Typenbildung miteinbezogen.

Für die folgenden Einzelfalldarstellungen wurden für jeden in der sinn-genetischen Typenbildung eruierten Typus zwei Fälle ausgewählt, die die identifizierte Typik besonders deutlich darstellen. Insgesamt wurden im Rahmen der sinn-genetischen Typenbildung vier verschiedene Orientierungsrahmen herauskristallisiert. Damit ergibt sich folgend eine Anzahl von acht detaillierten Einzelfalldarstellungen. Die ausstehenden sechs Fälle fließen nicht in die Einzelfalldarstellungen mit ein, da sie den folgenden aufgezeigten Fällen hinsichtlich der Handlungspraxis (je Typ zugeordnet) in hohem Maße entsprechen und lediglich eine Modulation dieser bilden. Sie fließen an späterer Stelle in die tabellarische Kontrastierung und damit auch in die Typenbildung mit ein. Das ausgewählte Vorgehen führt unabwendbar zu Dopplungen. Um der Komplexität der Fälle sowie der Nachvollziehbarkeit für den Leser gerecht zu werden, wird dies jedoch hingenommen. Das aufgezeigte Vorgehen orientiert sich an der skizzierten Methodik der Dokumentarischen Methode nach Ralf Bohnsack.



## 7.1 Vorüberlegungen

Die Auswahl der interpretierten Textsequenzen aller Fälle orientiert sich einerseits am Interviewleitfaden. Andererseits wurden in allen Interviews thematische Schwerpunkte in Hinblick auf das einheitliche Bearbeiten verschiedener Themenfelder gesetzt. Einbezogen werden also all jene Themen, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant erscheinen. Um die innere Logik der Erzählung zu verstehen, ist es sinnvoll, auch solche Themen ergo Sequenzen mit einzubeziehen, die der Befragte selbst in die Elaboration mit einbringt.

Dabei stehen dann nicht allein Passagen im Fokus, die den Orientierungsrahmen mithilfe der Analyse des dokumentarischen Sinngehalts in Bezug auf die Nachfolgeentscheidung darzulegen vermögen, sondern ebenso Passagen, die das Thema der Ambivalenz illustrieren. Mit diesen so genannten Ambivalenzpunkten sind jene Situationen gemeint, die für den Befragten eine Situation des Widerspruchs, einen Spannungszustand erzeugen sowie eine emotionale Zwiespältigkeit hervorrufen. Anhand dieser Punkte vollzieht sich die Analyse der handlungspraktischen Reaktion des Nachfolgers auf die eingangs theoretisch hergeleitete Differenz zwischen gesellschaftlicher Entwicklung und den Anforderungen und Erwartungen, die an die Nachfolger eines Familienunternehmens gestellt werden. Teil der Analyse ist es, nachzuzeichnen, inwiefern diese Ambivalenzpunkte Einfluss auf die Handlungspraxis der Befragten haben.

Die Einzelfälle werden somit nur begrenzt in einem homologen themenbezogenen Raster interpretiert. Wesentliche Bestandteile der Einzelfalldarstellungen sind fallinterne Vergleiche einzelner Passagen, die es erst erlauben, eine interpretative Analyse des dokumentierten Orientierungsrahmens zu vollziehen. Wie bereits beschrieben, ist die fallinterne Kontrastierung konstitutiv für die Offenlegung des dokumentarischen Sinngehalts.

Hier sei noch einmal abschließend darauf hingewiesen, dass die sinngenetische Typenbildung an dieser Stelle zu dokumentieren versucht, anhand welches Orientierungsrahmens die Befragten die ausgewählten Themen bearbeiten. Eine Darstellung der Zusammenhänge mit spezifischen Lagerungsdimensionen und Erlebniszusammenhängen der hier dargelegten Orientierungsrahmen erfolgt im Rahmen der soziogenetischen Typenbildung. In Bezug auf die soziale Genese der Fälle, das Berufsmilieu, wird vorerst also eine Neutralität angenommen.

## 7.2 Acht Fallanalysen

Ich beziehe mich zu Beginn der Darstellung der empirischen Ergebnisse in allen Falldarstellungen auf die Einstiegssequenz, das heißt die Anfangserzählung der Befragten. Im Hinblick auf einen durch den Interviewer angeregten homologen

Einstieg scheint dies sinnbringend. An dieser Stelle wird zunächst auf diesen Erzählstimulus des Interviewers und die damit postulierte Weltsicht, die gewissermaßen als Interpretationsfolie für die Befragten dient, Bezug genommen. Der Einstieg in das Interview, in Form des narrativen Stimulus durch den Interviewer, stellt sich für alle Befragten wie folgt dar:

*»Ich interessiere mich für die Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen und bitte Sie von Ihrer Nachfolge im elterlichen Betrieb zu erzählen. Wie ist es dazu gekommen, dass Sie den Betrieb von Ihrem Vater übernehmen werden und schon heute in den Familienbetrieb mit eingestiegen sind?«*

Mit der Nachfrage nach dem Zustandekommen der Betriebsübernahme postuliert der Interviewer die Übernahme des Familienbetriebes als ein Konstrukt dreier beteiligter Akteure: des Betriebs als einem System, des Vorgängers und des Befragten als Nachfolger. Die »Nachfolge« suggeriert, dass der Befragte den Betrieb vom Vater übernimmt oder ihm in eine Position im Familienunternehmen folgt, ihn gewissermaßen ablöst. Der Übernahmeprozess wird nicht direkt als ein rationaler, bewusster Entscheidungsmoment für den Nachfolger dargestellt, sondern als ein fließender, natürlicher Prozess, der jedoch vom Befragten diskursiv dargelegt werden kann. »Wie es dazu gekommen sei« verdeutlicht, dass der Interviewer von einer gewissen Kausalität sowie Temporalität des Prozesses ausgeht. Auch wenn der Interviewer davon auszugehen scheint, dass der Betrieb vom Vater übernommen wird, suggeriert die Beschreibung des »elterlichen Betriebes«, dass auch die Mutter in den Betrieb eingebunden ist und an der Nachfolge teilhat. »Mit eingestiegen« kann dagegen daraufhin deuten, dass der Vater aktuell noch im Unternehmen tätig ist und der Befragte gewissermaßen eine Unterstützung für den Vater liefert oder sie gar gemeinsam den Betrieb leiten.

Durch diesen Stimulus angeregt markieren die Elaborationen allesamt das Thema des »Einstiegs in das Familienunternehmen« in der Einstiegspassage. Dieses Themenfeld ist damit substanziell für die Erarbeitung der individuellen Orientierungsrahmen und die Bearbeitung der formulierten Forschungsfrage. Die detaillierte Darstellung der folgenden Interpretation lässt einen kohärenten Nachvollzug der abstrahierten Typen zu.

### 7.2.1 Fallanalyse L 1: »Lust auf Landwirtschaft hatte ich schon als kleines Kind«

#### Der Werdegang

Nach dem Abitur absolviert der Befragte eine Ausbildung als Landwirt. Die Lehrjahre verbringt er nicht auf dem eigenen, sondern auf anderen Betrieben

und sammelt damit über den Familienbetrieb hinaus Berufserfahrungen. Das zunächst begonnene Agrarstudium wird nach kurzer Zeit abgebrochen. Stattdessen besucht er die Fachschule und schließt diese als Betriebswirt ab.

Die Beschreibung des schulischen und beruflichen Verlaufs erfolgt, im Gegensatz zu anderen Sequenzen, auf sehr instrumentelle Art und Weise. Die Wahl der Ausbildung wird als Mittel zum Zweck dargestellt, als ein »Um-zu-Motiv«, um auf direktem Weg zum Ziel, der Übernahme beziehungsweise der Anstellung auf dem Familienbetrieb, zu gelangen und damit zu der Sphäre zurückzukehren, die der eigenen Seinsverbundenheit entspricht. So wird auch das abgebrochene Studium nicht als »Scheitern« wahrgenommen und thematisiert. Herausstichend ist dies insofern, als dass das Abbrechen eines Studiums im Regelfall im Elternhaus als negatives Ereignis wahrgenommen wird. Eine Erklärung zeigt sich im weiteren Verlauf des Interviews: Der Betrieb fordert die Arbeitskraft des Befragten, worin sich auch die Erwartungshaltung der Eltern dokumentiert, dass der Befragte »zügig« auf den Betrieb zurückkehren möge.

#### Der Einstieg in das Familienunternehmen

Der Nachfolgeprozess stellt sich in der Einstiegssequenz als eine Kausalität aus Sozialisationsbedingungen und kindlichen Erfahrungs- und Erlebniszusammenhängen dar, die ganz selbstläufig, wie organisch gewachsen, zu einer Identifizierung mit dem Landwirt-Sein, einer starken Seinsverbundenheit, um auf den von Karl Mannheim geprägten Begriff zurückzukommen, geführt haben.

Die durch den Interviewer postulierte Prozesshaftigkeit der Nachfolge, das heißt die Existenz eines natürlichen, fließenden Verlaufs, wird durch den Befragten aufgenommen und damit bestätigt. Das Zustandekommen der Nachfolge beginnt für L 1 mit dem Erleben als kleines Kind. Im Fokus seiner Elaboration steht seine persönliche Perspektive sowie das eigene Erleben, wodurch sich der Befragte als autonom handelnder Akteur darstellt:

*L 1: Ja, Lust zu Landwirtschaft hatte ich schon als kleines Kind. Bin schon als kleiner Junge immer mit im Stall gelaufen. Damals hatten wa SCHAFE und=ähm (.) JA, war eben immer beGEISTER von der Arbeit (.) meines Vaters. Und=äh war halt auch immer gerne in der Natur, hab mich für Pflanzen interessiert und für Tiere (--) und=ähm tja (.) von so hat sich das denn mal ergeben.*

Das eigene Zeiterleben wird durch L1 nicht interpunktiert, was einen kindlichen Denk- und Erlebensprozess widerspiegelt. Er differenziert in seiner Elaboration nicht zwischen dem kindlichen Erleben und dem gegenwärtigen Erleben; es besteht eine Einheitlichkeit in der Darstellung ohne zeitliche Eingrenzung: von der »alterslosen« Kindheit bis zum »alterslosen« Jetzt. Damit wird unterstrichen, dass die Nachfolge keinem markanten altersspezifischen Zeitpunkt folgt. Das

kindliche Erleben stellt die »Lust«, die er für die Landwirtschaft empfunden hat, in den Vordergrund. Die Verwendung des »Lust-Begriffes« kann darauf verweisen, dass das Landwirt-Sein, also die Ausübung landwirtschaftlicher Tätigkeiten, für ihn ein besonderes, inneliegendes Bedürfnis ist. Allgemeinhin wird unter dem Begriff Lust ein inneres Bedürfnis, etwas zu tun, oder ein gerichtetes Verlangen verstanden. Er beschreibt damit einen innewohnenden Gefühlszustand, den er bereits als Kind inkorporiert hat. Der »Stall« kristallisiert sich als ein besonderer Ort auf dem Betrieb heraus. Er bildet für L 1 den spezifischen konjunktiven Erfahrungsraum in der Kindheitsphase. Das Eintauchen in diese Erfahrungswelt ist initiiert durch das »Mitlaufen«, was impliziert, dass das Verhalten ein auf Freiwilligkeit beruhendes ist. Das Landwirt-Sein wird durchgängig in den Vordergrund der Elaboration gestellt. So wird zunächst suggeriert, dass weniger der Betrieb als solches im Mittelpunkt des Entstehungsprozesses der Nachfolge steht, sondern die Ausübung der Tätigkeit an sich. Damit scheint es sich mit der Nachfolgeentscheidung vornehmlich um eine Berufswahlentscheidung zu handeln.

Zentraler Akteur innerhalb dieses Erlebniszusammenhangs ist der Vater. Er hat dem Befragten durch das »Mitnehmen« den spezifischen Erfahrungsraum eröffnet und bildet daraufhin die zentrale Identifikationsfigur für L 1. Dies spiegelt sich insbesondere in der Begeisterung für die Tätigkeit des Vaters wieder. Es dokumentiert sich eine ganz natürliche, sich unbewusst aus der Situation ergebende positive Gefühlslage, die die Handlungspraxis des Befragten steuert. Dieser Praxis liegt damit keine bewusste Orientierung zugrunde.

In dieser Sequenz deutet sich bereits durch die Begleitung des Vaters an, dass familialer Lebens- und Wohnraum sowie der Betrieb zu einem Ganzen verschmelzen. Die wie bereits beschriebene Verknüpfung zweier komplementärer Systeme, des Systems Familie und des Systems Unternehmen, ergibt sich hier also allein durch eine räumliche Verbindung und scheint konstitutiv für diesen Fall. Die betriebliche Umgebung sowie der betriebliche Alltag bilden von Geburt an ein Strukturierungselement im Leben von L 1. So scheint es folgerichtig, dass durch den Befragten diese zwei Lebensräume nicht als getrennt voneinander wahrgenommen werden.

Der Befragte illustriert mit dem Bezug zur Natur, dass seine persönliche Neigung ganz »natürlich« zum Interesse an der Landwirtschaft führt. Die Konklusion »so hat sich das denn mal ergeben« fasst die Übernahme des Betriebes als selbstläufigen Prozess zusammen. Die Nachfolge ist damit keine rational zu treffende Entscheidung, sondern eine logische Konsequenz aus den Rahmenbedingungen, in die der Befragte hineingeboren wurde, das heißt in einen spezifischen konjunktiven Erfahrungsraum. Damit bildet vor allem der Beruf und nicht primär das Unternehmen an sich den persönlichen Referenzpunkt des Handelns. Der Befragte erzeugt in seiner Elaboration eine zeitliche

Ganzheit des Handelns, die die Nicht-Existenz eines spezifischen Einstiegszeitpunktes hervorhebt.

### Die Kommunikation über die Nachfolge

Ob und inwieweit eine kommunikative Aushandlung der Akteure über die Nachfolge stattgefunden hat, gibt einen Aufschluss über den Impliziteits- und damit Selbstläufigkeitscharakter der Nachfolge. Die folgende Sequenz suggeriert zunächst, dass eine kommunikative Aushandlung des Nachfolgewunsches von Seitens des Befragten existiert hat:

*L 1: Ja also gesacht, dass ich das mache, habe ich immer ((lacht)). Auch als kleiner Junge schon.*

Im Verlauf der Elaboration stellt sich kontrastierend heraus, dass die Kommunikation auf impliziter Ebene verbleibt, das heißt, ein bewusster Austausch über die Nachfolge ist zwischen L1 und seinem Vater als zentralem Akteur ausgeblieben. Nichtsdestoweniger scheint es eine unbewusste Übereinkunft beziehungsweise ein kollektives Verständnis darüber zu geben, dass der Befragte die Rolle des Nachfolgers innehat:

*L 1: Das ergibt sich irgendwie so ne ((lacht)). Man (.) man is ja jeden Tach zusammen und (-- ) JA, es war irgendwie (-) immer absehbar, dass ich es gern machen WÜRDE. U::nd=äh (.) JA also eigentlich haben wir gar nich so viel drüber ausgetauscht. Das (.) irgendwie war das immer KLAR.*

Entscheidend für diese auf unbewusster Ebene verbleibende Aushandlung ist der enge Verbund der Familie, der sich maßgeblich aus dem gemeinsamen Lebens- und Wohnraum ergibt. Das gemeinsame Leben scheint eine direkte Kommunikation redundant zu machen. Vielmehr existiert offenbar eine stille Übereinkunft über die Rolle des Befragten als Nachfolger. Damit illustriert sich auch hier eine Selbstläufigkeit des Handelns. Zugleich stellt sich erstmals die Frage, ob das kollektive Bewusstsein über die Rolle des Befragten seit seiner Geburt beim diesem nicht auch einen unbewussten normativen Handlungsdruck erzeugt hat, der nun seiner Handlungspraxis zugrunde liegt. Das kollektive Wissen über die Rolle des Nachfolgers dokumentiert sich im weiteren Verlauf ebenso bei der sozialen Umwelt des Befragten.

### Die Pubertät als Bruch

In der Lebensphase »Pubertät« stellt sich eine Art Bruch in der Handlungsorientierung des Befragten dar:

*L 1: Äh::m aber natürlich kommt man auch so inner Pubertät denn mal so ein bissch::en  
(.) davon AB ne. Also da gibt es denn auch mal andere Sachen, die einem wichtiger sind.  
(...) Ab::er (-) JA also von ab war ich da eigentlich NIE. Ich wollt nie was anderes werden.*

In der Kindheitsphase war die individuelle Gestaltung der Zeit vornehmlich an das familiäre Umfeld, das heißt, auch an den Betrieb gebunden. Mit steigendem Alter öffnet sich L 1 für die Welt außerhalb des Familienbetriebes. In der Pubertät erschließt sich durch die Interaktion mit der Außenwelt für ihn ein weiterer konjunktiver Erfahrungsraum. Das Hineintreten in diesen Raum führt zu einer ersten Irritation innerhalb seines beruflichen Werdegangs, die jedoch weniger zu einer konkreten »Abkehr« von der eigenen Orientierung führt, sondern stärker zu einer Bestätigung der eigenen Vorstellungen. Die Peergroup als neuer Erfahrungsraum, der sich durch eine andersartige Erfahrungsstruktur auszeichnet – das bedeutet: in der insbesondere von einer Ausdifferenzierung der beiden Lebensbereiche Familie und Beruf ausgegangen werden kann – bildet einen Kontrast zur Lebenspraxis des Befragten. In der Konfrontation der Erfahrungen innerhalb des konjunktiven Erfahrungsraumes »Familie« mit den Erfahrungen im Erlebens- und Erfahrungsraum »Peergroup« erweisen sich die kollektiven Orientierungsmuster der Familie als stabil. Dieser Zeitpunkt des Aufeinandertreffens von Erlebniswelten bildet einen maßgeblichen Ambivalenzpunkt.

Damit soll nicht unbeachtet bleiben, dass der Befragte sicher auch zuvor bereits in andere soziale Kontexte bzw. Umwelten eingebettet war, das heißt, in Institutionen wie Kindergarten oder Schule. In diesen Rahmen fällt jedoch die zu seinen Altersgenossen abweichende Lebenspraxis der Familie offensichtlich nichts in Gewicht. Auch in dieser Sequenz zeigt sich die für den Fall spezifische Verabsolutierung der Wahrnehmung, indem der Befragte durch seine Elaboration eine zeitliche Ganzheit des Handelns, die die Seinsverbundenheit als Orientierung widerspiegelt, konstruiert.

### Die Gründe für eine Übernahme

Der Interviewer postuliert an verschiedenen Stellen mit seinen Fragen, dass es spezifische Gründe für eine Nachfolge geben muss und diese wiederum bewusst durch den Befragten explizierbar sind. Der Common Cense des Interviewers, es müsse doch zu artikulierende Gründe geben, auf denen diese Nachfolgent-scheidung fuße, wird hier evident. Der Befragte nimmt diese Propositionen auf und zeigt performativ, dass er fähig ist, Gründe zu nennen, die jedoch für ihn nicht maßgeblich relevanzsetzend sind. Diese Negierung der Argumentation über Gründe verstärkt deutlich, dass nicht rationale, spezifische Motive im Vordergrund des Handelns stehen; sie betont im Gegenteil den Orientierungs-

rahmen der Seinsverbundenheit. Die Elaboration des Befragten vermittelt an verschiedenen Stellen durch verzögerte Antworten deutlich, dass eine Reflexion des Handelns bisher nicht aktiv stattgefunden hat. Durch den Interviewer initiiert, vollzieht sich im Laufe des Interviews also ein selbstreflektorischer Prozess sowie zugleich offenbar ein Prozess des Lernens über die eigene Handlungspraxis.

Die folgend dargestellte Nutzung einer »man-Konstruktion« im Rahmen der diskursiven Darlegung schränkt den persönlichen Bezug ein und bestätigt damit die These:

*L 1: Man will natürlich auch nich unbedingt, dass (-) so'n Familienbetrieb der über hunderte von Jahren besteht (.) irgendwann einschläft.*

Der hier dargestellte Ansatz des Befragten stellt den Betrieb als etwas Organisches dar, was seitens des Befragten einerseits eine Wahrnehmung des Betriebes als Akteur impliziert, andererseits auch eine enge Beziehung symbolisiert. Mit dem persönlichen Bestreben zur Sicherung der Fortdauer des Betriebes legt sich der Befragte einen impliziten Handlungsdruck in Bezug auf die Nachfolge auf. In diesem Kontext nimmt vor allem der Bruder eine bedeutende Rolle ein:

*L 1: Mein Bruder (.) da stand eben sehr früh fest, dass er das eher NICHT macht. Also er hatte deutlich weniger Interesse. Und=ähm (.) JA Tradition spielt denn auch ne Rolle. Man möchte schon, dass der Betrieb irgendwie weiterläuft.*

Der Bruder nimmt dem Befragten, so scheint es, durch die Entscheidung gegen eine Nachfolge die Option, einen alternativen Weg einzuschlagen, vor dem Hintergrund, dass die Fortdauer des Betriebes einen maßgeblichen Stellenwert für L 1 besitzt. Als älterer Sohn besitzt der Bruder offensichtlich das »Vorrecht«, den Betrieb zu übernehmen. Die Familie lebt die in der Landwirtschaft gängige »Höfeordnung«, eine Erbschaftsregelung, wonach der im Familienbesitz befindliche Bauernhof ungeteilt an den ältesten männlichen Erben gehen muss. An dieser Stelle ist das Ausscheiden des älteren Hoferberben eine Bestätigung dafür, dass die Eltern keinen Zwang ausgeübt und nicht auf der Einhaltung der Höfeordnung bestanden haben.

Die Fokussierung des Interviewers auf Gründe einer Übernahme bringt seitens des Befragten hervor, dass die Rahmenbedingungen des Arbeitens auf dem Betrieb für den Befragten einen Mehrwert darstellen:

*L 1: Und=äh was für mich natürlich super is (-- ) ich hab nich S::O feste Arbeitszeiten wie als wenn ich zur Arbeit gehe. Also ich kann mir den Tagesablauf schon einigermäßen einteilen. Ich KANN auch mal ne Stunde länger schlafen, ich kann auch mal einen Tag (-- ) WEG fahren, denn machen meine Eltern das, auch mal kurzfristig und kann das mit denen absprechen. Also man is nen bisschen flexibler vielleicht. Andererseits inner Ernte is man natürlich auch sehr gebunden und auch nich nur nen acht Stunden Tag sondern*

*auch mal nen zwölf Stunden Tag ((lacht)). A::ber=ähm (.) JA, es is irgendwie was anderes. Man steht mit nem andern Gefühl auf, ob man nun zur Arbeit muss jeden Tag um 8:00 (-) jeden Tag um 7:00 los. Jeden Tag um 16:00 Uhr wieder zu Hause oder ob man eben zu Hause arBEITET. Das is schon (-) für mich ganz was anderes.*

Das Arbeiten auf dem eigenen Betrieb bietet ihm vor allem eine hohe Flexibilität sowie die Möglichkeit des eigenverantwortlichen Handelns. Seine Tätigkeit auf dem Betrieb grenzt er deutlich von »einer Arbeit, zu der man geht« ab. Die Elaboration stellt ihn als selbstbestimmten Akteur in den Fokus – nach dem Motto »zu Hause bin ich mein eigener Chef«. Möglich erscheint, dass eben auch gerade diese Art des Arbeitens, diese Art den Arbeitsalltag zu gestalten, insbesondere von seinem Vater vorgelebt wurde und entsprechend einen unbewussten Einfluss auf ihn ausgeübt hat. Konstitutiv für diese Flexibilität scheint indes die gegenseitige Unterstützung durch die Eltern zu sein. Eltern und Sohn als Nachfolger scheinen eine Art Arbeitsgemeinschaft zu bilden, in der sich gegenseitig unterstützt, ausgeholfen und die Arbeit geteilt wird.

Die Ernte hingegen sei eine Art »Ausnahmezustand«, in der die Arbeit im Vordergrund der Lebensführung steht und lange Arbeitstage die Regel sind. Die Ernte ist auf dem landwirtschaftlichen Betrieb die wohl arbeitsreichste Zeit des Jahres. In diesen Wochen werden die Früchte der harten Arbeit der vergangenen Monate geerntet. Doch ungeachtet dieser Phasen vermittelt die Tätigkeit zu Hause ein »anderes« Gefühl.

Zu Hause ist der Ort, an dem sich L 1 »wohlfühlt«, wodurch die Arbeit für ihn mit einem positiven Gefühl verbunden ist. Dieses Erleben basiert unter anderem auf der Erfahrung, die er als Angestellter auf einem Lehrbetrieb gemacht hat. Daran wird deutlich, dass es nicht allein die landwirtschaftliche Tätigkeit ist, die ihn befriedigt, sondern dass es die Kombination der Tätigkeit auf dem eigenen Betrieb und der Rahmenbedingungen ist. Das Gefühl des »Zuhause-Arbeitens« steht im Vordergrund.

## Die Alternativen

Alternativen und andere Vorstellungen habe es für den Befragten nie gegeben. Hätte er den Betrieb nicht weitergeführt, weil sein Bruder die Nachfolge angetreten hätte, dann hätte er ebenfalls einen landwirtschaftlich geprägten Beruf im vor- oder nachgelagerten Bereich gewählt. Eine Alternative stand nicht zur »Debatte«, weil L 1 sicher gewesen sei, den Betrieb weiterführen zu können:

*L 1: Also ich hatte NIE irgendwelche andern Vorstellungen. WAS ich n::un (-) ich mein, wenn mein Bruder das gemacht hätte (.) dann=äh hätt ich halt irgendwie auf'm (.) JA auf den vor- oder nachgelagerten Bereich irgendwie (...) Aber es stand NIE so richtig zur Debatte weil ich eigentlich (.) auch immer sicher war, dass ich es weiter machen KANN, weil mein Bruder eben nich so viel Interesse hatte.*



Der frühe Einbezug von L1 auf dem Betrieb hat zu einer frühen Annahme der Rolle des Nachfolgers geführt. Von klein an hat sich der Betrieb als der Lebensmittelpunkt dargestellt. Das frühe Wissen um das Desinteresse des Bruders hat dazu geführt, dass sich der Befragte nicht mit einer Alternative zur Übernahme des Betriebes auseinandersetzen musste. Er war gewissermaßen bewusst beziehungsweise beabsichtigt »alternativlos« und hat seine berufliche Laufbahn auf die Übernahme des Betriebes ausgerichtet. Die Frage nach Alternativen im Fall der Übernahme durch seinen Bruder scheint offensichtlich kein Problem darzustellen. Hier scheint es, dass der Betrieb, um »Landwirt zu sein«, gar nicht zwangsläufig notwendig für den Befragten ist. Für L 1 steht die Passion des Landwirt-Sein im Vordergrund, deren Ausübung auch ohne den Familienbetrieb möglich gewesen wäre. Damit bestätigt sich die These, dass das Landwirtsein an sich im Fokus des Handlungsinteresses steht. Zugleich wirft es einen Kontrast zum Bestreben, den Familienbetrieb fortzuführen, auf. Damit deutet sich an, dass die Argumentation in Bezug auf die Fortführung des Betriebes der Proposition des Interviewers geschuldet ist. Die Nachfolge folgt keinen diskursiv darzulegenden Gründen sondern der Verbundenheit mit der Landwirtschaft.

### Die Rolle der Eltern

Die Eltern als Akteure werden durch eine Frage des Interviewers in den Gesprächsverlauf eingefügt. Der Interviewer postuliert mit der Frage nach der Rolle der Eltern im Entscheidungsprozess nicht allein, dass die Nachfolge mit einer Entscheidung einhergegangen ist, er stellt auch fest, dass die Eltern als Akteure an diesem Prozess teilhaben; ihn gegebenenfalls sogar beeinflussen. Der Common Sense des Interviewers und damit die Interpretationsfolie, die er dem Befragten mit der Frage anbietet, stehen im Kontrast zu dem zunächst analysierten Orientierungsrahmen des Handelns des Befragten:

*L 1: Eigentlich keine große. Also sie haben NIE jemanden von uns dazu geZWEUNGEN oder so. Oder auch nicht da irgendwie hingedrängt oder so. Und haben auch EHER (-) wenn es finanziell mal schlechter war auch gesagt »Leute überlegt euch das, ob ihr das macht. Es is (-) nicht so einfach und=ähm wo anders könnt ihr vielleicht mehr Geld verdienen, habt nen besseres Leben.« Ab::er DAMals spielte das eben nie die Rolle und=ähm JA (-) und also von da her (-). Haben die da also nicht so (-), nicht entscheidend dazu beigewirkt denk ich.*

Der Befragte greift die Proposition also trotz alledem auf und gibt an, dass die Eltern für ihn keine maßgebliche Rolle im Entscheidungsprozess gespielt haben. L 1 setzt mit dem Thema »Zwang« einen neuen Referenzpunkt in der Elaboration. Er eröffnet eine differente Wirklichkeitsdarstellung, die er als eine gesellschaftlich etablierte ansieht und die er dem Common Sense des Interviewers zu

Grunde legt. Er unterstellt inhärent, dass der gesellschaftliche Blick auf das Thema Nachfolge eine Zwanghaftigkeit des Prozesses auf Seiten des Nachfolgers inkludiert, das heißt, Zwang und Druck im Sinne eines gesellschaftlichen Orientierungsschemata obligatorisch sind. Die Negierung eines Zwanges durch L1 stellt die eigene Nachfolge ins Licht des eigenen Antriebs. Die Eltern spielen keine Rolle im übergeordneten Sinne einer Sozialdimension, eines Alter Ego, die L 1 zu einer Entscheidung treiben.

Kontrastierend zur Darstellung der Nachfolge als einen selbstläufigen unbewussten Prozess stellt sich hier dar, dass durchaus ein gewisser Grad an kommunikativer Aushandlung der Akteure stattgefunden hat. Die Eltern verknüpfen die Nachfolge mit einem Entscheidungsmoment. So weisen sie auf die aus ihrer Sicht kritischen Aspekte hin und versuchen bei ihren Kindern einen Denkprozess zu initiieren. Der Bruder des Befragten ist an dieser Stelle offensichtlich in die Elaboration eingeschlossen. Die Eltern stellen sich als Sorge tragende Akteure dar, für die der Betrieb nicht zwangsläufig das »beste Leben« für ihre Kinder bereithält. Interessant ist dies vor allem, weil der Vater in der Kindheitsphase für den Befragten die zentrale Identifikationsfigur dargestellt hat. Über den Vater wurde der Betrieb maßgeblich als positiver Erfahrungsraum vermittelt. Kontrastierend dazu stellen die Eltern vor allem die Schattenseiten in den Fokus.

Die Sequenz spiegelt auch eine Unsicherheit des Befragten in Bezug auf die Rolle der Eltern wieder. Er fühlt sich nicht unmittelbar durch die Eltern beeinflusst, kann deren Einflussnahme jedoch nicht ausnahmslos abstreiten. Möglich erscheint, dass die Proposition des Interviewers in diesem Zusammenhang schwierig ist, da der Befragte selbst die Nachfolge, also den Einstieg in das Familienunternehmen, nicht als einen bewussten Prozess der Entscheidung wahrnimmt. So stellt sich offenbar auch die Interaktion der Eltern nicht als bewusst wahrgenommen, sondern als eher selbstläufig dar.

### Die Zweifel

Bereits die Frage nach den Zweifeln an der Entscheidung für die Nachfolge des Befragten postuliert seitens des Interviewers die Existenz entsprechender. Dem Interviewer nachkommend nimmt L 1 die Proposition auf:

*L 1: (3) Hm. Zweifel hat ma::n vielleicht manchmal so'n bisschen (.) inner Ernte (...) JA, wenn man eben kein freies Wochenende hatte ne (...) u::nd denn währenddessen natürlich auch Tag (-) JA über 10 Stunden macht (-) ä::h dann hat man schon mal schon das Gefühl MENSCH=äh deine Kumpels, die sitzen alle inner Batze und du ((lacht)) du musst hier noch nen paar Stunden arbeiten (...) DAS issch::on (.) manchmal nen blödes Gefühl. Also da KANN man schon mal Zweifel bekommen aber NIE so ernsthaft, dass*

*man an seiner Entscheidung (.) LANDwirt zu sein (.) nun unbedingt=äh wirklich mit hadert ne.*

Die Zweifel beschränken sich auf eine bestimmte Arbeitsphase, die Ernte, in der sich der Beruf des Landwirts als besonders zeitintensiv und arbeitsreich darstellt. Erneut dokumentiert sich, wie stark der Beruf und damit der Betrieb die eigene Zeit- und Lebensgestaltung determiniert. Die persönlichen Interessen ordnen sich, insbesondere in der Ernte, den Bedürfnissen des Betriebes unter. Der Befragte stellt abermals den Vergleich seiner eigenen Situation mit der seiner »Kumpels« dar, die es augenscheinlich aus seiner Sicht »besser haben«. Der Kontrast zu den »Kumpels«, die über eine, wie es sich darstellt, autonome Gestaltung der eigenen Freizeit verfügen, illustriert die Abhängigkeits- und Verantwortungstendenz des Befragten vom elterlichen Betrieb. Erst der Vergleich ruft beim Befragten diesbezüglich negative Emotionen hervor, die allerdings nicht dazu führen, »ernsthaft« die Entscheidung zum Landwirt-Sein in Frage zu stellen.

Der Befragte stellt die Entscheidung, Landwirt zu sein, nicht die zur Übernahme des Familienbetriebes, homolog zu vorangegangenen Passagen, in den Vordergrund der Handlungspraxis. Wiederholt dokumentiert sich die Intensität der Verbundenheit mit dem Beruf, die hier also als Seinsverbundenheit beschrieben wird.

### Die Reaktion des Umfeldes

Mithilfe der Frage nach der Reaktion des Umfeldes kann eine Aussage darüber gelingen, inwieweit die Rolle des Nachfolgers durch die soziale Umwelt getragen oder erst initiiert wird. Durchaus impliziert die Frage »*Wie hat dein Umfeld, also zum Beispiel Freunde, reagiert, als du gesagt hast, du machst den elterlichen Betrieb weiter?*« bereits eine spezifische Reaktion des Umfeldes. An dieser Stelle zeigt sich, dass die Frage seitens des Befragten erst zu einem Reflexionsprozess diesbezüglich führt:

*L 1: Hm (--) puh. JA die finden das alle GUT (.) Aber die kenns auch so. Also die wussten das auch schon ((lacht)), schon imme NE und=ähm (--). JA auf jeden Fall finden die das super also die=ähm unterstützen mich dabei. Hab auch einige Freunde die auch Landwirte sind.*

Es ist nicht davon auszugehen, dass der Befragte sein Umfeld nach dessen Standpunkt interviewt hat, denn seinerseits hat sich die Nachfolge nicht als ein terminiertes, bewusstes Ereignis abgebildet, sondern sie hat sich in ihrer Prozesshaftigkeit selbstläufig entwickelt. Eine bewusste Auseinandersetzung scheint darüber hinaus für den Befragten selbst redundant gewesen zu sein, weil

sich gewissermaßen auch die Reaktion der Umwelt als selbstverständlich dargestellt hat.

Es existiert ein kollektives, nicht expliziertes Verständnis der Rolle von L 1. Dieses Verständnis mag insbesondere Konsequenz aus dem kollektiven Erleben des Befragten als eine feste Einheit mit dem Betrieb sein. Eine durchaus anschauliche Lesart ist, dass die kindliche Interaktion zwischen dem Befragten und seinen Freunden sich vor allem auf dem Betrieb, in Form von gemeinsamen Verabredungen zum Spielen auf dem Hof, vollzogen hat. So ist es, da kann der Interviewer aus eigener Erfahrung sprechen, nicht unüblich in landwirtschaftlichen Familien, dass der Betrieb als eine Einheit aus Wohn-, Lebens- und Arbeitsort zu einem großen »Spielplatz« der Freunde wird. Indes bietet das Verständnis der Nachfolge des Befragten aus Perspektive der sozialen Umwelt auch einen Anlass zu folgender Lesart: das Bewusstsein des Befragten für das Selbstverständnis der Nachfolge aus Sicht der Umwelt konstituiert eine implizite Erwartungshaltung und führt zu einem unterschwellig wahrgenommenen Handlungsdruck bei ihm.

#### Die Erwartungen der Eltern

Die Frage des Interviewers nach den Erwartungen, mit denen sich der Befragte konfrontiert sieht, fokussiert vor allem einen möglichen impliziten Handlungsdruck, der durch entsprechende Erwartungen entstehen und die Handlungspraxis des Individuums beeinflussen kann. Der Befragte nimmt die Proposition der Eltern als zentrale Akteure in diesem Zusammenhang auf:

*L 1: JA auch für den Betrieb da zu sein also (.) für Landwirtschaft is für die beiden auch eben ((lacht)) das ein und alles, vor allem für meinen Vadder (-) und=ähm (.) die haben dann auch nen bisschen die Erwartung, dass man 365, 24 Stunden (.) ähm am Tag für den Hof da is und seh ich auch nen BISSCHEN anders.*

Für jemanden oder etwas da zu sein impliziert, dass eine Person sich sorgt und kümmert, zu jeder Zeit, zu der es notwendig erscheint, ansprechbar ist. Die von den Eltern an den Befragten gerichtete Erwartung bedeutet folglich eine Priorisierung der betrieblichen Belange vor allem anderen. Die Beschreibung hat erneut etwas Organisches im Sinne einer Assoziation mit der Aufgabe, einen nahestehenden Menschen zu umsorgen. Der Betrieb wird ergo als aktiver Akteur dargestellt. Diese weiche, emotionale Begriffswahl verdeutlicht den Stellenwert des Betriebes für die Eltern, für die dieser den Dreh- und Angelpunkt der eigenen Lebenspraxis bildet. Wie sich auch im dokumentarischen Sinngehalt des Befragten darlegt, ist es nicht die Existenz des Betriebes, der die Seinsverbundenheit auslösend zu Grunde liegt, sondern es ist auch bei den Eltern die Verbindung zur Landwirtschaft, die den maßgeblichen Orientierungssinn bildet.

Zugleich zeichnet sich eine generationale Differenz ab, denn die Vorstellungen der Eltern entsprechen, so wird es im weiteren Verlauf des Interviews ebenfalls sichtbar, nicht den Sinnbezügen des Befragten. Die geforderte ständige Verfügbarkeit im Betrieb sowie die dauerhafte Anwesenheit scheinen für L 1 den Wunsch nach mehr Freiheit im Sinne von mehr Freizeit zu fixieren. Es stehen sich die Erwartungen der Eltern nach der allzeitigen Verfügbarkeit im Betrieb, getrieben durch die eigene Fixierung auf den Betrieb, und das Streben des Befragten nach einer Ausdifferenzierung seiner Lebenswelt gegenüber.

Was es bedeutet, Landwirt zu sein

Der Abschluss des Interviews wird gewissermaßen durch die an den Befragten gerichtete Bitte des Interviewers nach einer Zusammenfassung der persönlichen Bedeutung des Landwirt-Seins und des Reizes am Beruf beschlossen.

*L 1: Ne unheimliche Freiheit (.) als::o=ähm (-) freier Tagesablauf (.), kein DRUCK oder Stress vom, von einem Vorgesetzten. Äh::m JA freie Entscheidungen. Man MUSS alles selber entscheiden, man KANN aber auch alles selber entscheiden. Ich entscheide selber was ich anbaue auf meinen Flächen und=ähm (-). Ich hab auch viel selber inner HAND. (...) ABER man hat's eben selber inner Hand und das hat man (.) nich überall. U::nd das is irgendwo (.) nen Privileg find ich.*

Die Darstellung der Möglichkeit der Nachfolge im Familienunternehmen als ein dem Nachfolger zuteil gewordenes Privileg stellt sich auch in anderen Fällen dar. Im Kontrast zu anderen Fällen erweist sich dieser Sinnbezug des Privilegs in diesem Fall jedoch nicht als handlungsleitend. Abermals betont der Befragte hier die ihm zuteil werdende Freiheit der eigenen Handlungspraxis im elterlichen Betrieb. Offenbar ermöglicht die Arbeit im Betrieb die in der modernen Gesellschaft etablierte Handlungsorientierung der »Selbstverwirklichungslogik« zu realisieren. Der Befragte kann entsprechend seiner persönlichen Fassung Entscheidungen betrieblicher Art treffen und sich damit auf seine Weise selbst verwirklichen.

Betrieb und Wohnort

In der Elaboration oszilliert der Befragte permanent zwischen einer Darstellung des Familienbetriebes als Einheit aus Wohnraum und Betrieb und im Kontrast dazu einer Trennung der Lebensbereiche. Im Verlauf des Interviews zeigt sich keine kohärente Sichtweise hinsichtlich deren Kopplung oder Trennung. So spricht er einerseits davon, temporär weniger im Betrieb gewesen zu sein, andererseits sagt er, dass das Arbeiten »zu Hause« schöner sei.

## Ambivalenzpunkte

### *Der Auslandsaufenthalt*

Die folgende Passage ergibt sich auf die Frage des Interviewers nach der Entscheidung für den Einstiegszeitpunkt des Nachfolgers nach seiner Ausbildung hin. Hier stellt sich heraus, dass dieser Entscheidungszeitpunkt ein neuralgischer Schlüsselpunkt ist, an dem sich ein gewisser generationaler Konflikt eröffnet, der beim Befragten einen Zustand der Ambivalenzempfindung auszulösen scheint:

*L 1: Das war vielleicht so'n bisschen nen streitbarer Punkt. Also (--) ähm ich hatte eigentlich immer vor nochmal ins Ausland zu gehen und=ähm (.) ABER jetzt nach dieser ganzen Schule und so, war der Betrieb eben so weit aufgebaut, dass irgendwo auch jede Arbeitskraft gefragt war. [...] Das mein Vater das nich alleine leisten kann. (...) Äh::m und DA haben meine Eltern eher immer gesagt »Das is quatsch, das brauchst du nich und=ähm bleib lieber zu Hause. ((lacht)) Wir können dir das auch alles beibringen« und=äh (-) na ja, das, das verstehen die halt nich ganz so. Das kennen die nich, das haben die früher NIE gemacht und hat von der Generation auch keiner gemacht (---) u::nd JA.*

Den persönlichen Wunsch, einen Auslandsaufenthalt zu absolvieren, stellt L 1 hintenan. Er wird damit den Anforderungen des Betriebes und denen des Vaters gerecht, die seine persönliche Arbeitskraft und Unterstützung einfordern. Abermals wird evident, dass der Betrieb das entscheidende Strukturierungselement des Lebensalltags bildet. Der Betrieb schränkt die Autonomie des handelnden Subjekts maßgeblich ein. Die Umwelt in Form der betrieblichen Rahmenbedingungen erzeugt somit einen Handlungsdruck sowie auch ein Verpflichtungsgefühl beim Befragten. Diese Passage steht im Kontrast zu der Handlungsorientierung, die bisher in diesem Fall dargelegt wurde. Die Komplexität der Situation für L 1 ergibt sich insbesondere aus der Gegebenheit, dass sich das Involviertsein in den Erfahrungsraum Betrieb bis zum besagten Zeitpunkt aus eigenem Antrieb ergeben hatte. Man kann auch diesen Zeitpunkt fast als den eines Bruchs darstellen, wie er sich bereits in der Phase der Pubertät und der Interaktion mit der Peergroup vollzogen hatte. Der Befragte versucht, sich auf gewisse Art und Weise mittels gesteigerter Individualisierungstendenzen vom Betrieb zu lösen. Im Fokus des Handlungsinteresses weicht der Betrieb den individuellen Bedürfnissen. An diesem Punkt, also dem Zurückstecken des Wunsches, ins Ausland zu gehen, wird der Verbleib auf dem elterlichen Hof nicht mehr durch den eigenen Antrieb initiiert, sondern durch den sich aus der Umwelt ergebenden Handlungsdruck.

Der Befragte zeigt sich hinsichtlich dieser Situation zwar verständnisvoll, dennoch wird ein generationaler Interessenskonflikt erzeugt. Die Eltern können dem angestrebten Auslandsaufenthalt offenbar keine Sinnhaftigkeit zuschreiben,

was ihrerseits dazu führt, den Sohn auf argumentative Weise von dem Bestreben, ins Ausland zu gehen, abzubringen. Das Know-how und die Fähigkeiten, die für sie auf dem eigenen Betrieb relevant scheinen, können durch sie vor Ort vermittelt werden. Die Eltern bleiben auf ihren gewohnten Erfahrungsraum fokussiert. Entgegen der Vorstellung des Sohnes sehen sie durch den Auslandsaufenthalt keine Vorteile für den Betrieb entstehen. Die Eltern halten am existierenden Altbewehrten fest. Dieses Unverständnis verknüpft L1 mit ihrem generational bedingtem Erfahrungshintergrund. Er schreibt den Eltern ein spezifisches Denk- und Handlungsmuster zu, das von seinem eigenen abweicht. An dieser Stelle deutet sich an, dass sich beim Befragten eine gewisse Art der Habitusentwicklung vollzieht. Wie in Abschnitt 3.4 dargelegt, sind unterschiedliche Generationen mit der Aufgabe konfrontiert, den inkorporierten familialen Habitus unter unterschiedlichen Rahmen- und Existenzbedingungen zu leben und schließlich auch zu entwickeln. Es bietet sich hier die Lesart an, dass der Befragte in Auseinandersetzung mit der sozialen Umwelt eine Entwicklung des eigenen inkorporierten Habitus vollzieht. Gegenwärtig erfreut sich die Entscheidung, nach dem Abitur oder generell dem Schulabschluss einen mehrmonatigen Auslandsaufenthalt zu absolvieren, einer großen Beliebtheit bei der jungen Erwachsenengeneration. Ein Ergebnis dieser gesellschaftlich etablierten Handlungspraxis ist seitens des Befragten also die Einschätzung eines Auslandsaufenthaltes als persönlich sinnstiftendes Erlebnis. Eine Lesart ist, dass in diesem Zusammenhang die soziale Umwelt in Form eines vielfachen Vorlebens des Auslandsaufenthaltes einen Druck und Selbstanspruch beim Befragten erzeugt, diese biographische Entscheidung auf gleiche Weise in die eigene Hand zu nehmen und den familialen Erwartungen damit nicht in Gänze zu entsprechen.

Gegenüber stehen sich die für den Befragten veraltete Sichtweise der Eltern und die persönlichen Bedürfnisse nach neuen Erfahrungen und Weltoffenheit. Wie es auch Bourdieu betont hat, entstehen Generationenkonflikte insbesondere als Ursache eines Aufeinandertreffens von differenten Habitusformen (vgl. Bourdieu 1987:116).

An dieser Stelle bietet sich andererseits auch folgende Lesart an: Denkbar ist, dass die Eltern im Auslandsaufenthalt eine Gefahr hinsichtlich der Rückkehr des Sohnes als Nachfolger wahrnehmen. Der generationale Konflikt ist damit auf die Ängste der Eltern zurückzuführen.

Der Befragte ist mit einer zwiespältigen Situation konfrontiert: den eigenen Bedürfnissen nach Individualisierung und einer Abgrenzung vom Verhaltensmuster der Eltern folgen oder sich den Erwartungen und Anforderungen des Familienunternehmens hingeben.

Die Motivation des Befragten, sich einen neuen Erfahrungsraum zu er-

schließen, stellt sich insbesondere als Wunsch, den eigenen Horizont im Feld der Landwirtschaft zu erweitern, dar:

*L 1: Ja nochmal ne ganz andere Sichtweise auf die Landwirtschaft.*

L 1 sucht mit dem Auslandsaufenthalt den Kontrast zum Geschehen im eigenen Familienbetrieb, um die Erfahrungen im Ausland in positiver Weise im eigenen Betrieb einbringen zu können. Damit zeigt sich noch einmal die Gegensätzlichkeit der beiden Generationen: Der Befragte strebt nach Veränderung, wohingegen seine Eltern am Bestehenden festhalten. Diese generationale Diskrepanz zeichnet sich im Rahmen des Interviewverlaufs abermals im Kontext der Frage nach dem Bestreben des Befragten, den Betrieb zu vergrößern ab. Da die Situation eine Variation des Dargelegten darstellt, wird an dieser Stelle nicht weiter darauf eingegangen.

#### *Der gemeinsame Lebensraum*

Das Familienunternehmen als strukturelle Einheit aus Betrieb und Wohnhaus bildet den gemeinsamen Lebensraum des Befragten und seiner Eltern. Im Verlauf des Interviews zeigt sich, dass die gemeinsame Wohnsituation nicht den zukünftigen Lebensvorstellungen von L 1 entspricht. Die Aushandlung des Themas ist insofern interessant, als dass diese, wie auch die Aushandlung des Auslandsaufenthalts, ausgeprägte Individualisierungstendenzen des Befragten hervorhebt. Auf die Frage des Interviewers, wie der Befragte die aktuelle Wohnsituation beschreiben würde, folgt folgende Antwort:

*L 1: Das is im Moment noch okay ((lacht)). Aber das is sicherlich nich die Zukunft. Also das=ähm (--) SEH ich auch anders als das vielleicht FRÜHER noch war also ich würd das nich mehr so machen. Ich würd gerne (.) später mit meiner Familie extra wohnen. Am besten in nem extra Haus. Auf jeden Fall ne extra WOHNUNG und=ähm (--) JA, also das wird irgendwann nich mehr gehen.*

Die zum Zeitpunkt des Interviews bestehende Wohnsituation stellt mehr ein Arrangieren, ein »Inkaufnehmen«, als eine selbstbestimmte Situation dar. L 1 greift auf, dass das Generationenwohnen in der Vergangenheit für die Landwirtschaft üblich gewesen sei, grenzt sich jedoch ganz deutlich davon ab. Die Elaboration veranschaulicht, dass er das gemeinsame Leben als eine veraltete, nicht mehr zeitgemäße Lebensform betrachtet, die nicht den eigenen Ansprüchen und Bedürfnissen gerecht wird und entsprechend eine Separierung des Wohnens erfordert. Auch hier deutet sich die Entwicklung des inkorporierten Habitus an. Die eigentlich persönlichen Vorbehalte gegen eine gemeinsame Lebenssituation werden vom Befragten daraufhin nach Rückfrage des Interviewers zuallererst auf eine mögliche Partnerin übertragen:



*L 1: Also einmal vielleicht die Partnerin, die dann vielleicht mit den Eltern nicht so gut klarkommt.*

Die Annahme, dass eine Partnerin ein konfliktgeladenes Verhältnis zu den Eltern aufbauen könnte, lässt vermuten, dass L 1 diesbezüglich bereits eigene Erfahrungen gesammelt hat oder von Erfahrungen spricht, die bereits vorhergehende Generationen in der Familie gemacht haben.

Später dokumentiert sich, dass der Wunsch des Befragten in direktem Zusammenhang mit dem Wunsch nach mehr Freizeit steht. Die gemeinsame Lebens- und Wohnsituation führt zu dem Gefühl, nie »frei« zu haben. Die Arbeit im Betrieb geht nie aus, ein Gefühl des Feierabends existiert nicht. Die Elaboration suggeriert, es seien besonders die Eltern, die »rund um die Uhr« für den Betrieb leben, und so sind sie es, die auch am Abend den Befragten auffordern, betriebliche Tätigkeiten auszuführen. Trotz aller Verbundenheit mit dem Betrieb besteht beim Befragten das Bedürfnis nach privater Zeit, Zeit, in der nicht der Betrieb im Fokus des Handelns steht. Die gemeinsame Lebenssituation schränkt die Unabhängigkeit des Befragten ein. Impliziert wird der gesteigerte Wunsch nach einer Abgrenzung von den Eltern. Im Interview dokumentiert sich darauf, dass der Wunsch des Befragten insbesondere mit den Vorstellungen des Vaters kollidiert. Dieser betrachtet das gemeinsame Leben eher zweckrational und stellt rein praktische Gründe in den Vordergrund. Im Sinne des als vormodern bezeichneten »ganzen Hauses« scheint die Familie vordergründig nicht eine emotionale Einheit zu bilden, sondern eine ökonomische. Ein exemplarisches Beispiel für diese Funktionalität des gemeinsamen Lebens ist das gemeinsame Mittagessen. Interessant ist, dass sich daran mit der Trennung der Lebensräume aus Sicht des Befragten nichts ändern sollte. Das gemeinsame Essen hat sich als gemeinsames Familienritual gewissermaßen tradiert. So oszilliert der Befragte in seinem Handeln zwischen Tradierung spezifischer Verhaltensweisen und der Erweiterung der Handlungspraxis.

### *Der Übernahmezeitpunkt*

Der Befragte möchte die Übernahme der alleinigen Verantwortung hinauschieben. Handlungsleitend ist hier das Bestreben, die Auslandsreise in die Tat umzusetzen, und das Wissen darüber, dass eine Übernahme der Verantwortung mit der Einschränkung der Freizeit einhergeht:

*L 1: Im Moment will ich das gar nicht ((lacht)). WEIL das is natürlich noch mehr Verantwortung und DANN mal eben zu sagen »Ich geh nochmal eben nen paar Monate in's Ausland«, is dann wirklich wahrscheinlich nich mehr möglich. Von daher hab ich da auch überHAUPT kein (.) DRUCK im Moment.*

Die Passage dokumentiert den Drang des Befragten nach Selbstbestimmung und Individualisierung, der symbolisch durch den Wunsch nach einem Auslandsaufenthalt vertreten wird.

### Zusammenfassung des Falls

Die Welt, die der Befragte vorstellt, ist eine organisch gewachsene. Es ist eine unreflektierte Bewegung in einer Umwelt, in der Hof und Tiere, Vater und Landwirtschaft zu einer Art der Lebensführung verschmelzen, bei der sich eine Frage nach der rationalen Entscheidung gar nicht erst stellt. Der Befragte nimmt sich selbst, dem Erwartungsdruck der Gesellschaft entsprechend, als ein autonom handelndes Subjekt wahr. Er sieht jedoch offensichtlich, im Kontrast zu anderen Fällen, keine Notwendigkeit darin, dies narrativ zu bestätigen und damit nach außen hin die eigene Rolle des autonomen Individuums zu bestärken.

Die Übernahme des Hofes ist eine praktisch selbstläufige Konsequenz aus diesem Leben, in das der Befragte hineingeboren und gewachsen ist. Es ist nicht alleine der Beruf, den der Befragte vorgelebt bekommt, sondern eine spezifische Lebensweise, die sich insbesondere durch die Verschmelzung von Beruf und Privatleben im Betrieb auszeichnet. Es gibt keine Grenze zwischen dem Privatleben und dem Beruf des Landwirtes, denn das Leben findet im Betrieb statt. Die Erfahrungen des Befragten in diesem konjunktiven Erfahrungsraum, »des Stalls«, der die Ordnung der Welt strukturiert, führen zu einem Orientierungsrahmen, den diese Einheit in das Zentrum kollektiver Handlungspraxis stellt.

Die Nachfolge als ein erfahrungsbasiertes Handeln ist damit Ausdruck eines inkorporierten kollektiven Habitus der Familie. Das Hineinwachsen in diese Umwelt liefert dem Befragten eine vordefinierte Rolle beziehungsweise einen Lebensweg, mit dem er sich identifiziert und den er aktiv annimmt. Viele Interviewpassagen markieren die Klarheit und Natürlichkeit des zu beschreitenden Lebensweges des Befragten. Die Nachfolgebereitschaft wird im Rahmen der Familie beispielsweise nicht explizit kommuniziert. Kollektives Denkmuster ist, das direkte Umfeld eingeschlossen, dass der Befragte den Betrieb weiterführen wird. Die Rolle des Befragten als Nachfolger bleibt unhinterfragt, und so schreiben Familie und soziale Umwelt dem Befragten, um es mit den Worten von Büttner zu beschreiben, ein Lebensprogramm zu (Büttner 2007).

Die Familie, hier allein über die Rolle des Vaters repräsentiert, übernimmt die Rolle der Sozialisation in den Beruf. Der Vater stellt sich folglich als »Sozialisationsagent« der Berufswahl dar.<sup>56</sup> Er bildet die zentrale Identifikationsfigur

---

56 Die Beschreibung der »Sozialisationsagenten« knüpft an Erdmann an, die die Familie in

und verkörpert für den Befragten auf gewisse Weise das Landwirt-Sein. Damit werden in diesem Fall die Ergebnisse von Erdmann bestätigt, denen dem Vater eine bedeutungsvolle Rolle im Nachfolgeprozess zukommt (vgl. Erdmann 1999). Mit dieser gewissermaßen überbetonten Vaterfigur tut sich zugleich eine spezifische familiäre Rollenstruktur auf. Die Mutter wird hier nur an wenigen Stellen mit dem Betrieb in Verbindung gebracht, was suggeriert, dass sie keine Teilhabe an dem System Unternehmen hat, sondern das System Familie repräsentiert. Der Vater vermittelt einen spezifischen Habitus, der die individuellen Sinnbezüge von L 1 offensichtlich elementar beeinflusst. Er wird damit zum Referenzpunkt des individuellen Habitus und so auch des individuellen Handelns.

In der Welt des Befragten zeichnet sich die Lebensführung durch die Strukturierung der Arbeits- und Privatzeit entlang des Lebenszyklus des Familienbetriebes aus. Besonders im Kontrast zu den Freunden wird dies mehrmals deutlich. Auch wenn diese Passagen beim Befragten eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Situation hervorrufen, wird sich den Rahmenbedingungen widerstandslos hingegeben. Die Welt des Befragten stellt sich somit als eine vormoderne Welt dar, in der das individuelle Handeln dem betrieblichen Gefüge untergeordnet ist. Die Außenwelt zeichnet sich hingegen durch eine moderne ausdifferenzierte Gesellschaft aus, in der die Trennung von Arbeit und Familie beziehungsweise Freizeit das entscheidende Charakteristikum bildet.

Durch die Interaktion mit der Umwelt und der Peergroup sowie die Entstehung von neuen sozialen Handlungsräumen für den Befragten wird der inkorporierte Habitus in Frage gestellt. Noch einmal rückbeziehend auf Lettke 1996, der die Entwicklung sekundärer Habitus aufgrund einer sich verändernden Umwelt betont, stellt sich die Frage, wie flexibel der Habitus von L 1 ausgestaltet ist. Die Interpretation einer »Rückbesinnung« des Befragten und seiner Nichthingabe an die Interaktion mit der Umwelt entstandenen Zweifel verdeutlicht, dass die Entwicklung eines sekundären Habitus beim Befragten auf gewisse Art und Weise inkompatibel mit dem persönlichen Modus operandi ist.

Für die Handlungsorientierung ausschlaggebend ist die durch den konjunktiven Erfahrungsraum des Befragten entwickelte Seinsverbundenheit mit der Landwirtschaft – der Landwirtschaft als Lebensform. Von vornherein bildet das Landwirt-Sein einen starken emotionalen Bezugs- und Referenzpunkt. Ambivalenzen, die sich anbieten, wie erste Irritationen durch die Peergroup oder finanzielle Schwierigkeiten, auf die die Eltern aufmerksam machen, sind für den Befragten selbst nicht von entscheidender Relevanz. Die starke Selbstidentifizierung als Landwirt steht über allem. Auf diese Weise bestätigen sich die Forschungsergebnisse der Untersuchung von Lübbecke (1998) zu Nachfolgepraxen in land-

---

ihrer Gesamtheit als die Sozialisationsagenten der Berufswahl beschreibt (vgl. Erdmann 1999:12).

wirtschaftlichen Familienbetrieben, auf die zu Beginn des theoretischen Teils Bezug genommen wurde.<sup>57</sup> Der durch Lübbecke postulierte Zusammenhang zwischen der Entscheidung für die Nachfolge und dem »Verwachsensein« mit dem landwirtschaftlichen Betrieb deutet sich auch im vorliegenden Fall an. Nachfolge stellt sich hier insbesondere als eine Berufswahlentscheidung dar, denn der Beruf des Landwirtes steht im Fokus der Handlungspraxis.

Der Befragte macht im Betrieb eine Art Entwicklung durch, denn er entwickelt selbst neue Ideen wie beispielsweise eine neue Vermarktungsstrategie, auch gegen den Willen oder die Ideologie seines Vaters. Damit geht er den Weg, sich selbst zu entfalten. Diese persönliche Entwicklung dokumentiert die Individualisierungstendenzen des Befragten, die gleichsam eine Abgrenzung zum Vater als bis dato zentralen Akteur symbolisierten.

Der Auslandsaufenthalt als eine Art Auslöser eines generationalen Spannungszustandes scheint in diesem Fall den zentralsten Moment einer vom Befragten empfundenen Ambivalenz zu markieren. Im Sinne einer voluntären Ambivalenz oszilliert der Befragte zwischen simultan gegensätzlich wirkenden Handlungsabsichten: den eigenen Wunsch eines Auslandsaufenthalts zu erfüllen oder den Erwartungen der Eltern zu entsprechen. Auf metatheoretischer Ebene betrachtet bewegt sich L 1 zwischen gesellschaftlichen sowie familienunternehmensspezifischen Sinnstrukturen.

### 7.2.2 Fallanalyse G 2: »das war eigentlich schon für mich immer KLAR, dass ich den übernehme«

#### Der Werdegang

Nach dem Schulabschluss entscheidet sich der Befragte für eine Lehre als Koch. Die Ausbildung absolviert er in einem Betrieb, dessen Küche er als »zwei Stufen über« der Küche des Familienbetriebes beschreibt. Er bezieht sich damit auf das Kochen auf »Sterneniveau« des Lehrbetriebes. Diese Differenz zwischen Ausbildungsbetrieb und heimischen Familienbetrieb wurde bewusst gewählt, um nach der Lehre »frischen Wind« in den eigenen Familienbetrieb mitzubringen.

Zum Zeitpunkt des Interviews hat der Befragte seit einem Jahr ausgelernt. Der Einstieg in den elterlichen Betrieb ist noch nicht vollzogen. Der Befragte arbeitet auch nach der Lehre in einem anderen Gastronomiebetrieb, um weitere Erfahrungen zu sammeln. Im Hinblick auf die zukünftige Nachfolge gilt es für den Befragten, sich auf dem Gebiet der Betriebswirtschaft fachlich weiterzubilden. Die konkrete Nachfolge und Übergabe ist mit einer Prozessdauer von zwei

---

57 Siehe dazu Abschnitt 1.2.

Jahren geplant. Mit dem Einstieg in den Familienbetrieb wird zunächst der Vater die Rolle eines Mentors für den Befragten einnehmen. Er wird ihn anlernen und sein Know-how übertragen.

### Der Einstieg in das Familienunternehmen

Im Kontrast zum zuvor dargestellten Einzelfall L 1 steht in dieser Fallbeschreibung in der Eingangssequenz die Übernahme des Betriebes im Fokus, nicht etwa die Wahl des Berufes:

*G 2: Joa das war eigentlich schon (-) für mich eigentlich immer KLAR, dass ich den übernehme weil (-) hm (.) ich weiß nich, ich hab den (.) bin hier groß geworden, ich KENN ja eigentlich nix anderes. Das is ja so (.) mir macht's auch SPASS, hat mir früher schon Spaß gemacht, wenn ich da in der Küche mit rum gelungert bin, das hat mich früher als Kind fasziniert (-) un::d=ähm (.) JA dementsprechend (.) hab ich auch eigentlich gar nich SO (.) meine Fühler in andere Richtung ausgesteckt, weil ich immer dann schon hier drauf konzentriert war, ich werd das hier übernehmen (.) un::d JA (--)  
wurd ja so gesehen mein Leben lang schon so'n bisschen VORbereitet darauf das zu übernehmen. JA.*

Die Übernahme stellt sich für den Befragten als »immer klar« dar, womit eine empfundene Selbstläufigkeit und Natürlichkeit des Prozesses dargestellt wird. Der Befragte äußert seine persönliche Empfindung und dokumentiert nicht eine explizierte, kommunikativ ausgehandelte »Klarheit« des Nachfolgeprozesses, wie es die Sequenz zunächst suggeriert. Homolog zum vorangegangenen Fall bildet der Betrieb im Kindesalter einen Teil der Lebenspraxis. Im Betrieb groß werden bedeutet ergo, dass der Betrieb im Sinne eines Akteurs ein ständiger Begleiter im Prozess des Heranwachsens gewesen ist. Der Befragte übermittelt mit der Aussage, »nichts anderes zu kennen«, jedoch auch eine Alternativlosigkeit in Bezug auf seine Entscheidungsmöglichkeiten, die letztlich in eine Selbstläufigkeit des Prozesses münden.

Die Andeutung, dass es ihm »auch« Spaß mache, gleicht einer Legitimation des Handelns. An dieser Stelle wird durch die Betonung des Späßes suggeriert, dass der Befragte dem Interviewer unterstellt, dass die Übernahme nicht ganz aus freien Stücken passiere. Hier wird zwar nicht, wie in folgenden Einzelfällen, direkt das Thema des Zwangs angesprochen, dennoch deutet diese Betonung unterschwellig daraufhin, dass ein kommunikatives Wissen über die Tatsache besteht, dass Konstellationen in Familienunternehmen bestehen, in denen eine Nachfolge nicht eine autonome Handlungspraxis darstellt.

Die Küche wird zum zentralen konjunkativen Erfahrungsraum des Befragten, mit dem für ihn eine Faszination einhergeht. Die schon als Kind entwickelte Passion habe eine Ausschau nach einer anderen Berufswahl redundant gemacht und eine Entscheidung gegen die Nachfolge automatisch ausgeschlossen. Es

dokumentiert sich eine Selbstläufigkeit der Entscheidung, deren Wurzeln in der Kindheit liegen und die im Erwachsenenalter nicht kritisch reflektiert wird. Dies zeugt zum einen von einer Sicherheit in der Entscheidung, kann jedoch auf eine Art der Alternativlosigkeit hindeuten, was die eingangs aufgestellte Hypothese bestärkt. Evident wird hier, dass auch in diesem Fall die Nachfolgeentscheidung in erster Linie eine Berufswahlentscheidung darstellt.

Der Befragte kommt zu einer Konklusion, die Aufschluss über den dokumentarischen Sinngehalt, seinen Orientierungsrahmen gibt:

*G 2: Wurd ja so gesehen mein Leben lang schon so'n bisschen vorbereitet darauf.*

Folglich ist nicht allein das Hineinwachsen in die Familie oder der Betrieb als Begleiter des sozialisatorischen Prozesses für die Handlungsorientierung, den Betrieb zu übernehmen, verantwortlich, sondern eine bewusste Einflussnahme im Sinne eines »Vorbereitens« durch andere Akteure. Der Befragte wurde aktiv durch eine Person in den betrieblichen Alltag miteinbezogen. Das »Herumlungern« in der Küche ist nicht ein zufälliger Prozess, der durch die Nähe des Betriebes und des Wohnortes beziehungsweise Wohnhauses gegeben ist, sondern eine bewusste Strategie des Miteinbeziehens und Heranführen an die Arbeit in der Küche. Der Befragte wurde ergo bereits im Kindesalter als Nachfolger des Betriebes wahrgenommen. Eine Konkretisierung der beteiligten sozialen Akteure bleibt hier zunächst aus. So bildet die Übernahme des Betriebes eine »logische« Konsequenz aus den Erlebnissen des konjunkativen Erfahrungsraumes:

*G 2: Is ja eigentlich für mich (---) LOGISCH. Ich kann mich ja (.) das hört sich jetzt so'n bisschen faul an, aber ich setz mich ja so gesehen in's (.) gemachte NEST. Ich muss ja nich aus dem Boden was erstampfen. Ich komm hier rein (.) und kann hier gleich (.) mein Vadder arbeitet mich ein und dann mach ich das weiter und (.) JA (.) das find ich eigentlich so LOGISCH für mich. Wenn man mal so überlegt, wenn zum Beispiel (.) dein Vadder hat nen Kfz-Betrieb, dann lernst du halt (.) Kfz, weil's am NAHELiegensten is.*

Es wird suggeriert, dass die aufgezählten Merkmale einen aus rationaler Sicht logischen Schluss einer Nachfolge konstruieren und jedwedem anderweitige, dazu konträre Handeln nicht folgerichtig wäre. Im Umkehrschluss dokumentiert sich demzufolge, dass, sofern der Befragte sich nicht entgegen seiner persönlichen Handlungslogik zu verhalten beabsichtigt, keine Alternativhandlung zur Nachfolge existiert.

Auf der Metaebene betrachtet erfährt die persönliche Handlungslogik, die Nachfolge als Assoziation des »Ins-gemachte-Nest-Setzens«, eine Abwertung. Die Nachfolgeabsicht verbleibt an dieser Stelle auf rein rationaler Ebene. Es dokumentiert sich dadurch jedoch auch eine Art Zwangsläufigkeit des Prozesses. Wie bereits beschrieben, würde eine Nicht-Nachfolge der eigenen Hand-

lungslogik widersprechen und so gesehen eine Art kognitive Dissonanz erzeugen. Nachfolge besitzt hier folglich einen Prozesscharakter, eine gewisse Selbstläufigkeit. Der Prozess stellt sich als bewusst rational erklärbarer dar, der durch den Befragten diskursiv dargestellt werden kann.

Einen weiteren Referenzpunkt fügt der Befragte durch die Argumentation über den Traditionsaspekt ein, wodurch sich einerseits ein empfundenes Pflichtbewusstsein dokumentiert, andererseits eine emotionale Verbundenheit mit dem Betrieb dargestellt wird. Das Verantwortungsbewusstsein des Befragten fußt auf einem transgenerationalen Verpflichtungsgefühl:

*G 2: Außerdem auch (.) Tradition. Also jetzt seit (.) 1820 Seitdem machen wir das JA und da bin ich auch so'n bisschen (-) für mich nen bisschen (-) wie schon gesagt, nen bisschen in der VerANTWORTUNG das weiter zu führen. Wär schade, wenn ich's nich machen würde.*

Ein Gefühl der Verantwortung bezieht sich nicht allein auf eine wahrgenommene, adaptierte Handlungsverpflichtung, sondern ebenso auf eine große Bürde, die sich der Befragte mit der Nachfolge auferlegt, wie sich im Interviewverlauf weiter herausstellt.

#### Die Oma als zentraler Akteur

Es ist die Großmutter des Befragten, die dem Befragten die Küche als Erfahrungsraum eröffnet hat. Sie bildet eine zentrale Schlüsselfigur im Nachfolgeprozess:

*G 2: Meine Oma hat mich denn immer an ne Hand genommen, mit meiner Oma früher gebacken. Und hat mich so'n bisschen dafür (-) ICH hatte das immer so interpretiert, dass sie sagt (.) mich dafür zu begeistern. Ja, und das hat dann halt geklappt.*

Im Kontrast zum vorangegangenen dargestellten Fall stellt die Großmutter und nicht der Vater eine Art Leitfigur dar. Der ihrerseits bewusste Einbezug von G 2 in den Familienbetrieb beziehungsweise den Erfahrungsraum Küche wird durch den Befragten mit einer Absicht verbunden, die durch ihn jedoch nicht als negativ im Sinne eines Zwanges empfunden wird, sondern vielmehr das Interesse und eine Begeisterung für den Beruf des Kochs und damit auch das Familienunternehmen weckt.

Die Handlungsabsicht der Großmutter, so stellt es der Befragte retrospektiv dar, verblieb nicht auf unbewusster Ebene, sondern wurde durch G 2 aktiv hinterfragt. Obwohl die Handlung der Großmutter mit der ausgelösten Begeisterung verbunden wird, scheint es dennoch, dass bereits das Verhalten der Oma eine Art Druck und Pflichtgefühl beim Befragten angelegt hat. Die Großmutter steht symbolisch für die lange Tradition des Unternehmens. Als offensichtlich

enge Bezugsperson kann sie ein implizites Verantwortungsgefühl im Befragten hervorgerufen haben, das ihn in seinem sozialisatorischen Prozess begleitet und unbewusst beeinflusst hat. Die Handlung der Großmutter wird als implizite Erwartungshaltung aufgenommen und inkorporiert.

### Die Berufswahl

Ist eine Nachfolge gewissermaßen selbstverständlich, so stellt sich dennoch die Frage, ob das Handeln in Verbindung mit einer bewussten Berufswahl steht. In dem zu Beginn dargestellten Fall L 1 dokumentierte sich die Nachfolge als ein selbstläufiger Prozess. Dennoch wurde evident, dass sich insbesondere die bewusste Berufswahl des Landwirtes als handlungsleitend darstellte. Der Frage nach der Bedeutung des Berufes im Hinblick auf die Nachfolgeentscheidung wird der Interviewer in gewisser Weise mit der Frage danach gerecht, aus welcher Überzeugung der Befragte den Beruf des Kochs gewählt hat. Im Interviewverlauf zeigt sich, dass G 2 sich die Frage nach dem »Warum?« in Bezug auf die Berufswahl selbst noch nicht gestellt hatte. Dies spricht dafür, dass die Berufswahl nicht auf rationaler Ebene erfolgt ist, sondern dass diese vielmehr aus einem Gefühl heraus getroffen wurde:

*G 2: (3) Hm (.) warum Koch? ((lacht)) (--) Weiß ich gar nicht (.), weil (-) ich halt gerne Koch werden wollte.*

Der Ort der Küche als Erfahrungsraum sowie die Oma als Schlüsselfigur bieten die Lesart an, dass die Sozialisation innerhalb dieses Rahmens entscheidend die Berufswahl auf unbewusster Ebene geprägt hat. Die Berufswahl des Kochs ist keine Frage einer Entscheidung sondern ein in der Kindheit angelegtes Gefühl; ein innewohnendes Bedürfnis.

### Die Rolle der Eltern

Die Eltern als Akteure werden durch eine Frage des Interviewers in den Gesprächsverlauf eingefügt. Entsprechend legt der Interviewer den Common Sense zu Grunde, dass die Eltern den Entscheidungsprozess auf eine bestimmte Weise beeinflusst haben beziehungsweise Schlüsselpersonen in diesem Zusammenhang darstellen. Interessant ist die Proposition insbesondere, weil sich im Interviewverlauf vielmehr die Großmutter als handlungsleitender Akteur dargestellt hatte, weniger die Eltern. Für den Befragten ist es dagegen der Vater, der in Verbindung mit dem postulierten Entscheidungsprozess gebracht wird, wie der Interviewverlauf zeigt. An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass sich die Nachfolge im Verlauf des Interviews nicht als ein Prozess des Ent-



scheidens dargestellt hatte, sondern als eine Selbstverständlichkeit der sozialisatorischen Rahmung des Befragten:

*G 2: Mein Vater hat mir NIE direkt gesagt (.) »Du übernimmst den Betrieb«. (--) Ich hab das von mir selber (.) es war wie gesagt nie die Frage, ob ich das=ähm (--) überneh oder nich. Hab ja schon immer gesagt, ich übernehm DAS und er hat mich eigentlich NIE direkt gefragt=äh (.) »Willst du den Laden übernehmen?« Das war eigentlich schon immer KLAR.*

Der Einstieg in die Elaboration suggeriert, ähnlich wie in anderen dargelegten Fällen, eine dem Interviewer implizit unterstellte Auffassung einer auf »Zwang« basierenden Nachfolge. Konträr dazu stellt der Befragte den Vater in Bezug auf die Initiierung oder Beeinflussung der Nachfolge als passiv dar. Die Nachfolge wird ergo als ein vom Befragten autonom selbstinitiiertes Prozess dargestellt.

Entgegen der Proposition des Interviewers wird wiederholt evident, dass die Nachfolge nicht in Zusammenhang mit einem expliziten Entscheidungsprozess gebracht wird. Vielmehr hat sich aufgrund einer kollektiven Bewusstheit über die Rolle des Befragten die Frage nach einer Alternativhandlung nicht gestellt. Eine kommunikative Aushandlung der Akteure wurde durch die Explizierung der eigenen Handlungsbestrebungen von G 2 redundant. Die nicht zeitliche Fixierung der Explizierung, sondern die Erzeugung einer zeitlichen Ganzheit des Handelns bestätigt die Hypothese eines Prozesses und bestärkt die Annahme einer Selbstläufigkeit.

### Die Zweifel

Der Interviewer fokussiert mit seiner Frage nach empfundenen Zweifeln sowohl Zweifel an der Wahl des Berufes als auch Zweifel an der Übernahme des Familienbetriebes. Auch in der biographischen Selbstreflexion seitens des Befragten werden keine Selbstzweifel an der persönlichen Handlungspraxis sichtbar. Bereits deutlich wird dies durch die Tatsache, dass erst durch die Frage des Interviewers ein Denk- oder Reflexionsprozess bei G 2 angestoßen wird:

*G 2: Da muss ich mal überlegen (--) gab's bestimmt, dass ich mal, wenn auf der Arbeit wieder 13 Stunden gekloppt und dann (.) sieben Tage hintereinander ohne frei, dass man sagt »Ich hab keinen Bock mehr«. [...] Meine ganzen Kumpels sind ja einer inner Industrie, verdienen ihre, inner Lehre ihre 1000,00 € oder sowas und ich dümpel da mit 250,00 € rum, hab kein Wochenende (.) aber jetzt wirklich so, dass ich gesagt habe also ERNSThaft darüber nachgedacht habe »NEIN, ich hab keinen Bock mehr« oder sowas (.) eigentlich nich.*

Die Elaboration illustriert damit ein autonomes Handeln ohne Unsicherheits-tendenzen. Der Befragte versucht jedoch, der Proposition des Interviewers gerecht zu werden und das Vorhandensein möglicher Zweifel zu rekonstruieren. So

dokumentieren sich hinsichtlich auf den ausgeübten Beruf des Kochs Aspekte, die in der Vergangenheit als negativ empfunden wurden, wie beispielsweise die langen Arbeitszeiten. Entscheidend ist, dass die eigene Situation erst im Kontrast zur Situation der Freunde als negativ empfunden wird. Homolog zum Fall L 1 ist es der Vergleich mit den Gleichaltrigen, der das eigene Empfinden beeinflusst. Doch auch hier erweist sich der externe Einfluss als schwächer, in dem Sinne, dass das eigene Handlungsschema zwar reflektiert, jedoch nicht in Zweifel gestellt wird. Die Verabsolutierung der Nichtexistenz von Zweifeln verstärkt die fast bedingungslose Sicherheit des eigenen Handelns.

Diese Handlungspraxis zeigt sich in verschiedenen Fällen, wie im Folgenden noch weiter ausgeführt wird. Die persönliche Situation wird durch die Befragten im Vergleich zu der Lebenssituation von Freunden, insbesondere hinsichtlich der eigenen Arbeitszeit, als sehr negativ bewertet. So scheint es, dass also die Nachfolge mit einer längeren Arbeitszeit sowie einem stärker geforderten Engagement der Befragten verbunden ist. Trotz dieser negativen Bewertung führt es bei keinem der Befragten dazu, dass die Nachfolgeentscheidung tatsächlich in Frage gestellt wird. Dies verdeutlicht also die persönliche Priorisierung der Befragten: Der Familienbetrieb sowie die Nachfolge scheinen im Wertesystem der Befragten eine höhere Relevanz zu besitzen als die persönliche Freizeit. Bezogen auf das dargestellte Spannungsverhältnis zwischen den gesellschaftlichen Sinnbezügen sowie den Sinnbezügen von Familienunternehmen, in dem sich die Nachfolger befinden, bedeutet dies, dass die Nachfolger der Orientierungslogik der Familienunternehmen folgen. Auch in Konfrontation mit den gesellschaftlichen Sinnbezügen, symbolisiert durch die Handlungspraxis der Freunde, bleiben die Befragten ihrer inkorporierten Handlungslogik treu.

Zudem stellt hier die Arbeitszeit, wie auch in anderen Fällen, den Auslöser eines generationalen Konflikts dar. Wird das eigene Arbeitsvolumen des Befragten bereits als hoch und nicht den persönlichen Bedürfnissen entsprechend eingestuft, so grenzt der Befragte sich diesbezüglich noch einmal vom Arbeitsethos der Eltern ab, die aus seiner Sicht zu wenig Freizeit haben. Er dokumentiert, dass ihm die persönlichen Bedürfnisse sehr wichtig sind und nicht gezwungenermaßen den betrieblichen Belangen absolut untergeordnet werden müssen.

### Die Reaktion des Umfeldes

Auch mit der Frage nach der Reaktion des Umfeldes stößt der Interviewer offensichtlich erst einen bewussten Denk- und Reflexionsprozess an:

*G 2: (3) Hm wie haben die darauf reagiert? (2) Ich glaub gar NICHT. So, weil (-) wie gesagt ((lacht)) das is halt (.) man kennt das Haus hier und die wissen ich bin der Sohn*

*und eigentlich so »Du übernimmst das?« »Joa« (.) »Find ich gut.« JA, das is eigentlich so (.) JA. Das war klar ((lacht)) irgendwie für alle schon, dass ich das mache.*

Die Reaktion des Umfeldes wird vom Befragten nicht als für die eigene Handlungspraxis relevant erachtet. Dies spricht abermals für ein autonomes, unabhängiges Handeln. Die Aussage keiner existenten Reaktion deutet einerseits auf keine kommunikative Aushandlung des Themas zwischen dem Befragten und seinem Umfeld hin. Andererseits wird evident, dass aufgrund eines kollektiven Selbstverständnisses über die Rolle des Befragten eine Kommunikation offensichtlich für alle redundant erschien. Damit stellt sich die Nachfolgelogik gewissermaßen als ein gesellschaftliches Orientierungsschema dar. Der Befragte bewegt sich in einem Erfahrungsraum, in dem sich seine Rolle selbstläufig entwickelt hat, und in dem die Nachfolge eine folgerichtige Konsequenz der sozialisatorischen Rahmung ist.

Der Familienbetrieb wird als eine für das Umfeld feste Institution dargestellt – »man kennt das Haus« – was offenbar die Selbstverständlichkeit der Nachfolge für das soziale Umfeld verstärkt. Damit deuten sich an den Befragten gerichtete Erwartungen dieses Umfeldes an. Hier wird fraglich, inwieweit die Erwartungshaltung der sozialen Umwelt möglicherweise doch einen impliziten Handlungsdruck beim Befragten erzeugt hat.

### Der Betrieb als strukturierendes Element der Lebenspraxis

Der Familienbetrieb bildet das strukturierende Element der Lebens- und Handlungspraxis des Befragten, was sich insbesondere in einer sich automatisch aus dem sozialisatorischen Erfahrungsraum ergebenden Nachfolge dokumentiert. Gleichwohl besitzt der Befragte ein Bewusstsein für die einflussreiche Kraft des Betriebes:

*G 2: Es dreht sich ja eigentlich das ganze Leben dreht sich ja um den Laden hier. Also so wirklich (.) Kopf abschalten kannst du sowieso nicht, weil du hast ja immer den Betrieb im Hinterkopf.*

Die Illustration des Betriebes als »das ganze Leben« verdeutlicht die Verschmelzung der Systeme von Arbeit und Privatleben, die in einer modernen ausdifferenzierten Gesellschaft als auseinanderdividiert gelten. Der Betrieb als Einheit aus beruflichem und privatem Leben bildet das Zentrum des Denkens und Handelns des Befragten. Die individuellen, persönlichen und privaten Bedürfnisse scheinen den betrieblichen Belangen und Erfordernissen untergeordnet. Damit wird evident, dass die gesellschaftlichen Sinnbezüge, die das Individuum in den Mittelpunkt der Handlungspraxis stellen und dem Privat- und Familienleben eine Funktionsentlastung zuschreiben, in diesem Fall keine

Anwendung finden. Das Handeln folgt den als klassisch bezeichneten Sinnbezügen des Familienunternehmens.

### Das Verpflichtungsgefühl

Wie bereits beschrieben ist es insbesondere die Großmutter in der Rolle als Schlüsselfigur im Nachfolgeprozess, durch die der »Traditionsaspekt« Einzug in den Denk- und Handlungsprozess des Befragten nimmt. Die Großmutter als Verkörperung des Betriebes als transgenerationales Lebenswerk scheint beim Befragten ein implizites Verpflichtungsgefühl angelegt zu haben:

*G 2: Is ja so'n (.) JA nen, so gesehen ja nen Lebenswerk, was man (.) was deine (.) Vorfahren aufgebaut haben und was du dann finde ich auch weitermachen solltest. Ich fühle mich da, wie vorhin auch gesagt, so'n bisschen in der PFLICHT das weiterzuführen.*

Mit der bewussten Reflexion des empfundenen Verpflichtungsgefühls liefert der Befragte diskursiv darlegbare »Um-zu-Motive« in Bezug auf die Nachfolgeentscheidung.

Auch die Frage des Interviewers danach wer eine Entscheidung gegen eine Nachfolge des Befragten am meisten bereut hätte, dokumentiert in der Antwort einen vom Befragten empfundenen normativen Erwartungsdruck, der ein Pflichtgefühl erzeugt:

*G 2: (2) Jetzt auch innerlich so (.) ich glaub, das wär schon mein Vater. Der wär da schon sehr enttäuscht. Auch meine Oma würd natürlich hier rum laufen und (.) aber ich glaub mein Vadder wär da so schon sehr enttäuscht. [...] Also doch mein Vater wär glaub ich schon ziemlich enttäuscht von mir.*

Die Frage nach dem Bereuen setzt der Befragte mit einer innerlichen Betroffenheit gleich. Als zentraler Akteur wird in diesem Kontext der Vater genannt, wobei es sich dabei um eine Mutmaßung des Befragten über eine vom Vater empfundene Betroffenheit handelt, was evident macht, dass keine direkte Kommunikation zwischen Vater und Sohn über dieses Thema stattgefunden hat. Die Aussage ist damit gleichartig zu der Hypothese, dass insgesamt nicht über eine Nachfolgeentscheidung gesprochen wurde, weil sich die Frage nach einer Entscheidung nicht gestellt hatte. Es ist aber der innerliche Antrieb, die Lust am Betrieb, die sozusagen von Beginn an ganz tief im Befragten wurzelte, den empfundenen Handlungsdruck überwiegt und damit die Nachfolge nicht als eine aus einem Pflichtgefühl initiierte Handlung geschehen lässt, sondern aus einer Verbundenheit mit dem Ganzen:

*G 2: Aber=ähm (-) ja das is jetzt nich der Hauptgrund »Nein, ich darf niemanden enttäuschen.« Ich hatte ja so selber Lust.*

## Ambivalenzpunkte

### *Der eigene Gestaltungsspielraum*

Die Frage des Interviewers nach dem individuellen Gestaltungsspielraum des Befragten im Familienbetrieb legt einen generationalen Spannungszustand beziehungsweise eine generationale Differenz offen. Zunächst dokumentiert sich, dass das Bestreben des Befragten, im heimischen Betrieb Änderungen in Form von beispielsweise der Einführung neuer Gerichte vorzunehmen, mit dem Festhalten des Vaters am Altbewährten kollidiert. Im weiteren Interviewverlauf zeigt sich jedoch, dass auch in diesem Kontext vielmehr die Großmutter eine neuralgische Schlüsselrolle einnimmt. Sie ist der maßgebliche Hemmschuh in Bezug auf die vom Befragten angestrebten betrieblichen Veränderungen. Mit der Beschreibung des Verhaltens der Großmutter illustriert der Befragte erneut, dass diese gewissermaßen als ein Symbol der Tradition des Betriebes gilt. Sie hält an den tradierten Verhaltens- und Handlungsmustern fest und bemüht sich, diese im Sinne einer Transmission zum Identischen transgenerational weiterzugeben. Erst mit ihrem Ableben sieht der Befragte eine Chance auf die Realisierung von Veränderungen. Evident wird, dass die Großmutter maßgeblich Einfluss auf die Handlungspraxis des Befragten hat. In diesem Kontext scheint dessen Handlungsfreiheit durch das Festhaltenmüssen an tradierten Strukturen eingeschränkt. Homolog zum zuvor dargestellten Fall L 1 wird eine generationale Differenz erzeugt – Stillstand vs. Entwicklung. Nun zeigt sich konträr dazu im Kontext der Frage nach den Erwartungen, denen sich der Befragte gegenüber sieht, ein anderes Bild; die vom Befragten empfundene Erwartungshaltung, »frischen Wind« in das Unternehmen zu bringen stellt er als divergent zu seiner persönlichen Handlungsorientierung dar:

*G 2: Hm die (.) haben wohl die Erwartung, dass ich da wie gesagt, schon frischen Wind rein bringe (...). Aber das WILL ich eigentlich gar nicht. Ich will das vielleicht nen bisschen modernisieren, aber den Grundkern davon erhalten, WEIL (.) es läuft seit (.) schon seit fast 200 Jahren und warum soll ich das auf einmal (.) 180 Grad wenden. Dass ich halt so (.) nen bisschen modernen Wind rein bringe aber halt (.) das Grundsystem nicht ändere.*

Die Situation stellt sich gewissermaßen paradox dar. Es scheint, als oszilliere G 2 zwischen dem Wunsch nach Veränderung und Entwicklung des Betriebes sowie dem Bestreben, die lang bewährte Handlungspraxis beizubehalten. Eine Lesart ist, dass G 2 mit der Großmutter als zentrales Rollen Vorbild einen Habitus inkorporiert hat, der die Tradierung von Altbewährtem in das Zentrum der Handlungspraxis stellt.

## Zusammenfassung des Falles

Der Befragte weist eine hohe Selbstreflexionsfähigkeit hinsichtlich der eigenen Handlungspraxis auf, wodurch der Orientierungsrahmen zwischen Selbstläufigkeit aufgrund einer Seinsverbundenheit und rationaler Handlungslogik oszilliert. Die Nachfolge stellt eine zweifellose Handlungsabsicht des Befragten dar, die auf einer intrinsischen Motivation basiert.

Die Welt des Befragten wird maßgeblich durch den konjunktiven Erfahrungsraum »Küche« strukturiert. Die Küche bildet den zentralen sozialisatorischen Rahmen des Befragten, der durch die Identifikationsfigur der Großmutter eröffnet wird. Sie rückt den Befragten in eine vordefinierte Rolle und richtet die Interaktion mit ihrem Enkel entsprechend auf die Übernahme dieser Rolle aus. Mit dieser Handlungspraxis vollzieht die Großmutter eine Zuschreibung des Lebensprogramms des Befragten, wie es Büttner 2007 beschreibt.

Sie versucht individuelle Denk- und Handlungsmuster transgenerational weiterzugeben und unternimmt damit den Versuch einer Transmission zum Identischen im Sinne einer transgenerationalen Übertragung. Interpretationswürdig bleibt, aus welchem Grund die Großmutter – und nicht wie in den zumeist anderen Einzelfällen der Vater – die maßgebliche Identifikationsfigur darstellt. Erklärungsansatz könnte ein Misstrauen der Großmutter hinsichtlich der Fähigkeit des Sohnes sein, dem Enkel als Nachfolger nachhaltig die familialen Denk- und Handlungsmuster, den familialen Habitus, zu vermitteln. Möglich scheint auch eine durch die Dominanz der Großmutter eingenommene Zurückhaltung des Vaters oder aber der übermäßig ausgeprägte Wunsch der Großmutter, den Familienbetrieb in die nächste Generation übergehen zu wissen. Auf gewisse Weise kann in diesem Zusammenhang von einer Beauftragung des Befragten als Nachfolger durch die Großmutter gesprochen werden. Zusammenfassend bildet die Großmutter das Symbol generationsübergreifender Wirkungskräfte. Als Schlüsselfigur erzeugt und überträgt sie ein implizites transgenerationales Verpflichtungs- und Verantwortungsgefühl beim Befragten.

Auch die direkte Umwelt, der Freundeskreis, versetzt den Befragten in die Rolle des Nachfolgers. Der Befragte adaptiert diese Rolle insofern, als dass die Nachfolge als einzige logische persönliche Handlungspraxis bewertet wird. Die Rolle des Befragten ist ergo durch die ihn umgebende Umwelt vordefiniert. Diese in der Elaboration rationale Darstellung des Befragten stellt eine Art der Zwangsläufigkeit der Nachfolge dar, die in Kontrast zu der illustrierten Seinsverbundenheit des Befragten steht.

Wie im zuvor beschriebenen Einzelfall L 1 stellt die Nachfolgeentscheidung insbesondere auch eine Berufswahlentscheidung dar. Die Wahl des Kochberufs stellt sich als eine Wirkung des konjunktiven Erfahrungsraumes »Küche« dar. Die kindlichen Erfahrungen führen zu einer Verbundenheit mit dem Beruf, die

zu einer unreflektierten Berufswahl führt und entsprechend handlungsleitend ist. Die daraus entstehende Selbstläufigkeit des Nachfolgeprozesses führt zu der Wahrnehmung einer selbstinitiierten, auf Freiwilligkeit beruhenden Nachfolgeentscheidung, die einen empfundenen Erwartungsdruck oder gar Zwang ausschließt. Hier zeigt sich das narrative Muster der Freiwilligkeit.

Zweifel an der eigenen Handlungspraxis ergeben sich auch in diesem Fall erst in der Kontrastierung der eigenen Situation mit der Lebensweise der Freunde. Der durch den Interviewer angestoßene selbstreflektorische Prozess in Bezug auf die Zweifel führt schlussendlich jedoch zu der Bestärkung der eigenen Handlungslogik. In der Konklusion erweisen sich die Umwelteinflüsse nicht als Unsicherheitsfaktoren der individuellen Handlungspraxis.

Die Verbundenheit mit dem Beruf und dem Betrieb steht über einem Wunsch des Befragten nach Ausdifferenzierung der Lebensgestaltung. Auch in diesem Fall erweist sich die Lebenspraxis der Familie als gewissermaßen vormodern. Das einheitsstiftende Prinzip bildet die Zuschreibung des Betriebes als Mittelpunkt der Lebenspraxis. Vor allem die Großmutter als Symbolträger der Tradition stellt sich als handlungseinschränkend für den Befragten dar. Die starke Adaption der Wirklichkeitskonstruktion der Großmutter führt zu einem Schweben zwischen Wunsch nach Veränderung sowie Individualisierung und Festhalten am Bekannten und Altbewährten. Gesellschaftliche Sinnbezüge entfalten in diesem Einzelfall folglich nicht ihre Wirkungskräfte.

### 7.2.3 Fallanalyse H 4: »einfacher Weg Geld zu verdienen. was soll man jetzt großartig noch rumsuchen«

#### Der Werdegang

Die berufliche Orientierung des Befragten beginnt in der Schulzeit mit der Absolvierung eines Schlosserpraktikums. Mit der Erfahrung dieses Praktikums im Gepäck absolviert er ein weiteres Praktikum als Steinmetz und entschließt sich darauf, auch eine Lehre als Steinmetz zu absolvieren. An die absolvierte Ausbildung auf einem externen Lehrbetrieb hängt er direkt die Meisterschule an, worauf der Einstieg in das Familienunternehmen nahtlos gelingt. Zum Zeitpunkt des Interviews ist der Befragte nun seit drei bis vier Jahren als Angestellter im heimischen Familienbetrieb tätig. Eine konkrete Zeitplanung der ausstehenden Nachfolge steht zum Zeitpunkt des Interviews noch aus.

## Der Einstieg in das Familienunternehmen

Im Kontrast zu den zuvor dargestellten Fällen L 1 und G 2 wird der Einstiegszeitpunkt der Elaboration des Befragten nicht durch eine kindliche Erfahrungswelt, die nicht interpunktiert werden kann, dargestellt, sondern die Ausübung eines Berufes steht im Fokus der Erzählsequenz. Im weiteren Verlauf kristallisiert sich das Ende der schulischen Laufbahn als Zeitpunkt beruflicher Orientierung und damit als Referenzpunkt des Einstiegs in das Familienunternehmen heraus:

*H 4: (-) Joa, äh, ich hatte Spaß an dem Beruf und, äh, dann hat sich das natürlich so ergeben, dass ich handwerklich ein bisschen geschickt bin (.) und dadurch kam das ganz gut, dass wir einen handwerklichen Betrieb zu Hause haben.*

Ein mit dem Beruf verbundener und empfundener Spaß wird zunächst als entscheidende Handlungsorientierung dargestellt. Homolog zu den zuvor dargestellten Einzelfällen hat der Befragte offenbar bereits im Kindes- oder Jugendalter durch die Verbindung des familialen Lebensraumes und des Betriebes Einblicke in den handwerklichen Beruf erlangen können. Das persönlich empfundene handwerkliche Geschick wird als Qualifizierung für den Einstieg in das Familienunternehmen bewertet. Die handwerkliche Fähigkeit wird als eine Art natürliche Begabung dargestellt, die sich nicht aufgrund der sozialen Rahmung ergeben hat, sondern vielmehr zufällig existent ist, jedoch einen persönlichen Nutzen für das Handeln im Familienbetrieb darstellt. Damit impliziert diese Einstiegssequenz im Kontrast zu vorangegangenen Fällen, dass die persönliche Entwicklung sowie Prägung nicht als abhängig vom Betrieb wahrgenommen wird. Der Befragte postuliert implizit, dass sein Handeln nicht das Ergebnis einer Determiniertheit durch den sozialen Raum darstellt. Es scheint jedoch durchaus möglich, dass sich das handwerkliche Geschick vor allem durch den sozialen Rahmen im Sinne eines Vaters als Vorbildfunktion vererbt hat. Es steht nicht der Familienbetrieb und die dort gemachten Erfahrungen im Vordergrund der Einstiegssequenz, sondern die Ausübung eines Berufes beziehungsweise der Spaß an einem Beruf, der fast zufällig mit der Tätigkeit des Familienbetriebes übereinzustimmen scheint. In der Elaboration nehmen der Betrieb und der Vater als beteiligter Akteur, wie durch den Interviewer postuliert, keine Schlüsselrolle ein. Die Nachfolgeentscheidung kommt folglich auch hier primär einer Berufswahlentscheidung gleich.

Der Interviewer bittet dann den Befragten, den Zeitpunkt zu beschreiben, an dem er sich das erste Mal »damit«, mit der Nachfolge, beschäftigt habe. Er postuliert mit diesem narrativen Stimulus, dass es einerseits einen spezifischen Zeitpunkt der Bewusstwerdung gegeben habe und dass andererseits der Befragte diesen diskursiv darlegen könne:



*H 4: Das war eigentlich schon, (-) poah, (--) war das?! 6. Klasse oder so?! Also wo man so langsam anfing ja Praktika nachzudenken und irgendwann mal, kam ja so in der Berufs-, äh, in den Schulen so auf, (-) Werdegang und dann (--) hab ich auch erst ein anderes Praktikum gemacht, beim Schlosser, (.) weil ich auch gerne hobbymäßig, sehr gern schraube (-) aber das war dann auch irgendwie auch nur so (.) Zeitvertreib und dann (.) war das für mich irgendwann klar (-) einfacher Weg, Geld zu verdienen ((lacht)) ja (.) wenn man eh Spaß dran hat, hab ich mir gedacht, was soll man jetzt großartig noch rum suchen, wenn man (-) und da mein Bruder eh kein, nicht so wirklich Interesse da dran hatte, (-) hat sich das dann so ergeben.*

Der Befragte versucht, den entsprechenden Zeitpunkt zu rekonstruieren. Der Zeitrahmen wird durch ihn schließlich an einem Punkt in der schulischen Laufbahn fixiert. Die Auseinandersetzung geht mit der Beschäftigung mit beruflichen Perspektiven im Rahmen eines Schülerpraktikums einher. So wurde der Anstoß einer bewussten Auseinandersetzung nicht innerfamiliär, sondern durch die Umwelt initiiert, was für eine Nichtexistenz einer kommunikativen Aushandlung im Rahmen der Familie spricht.

Die schulische Auseinandersetzung hat zuerst dazu geführt, dass ein Praktikum in einem »anderen« Beruf, in Abgrenzung zum elterlichen Betrieb, absolviert wurde. Die Wahl des Praktikumsplatzes orientierte sich an den außerschulischen Interessen. Hier bildet, wie auch eingangs, die Freude an einer Tätigkeit den Orientierungsrahmen des Handelns. Das »Schrauben« stellte sich dann jedoch als Zeitvertreib heraus. Über die Erfahrungen des Praktikums hat ergo gewissermaßen eine Rückkehr zum Ausbildungsberuf des Familienbetriebes stattgefunden.

Schließlich stellt sich die Nachfolge als eindeutige Handlungsalternative dar und der Befragte kommt zur folgenden Konklusion: Die Wahl des Berufes und die Übernahme des Betriebes stellen den »einfachsten Weg Geld zu verdienen« dar. Mit dieser Konklusion impliziert der Befragte, dass das Führen eines Betriebes ein Selbstläufer zum Geldverdienen ist. Nachfolge wird hier nicht als persönliche Herausforderung empfunden. Hier kann eine Gemeinsamkeit zum Fall G 2 gezogen werden: nach dem Motto des »Ins-gemachte-Nest-Setzens« bildet die Nachfolge die Entscheidungsalternative mit den geringsten Opportunitätskosten. Die Entscheidung gegen die Nachfolge hätte dagegen vermutlich bedeutet, viel Engagement in Bewerbungen zu investieren und sich einer Abhängigkeit vom Arbeitsmarkt auszusetzen. Durch die Brille soziologischer Akteurmodelle betrachtet, versetzt sich der Befragte in die Rolle des »Homo oeconomicus«, indem er die für ihn existenten Handlungsalternativen rational abwägt.

Der Befragte fügt schließlich den Bruder als zentralen Akteur in seine Elaboration ein. Der Bezug auf den Bruder deutet an, dass er den Betrieb nur übernehmen konnte, da der ältere Bruder keine Nachfolge anstrebte. Familiäre

Handlungslogik scheint damit eine Nachfolge nach dem Schema der Primogenitur. Das Desinteresse des Bruders hat offenbar erst zu der Chance auf die Nachfolge durch den Befragten geführt. Im Kontrast zu den vorangegangenen Fällen wird hier deutlich, dass eine geringere emotionale Verbundenheit mit dem Betrieb herrscht. Im Fokus der Handlungspraxis stehen die »günstigen« Rahmenbedingungen, die der Betrieb liefert. Die Nachfolge stellt sich damit als eine bewusste Handlungsentscheidung des Befragten dar.

### Die Kommunikation über die Nachfolge

Der Interviewer fragt, wann eine konkrete Aushandlung der Nachfolge zwischen dem Befragten und seinem Vater stattgefunden hat. Mit der Proposition postuliert er, dass die Nachfolgeentscheidung bewusst und offen kommuniziert wurde:

*H 4: (2) Das, (-) joa, kam auch dann in dem Zeitraum, wo ich dann das Praktikum gemacht hatte, beim (.) Schlosser. (-) Joa, dann war aber eigentlich schon klar, dass ich das machen werde, das war dann auch irgendwie (.) 8. Klasse oder so also (-) hat sich dann so ergeben, so richtig darüber gesprochen hat man irgendwie nie. Eben das, irgendwann hat man einfach gesagt, ja ich mach mal und dann (-) Hat sich das so ergeben, ist von alleine (.) so gekommen.*

Das Praktikum beim Schlosser stellt sich als Schlüsselerfahrung dar, die eine berufliche Entscheidung hervorbringt. Es stellt sich heraus, dass die Nichtexistenz weiterer Handlungsalternativen zu einer automatischen, selbstläufigen Nachfolge im Familienunternehmen führt. Dieses Bewusstsein führt offenbar zu einem kollektiven Verständnis des Befragten als in der Rolle des Nachfolgers.

An dieser Stelle dokumentiert sich die Nachfolge ergo als Ergebnis eingeschränkter Handlungsalternativen. Die eigene Reflexion des Handelns oszilliert seitens des Befragten zwischen bewusster Handlungsentscheidung und einer Selbstläufigkeit des Prozesses. Es scheint, als habe der Befragte keine bewusste Entscheidung für die Nachfolge getroffen, sondern als sei die Entscheidung das Ergebnis für die »einfachste« Handlungsalternative. Es findet kein bewusster Prozess der Auseinandersetzung mit möglichen, weiteren Handlungsalternativen statt. Vielmehr nutzt der Befragte die ihm möglichen Handlungsalternativen und hält damit den eigenen kognitiven Aufwand für die Suche nach weiteren Handlungsoptionen gering.

## Rolle der Eltern im Entscheidungsprozess

Der Befragte verneint die Beschreibung der Eltern als zentrale Akteure im Entscheidungsprozess und bezieht sich auf deren Zurückhaltung in Bezug auf eine Handlungserwartung:

*H 4: Nö, eigentlich nicht. Also ich glaub, wenn ich was anderes geworden wäre, dann, (--) also die haben jetzt nicht irgendwie gesagt, du MUSST oder so.*

Die Entscheidung des Befragten stellt sich als eine autonom getroffene Handlung dar. Offenbar hat die ausgebliebene kommunikative Aushandlung der Akteure auf Seiten des Befragten zu einer Unsicherheit in Hinblick auf die Erwartungen und Vorstellungen der Eltern geführt. Mit der Aussage »ich glaube, wenn ich was anderes geworden wäre« versucht er zunächst auf hypothetischer Ebene zu rekonstruieren, welche Reaktion die Eltern gezeigt hätten, hätte er sich für eine andere Berufswahl entschieden. Er führt dieses Gedankenspiel jedoch nicht weiter aus, was einerseits die empfundene Unsicherheit bestätigt, andererseits dokumentiert, dass die Reaktion der Eltern keine übergeordnete Relevanz für die Handlungspraxis des Befragten besitzt. Diese narrative Sequenz böte sich für eine tiefere Analyse der Beziehungsebene der Akteure. Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage ist es jedoch hinreichend, zu registrieren, dass nicht gerichtete Erwartungen und ein entsprechend manifestiertes Verpflichtungsgefühl sowie ein Handlungsdruck zu einer Entscheidung für die Übernahme des Betriebes geführt haben.

## Gründe für eine Übernahme

Mit der Frage des Interviewers nach den Aspekten, die beim Befragten maßgeblich dazu geführt haben, den Betrieb zu übernehmen und das Familienunternehmen weiter zu führen, impliziert er, dass der Befragte seine Handlungsantriebe diskursiv darlegen kann; ihm also die persönliche Handlungsabsicht im Sinne von Um-zu-Motiven bewusst ist. Die Nachfolgeentscheidung basiert auf dieser Sinnebene also auf rationalen Gründen. Der Interviewer wird damit dem bisherigen Diskursverlauf gerecht, in dem der Befragte die Nachfolgeentscheidung als eine auf rationaler Ebene ausgehandelte Handlungsabsicht darstellt:

*H 4: Ja, pff, einmal ist es dann mal die Dorfnähe, wenn man an ein Dorf auch bisschen gebunden ist, also ich bin ja nicht so ein Typ, der sagt, ich muss in die große weite Welt. Daher (-) bietet sich das halt an, das eigene Unternehmen zu Hause weiter zu führen. Erst mal Nachfolge und (-) ich mein, wenn man das Unternehmen natürlich übernimmt, hat man natürlich auch Chancen, äh, ganz ehrlich auch (.) irgendwann mal gutes Geld zu verdienen. Hoffe ich ((lacht)) Joa, (-) und (--) auch gern mein eigener Chef, wo ich*

*dann sagen kann, du (--) oder ich hätte wahrscheinlich auch, wenn wir das nicht, hätte ich mich eh irgendwie selbstständig gemacht wahrscheinlich irgendwann.*

Mit der Aufnahme der Proposition suggeriert der Befragte, dass er die Entscheidung und seine eigene Handlungspraxis argumentativ begründen kann und dass bewusste Gründe zur Entscheidung zum Einstieg in den Familienbetrieb und damit zur Nachfolge geführt haben.

Der Befragte bringt mit der »Dorfnähe« ein Argument an, das nicht in Zusammenhang mit dem Unternehmen an sich steht. Mit der Beschreibung der Gebundenheit an das Dorf, wird dieses als ein zentraler konjunktiver Erfahrungsraum dargestellt. An dieser Stelle bleibt interpretationsbedürftig, was zur Bindung geführt hat. Denkbar erscheint ein Freundeskreis, der quasi an diesen konjunktiven Erfahrungsraum gebunden ist. Die Erklärung, nicht ein »Typ zu sein, der die weite Welt sehen muss« wirkt fast wie eine Legitimation dieser örtlichen Gebundenheit. Übertragen ist damit das »Bleiben« im elterlichen Betrieb eine »Typ-Sache«. Aus Sicht des Befragten schließen sich der Einstieg in den Familienbetrieb sowie das »In-die-Ferne-Gehen« gegenseitig aus. Er nimmt hier also quasi eine Typisierung seiner selbst vor und schreibt sich ein spezifisches Denk- und Handlungsschema zu, das die eigene Handlungspraxis erklärt. Hinsichtlich dieser eigenen Zuschreibung eines spezifischen bewussten Habitus kann hier gewissermaßen von einer mentalen Disposition gesprochen werden, die Einfluss auf die Entscheidung zur Nachfolge hat.

Das Weiterführen des Betriebes stellt für den Befragten eine »Chance« dar, in Zukunft »gutes Geld« zu verdienen. Die Aussage ist anschlussfähig an die Einstiegssequenz, in der die Nachfolge als »einfacher Weg Geld, zu verdienen« gewertet wurde. Er nutzt in diesem Kontext zweimal die Beschreibung »natürlich«. Damit drückt er aus, dass es wie selbstverständlich ist, dass ihm im Unternehmen diese Chance des guten Verdienstes geboten wird. Die Nachfolge wird als Mittel zum Zweck zur Erfüllung der persönlichen Bedürfnisse bewertet. Die Argumentation verbleibt abermals auf rein rationaler Ebene. Im Kontrast zu den bisher dargelegten Einzelfällen dokumentiert sich auch in dieser Sequenz, dass die Verbindung des Befragten zum Betrieb nicht emotionaler Natur ist. Mit der Übernahme des Betriebes gelingt es dem Befragten zudem, das persönliche Bedürfnis nach Selbstständigkeit zu verwirklichen. Dieser Aspekt der Selbstständigkeit im Sinne von Selbstbestimmung und »Der-eigenen-Chef-Sein«, stellt sich auch in anderen Fällen als ein zentraler Anreizfaktor dar. Hier dokumentiert sich, bezogen auf gesellschaftliche Entwicklungsprozesse, der postulierte Zuwachs des Bedürfnisses sozialer Akteure nach individueller Selbstentfaltung sowie Selbstverantwortung.

Im Kontext der Frage des Interviewers nach dem Sammeln von Erfahrungen außerhalb des Betriebes wird noch einmal evident, dass der Befragte sehr hei-

matbezogen ist, wie er es auch mit der Beschreibung der Dorfnähe illustriert hatte. Der direkte Einstieg in den elterlichen Betrieb stellte sich nicht als bewusste Entscheidung gegen das Sammeln externer, weiterer beruflicher Erfahrungen heraus, sondern als logische Konsequenz aus der Abneigung, das gewohnte Umfeld zu verlassen:

*H 4: Joa, also bewusste Entscheidung nicht aber ich hatte jetzt irgendwie keine Möglichkeiten, (.) irgendwo wo anders jetzt, äh, hätt wahrscheinlich schon, wenn ich weggegangen wär oder so, dann (-) aber da hatte ich keine Lust drauf, also (-- ) bin ich schon (-) gerne zu Hause und, also ich zumindest.*

Der Befragte suggeriert mit dem Rückgriff auf die eigene Unlust eine Art Bequemlichkeit. Der Einstieg in den Familienbetrieb stellt die einfachste und bequemste Lösung dar und entspricht ergo den individuellen Bedürfnissen des Befragten. Eine weitere Lesart ist, dass der Befragte eine gewisse Scheu hat, den elterlichen Betrieb, sein Zuhause, zu verlassen. Er bindet sich bewusst an den Familienbetrieb. Der Befragte erzeugt damit eine Paradoxie: Im Laufe des Interviews wird evident, dass das gemeinsame Wohnen im elterlichen Betrieb vom Befragten als zum Teil sehr einschränkend auf die eigene Lebenspraxis empfunden wird. Im Kontrast stellt sich hier eine unlösbare Verbundenheit zum zu Hause dar. Der Befragte bewegt sich in einem Zustand zwischen Wertschätzung und Ablehnung der eigenen Lebenssituation auf dem elterlichen Betrieb. Die Handlungsorientierung des Befragten folgt zwar einem rationalen Muster, dennoch offenbart sich mit dieser Sequenz eine Art der Alternativlosigkeit von Handlungsalternativen des Befragten.

### Der Reiz am Beruf

Mit der Frage nach dem am Beruf empfundenen Reiz postuliert der Interviewer, dass die berufliche Entscheidung und damit auch die Nachfolgeentscheidung auf einer positiven Verknüpfung mit dem Beruf fußt. Damit wird er der dargelegten Empfindung von Spaß am Beruf des Befragten gerecht:

*H 4: (-- ) Also ich bin gerne an ner freien, äh, draußen an ner frischen Luft und (-) das liegt mir einfach das (-) war schon immer so und so, also so ganzen Tach im Büro oder so, das wär überhaupt gar nichts für mich.*

In erster Linie macht nicht der Beruf an sich den Reiz für den Befragten aus, sondern die damit verbundenen Rahmenbedingungen. Im Vordergrund steht vor allem das Arbeiten an der frischen Luft. Entscheidend ist, dass die Tätigkeit insbesondere in der Abgrenzung zu einer Tätigkeit im Büro aufgewertet wird. Für den Befragten existieren zwei Arten von Berufen: handwerkliche Tätigkeiten, die mit Arbeit im Freien verbunden sind, sowie Bürotätigkeiten. Die

handwerkliche Arbeit wird durch den Befragten als seinem Naturell entsprechend dargestellt. Er setzt diese Verhaltenstendenz in einen zeitlichen Kontext (»immer«), der jedoch nicht interpunktiert werden kann. Die Aussage dokumentiert jedoch offenbar eine von Kindesbeinen an existente Disposition. An dieser Stelle beschreibt der Befragte abermals einen spezifischen persönlichen Habitus. Die sozialisatorischen Rahmenbedingungen, das Aufwachsen zwischen handwerklichem Familienbetrieb und Dorfleben als konjunktive Erfahrungsräume, haben offensichtlich die persönlichen Präferenzen geprägt. Das Leben auf dem Betrieb hat sozusagen draußen stattgefunden. Damit zeigt sich auch eine Art der Verbundenheit zum Familienbetrieb. Interessant ist dies vor allem, da der Betrieb als solches vom Befragten nicht als wichtiger Erfahrungsraum in der Kindheit dargestellt wird. Die Beschreibung stellt die Selbstläufigkeit der Entwicklung der persönlichen Neigung, die durch die kindliche Prägung in einem spezifischen Erfahrungsraum herbeigeführt wurde, dar. Diese Determiniertheit hat also zur Entscheidung des Ergreifens eines handwerklichen Berufes geführt. Abermals steht die berufliche Tätigkeit, das Handwerk, und nicht das Familienunternehmen und die Nachfolge als Selbstzweck im Fokus. Im Kontrast zu den vorangegangenen Fällen dokumentiert sich hier nicht, dass die Kopplung von Wohn- und Lebensraum und Betrieb maßgeblich einflussnehmend und prägend auf die Lebenspraxis des Befragten gewesen wäre.

Die persönliche Neigung zum Handwerk wird auch an anderer Stelle im Interviewverlauf illustriert:

*H 4: Mir wurde öfter mal schon gesagt, dass das, äh, (-) schon nicht schlecht wär, was ich so tue und dann, (.) als kleines Kind hat man mal Hütten gebaut und immer, immer irgendwo rumgewerkelt, also das hat man schon immer gemacht.*

Neben dem bereits beschriebenen Aspekt einer seit Kindertagen an existenten Orientierung in Richtung des Handwerks, deutet sich an dieser Stelle eine zusätzliche Perspektive an, die Aufschluss über die Entstehung einer gewissen Handlungsdeterminiertheit gibt: eine implizite Einflussnahme durch positive Verstärkung. Das spielerische, kindliche Tun wurde durch eine Art Anerkennung positiv wertgeschätzt. Leider bleibt an dieser Stelle eine Detaillierung dieser Erfahrungen aus. So bleibt die Vermutung, dass es der Vater gewesen ist, der den Sohn in seinem Tun positiv bestärkt hat, um das Interesse an einer handwerklicher Tätigkeit zu unterstützen und in Richtung eines Interesses an der Übernahme des elterlichen Betriebes zu lenken. Möglich scheint also, dass der Vater sich doch als eine Art »Agent der Sozialisation« in den Beruf dargestellt hat.

## Ambivalenzpunkte

### *Die Zweifel an der Entscheidung*

Im Interviewverlauf verstärkt sich die Vermutung, dass die Beziehung von Vater und Sohn Einfluss auf die Handlungspraxis des Befragten hat und diese allgemein hin als »weniger eng« beschreiben werden kann. Dies hatte sich zunächst einerseits darin angedeutet, dass in diesem Fall der Vater bisher nicht als zentrale Identifikationsfigur dargestellt wurde. Andererseits wurde den Eltern auch im Entscheidungsprozess durch den Befragten keine maßgebliche Rolle zugeschrieben. Im weiteren Verlauf dokumentiert sich jedoch, dass der Vater sehr wohl eine zentrale Rolle einnimmt, und zwar im Kontext der Frage nach empfundenen Zweifeln an der Entscheidung:

*H 4: Dass es nicht immer einfach ist, mit dem eigenen Vater im Betrieb zu arbeiten. Also das ist manchmal schon, (-) da hat man KEINE Lust und KEINE Nerven mehr irgendwie morgens hier hinzukommen, und dann, weil man dann doch wieder im Streit ist und (.) ja und dann zieht das privat natürlich auch durch, ist ja nicht so, als würde dann, samstags auf einmal sacht, du Feierabend und, äh, (-) ist dann ne ganz andere Welt, das ist ja immer durchgehend, immer Thema.*

Es ist die Zusammenarbeit mit dem Vater, die durch den Befragten als »schwierig« empfunden wird und beim ihm zu einer Demotivation in Bezug auf die Arbeit führt.

Das gemeinsame Arbeiten im Familienbetrieb stellt sich als Nährboden für interpersonelle Konflikte dar, die nicht allein auf betrieblicher Ebene verbleiben, sondern sich auch auf das Privatleben übertragen. Die Übertragung der Konflikte ist dem Zusammenfallen von Privatem und Beruflichem geschuldet, das heißt der Verbindung der beiden Systeme Familie und Betrieb. Hier offenbart sich also, dass keine Ausdifferenzierung der Lebensbereiche stattfindet. Auch in diesem Fall leben und arbeiten der Befragte und die Familie zum Zeitpunkt des Interviews unter einem Dach. Der Betrieb stellt sich in diesem Zusammenhang maßgeblich einflussnehmend auf die Lebenspraxis des Befragten dar. Dies dokumentiert sich ebenfalls an anderer Stelle im Interview, wo der Betrieb als »Zuhause« benannt und somit als zentraler konjunktiver Erfahrungsraum herausgestellt wird. Insgesamt illustriert sich eine sich durch die Situation ergebende Einschränkung der persönlichen Bedürfnisse des Befragten. Dabei ist es nicht der Betrieb direkt, sondern die Arbeitssituation gemeinsam mit dem Vater, die eine Konfliktsituation hervorruft. Hier offenbart sich bereits eine generationale Differenz, die im Kontext der Frage nach den Erwartungen verdeutlicht wird. Als konfliktauslösend stellt sich insbesondere die vom Befragten wahrgenommene Erwartung des Vaters eines hohen Arbeitsengagements dar. Der Befragte beschreibt dies wie folgt:

*H 4: Da gibt's nur 24 Stunden arbeiten ((lacht)).*

Das die Aussage begleitende Lachen des Befragten drückt einen gewissen Zynismus aus und symbolisiert die Ablehnung der Erwartung des Vaters. Es dokumentiert sich ein Arbeitsethos des Vaters, von dem sich der Befragte abzugrenzen versucht. Als charakteristisch dafür scheint die völlige Ausrichtung der Handlungspraxis auf die Belange des Betriebes zu sein; eine allzeit für den Betrieb aufopferungsbereite Grundhaltung.

Auf vertiefende Nachfrage des Interviewers spezifiziert der Befragte seine persönliche Sichtweise und Verhaltenstendenz in Bezug auf das Arbeitsengagement:

*H 4: Dass ich das wahrscheinlich dann mein Leben lang nicht durch halten werde. Also man, (-) lieber dann mal länger machen, aber muss ja nicht immer sein, muss ja auch mal ein bisschen Freizeit haben. Also wenn ich meine Hobbies sehe, die bleiben schon ganz schön auf der Strecke.*

Für den Befragten ergibt sich insofern eine ambivalente Situation, als dass er versucht den Erwartungen des Vaters gerecht zu werden, zugleich sich jedoch von der Handlungspraxis des Vaters abzugrenzen versucht, weil er diese als nicht seinen individuellen Bedürfnissen entsprechend sieht. Durch die betrieblichen Erfordernisse sieht sich der Befragte in seiner Handlungsfreiheit und seinen persönlichen Belangen eingeschränkt.

Diese Passage ist insofern hochspannend, als dass der Befragte eingangs beschrieben hatte, dass der Einstieg in das Familienunternehmen ein einfacher Weg sei, Geld zu verdienen. An dieser Stelle jedoch widersprechen sich die Aussagen. Die vom Vater geforderte Arbeitsleistung scheint den Befragten vielmehr an seine »Leistungsgrenzen« zu bringen, wenn er beschreibt, dass er »das« nicht sein Leben lang durchhalten könne.

Ein möglicher Höhepunkt dieses Konfliktes wird durch den Befragten im weiteren Verlauf offenbar unbewusst illustriert. Auf die Frage des Interviewers nach der kommunikativen Aushandlung einer möglichen Entscheidung gegen eine Nachfolge entgegnet der Befragte folgendes:

*H 4: Nein, nö. Weiß nicht, wenn ich abhauen würd, was dann passiert ((lacht))*

Der Befragte vollzieht eine Umdeutung der Frage des Interviewers. Dies gibt einen möglichen Anhaltspunkt darüber, dass der Befragte bereits über das Verlassen des Betriebes, was er hier als »abhauen« bezeichnet, nachgedacht hat. Als denkbarer Auslöser können die angedeuteten Konflikte zwischen Vater und Sohn gewertet werden, die offensichtlich zu einer emotionalen Belastung des Befragten führen. Mit der Beschreibung des Arbeitsethos stellt der Befragte einen spezifischen Habitus, das heißt eine spezifische Denk- und Verhaltenstendenz des Vaters dar. Auch in diesem Fall deutet sich an, dass das Aufeinander-



treffen unterschiedlicher Habitus von Vater und Sohn zu einem Auslöser eines generationalen Konflikts wird.

Wer es am meisten bereut hätte

Mit der Frage des Interviewers danach, wer eine Entscheidung des Befragten gegen eine Nachfolge am meisten bereut hätte und was passiert wäre, wenn er sich anders entschieden hätte, wird der Versuch unternommen, ein vom Befragten unbewusstes Verpflichtungs- oder Verantwortungsgefühl zu rekonstruieren. Der Befragte hebt den Vater und auch den Großvater in diesem Sinnzusammenhang hervor:

*H 4: Also er hat mal so geäußert, er hätte kein Problem damit, das zu verkaufen und die Türen doppelt schließen (-) Aber das sagt man auch nur, aber wenn's dann wirklich soweit ist, ist es wahrscheinlich in seinen Augen auch dann, äh, (-) oder mein Opa, als der noch lebt, hat der wahrscheinlich auch mal irgendwann gesagt, ja, wenn er wüsste, es macht keiner weiter, ist ja auch traurig für ihn.*

Evident wird hier zunächst, dass eine gewisse Art der Kommunikation über die Alternative eines Verkaufs stattgefunden hat. Entgegen der vorangegangenen Beschreibung hat folglich doch ein Austausch, eine kommunikative Aushandlung, stattgefunden. Der Verkauf des Familienunternehmens hätte sich als eine Alternative dargestellt. Den Worten des Vaters, dass er in der Lage sei, den Betrieb zu verkaufen, traut der Befragte nicht. Er zweifelt die mit der Aussage implizierte Gleichgültigkeit des Vaters gegenüber einem »Aufgeben« an und illustriert damit ein vorhandenes Bewusstsein für die emotionale Bindung des Vaters an den Betrieb. An dieser Stelle fügt der Befragte den Großvater als Akteur in die Elaboration mit ein, weil auch er eine Aufgabe des Betriebes als emotional bedauerlich empfunden hätte. Entscheidend an dieser Sequenz ist, dass das Bewusstsein des Befragten über die emotionale Verbundenheit von Vater und Großvater zu einem impliziten Handlungsdruck geführt haben kann. Insgesamt dokumentiert sich im Interview jedoch nicht, dass eine unbewusste Handlungsverpflichtung den primären Orientierungsrahmen bildete.

Zusammenfassung des Falles

In der Welt, die der Befragte eröffnet, bildet der Familienbetrieb wie auch in den zuvor dargestellten Fällen das strukturierende Element der Lebenspraxis. Allerdings stellt sich im Interviewverlauf heraus, dass der Betrieb erst mit der Entscheidung für die Nachfolge einen maßgeblichen Teil der sozialen Wirklichkeit des Befragten darstellt. Entscheidend ist, dass H 4 keinerlei Verweis darauf gibt, dass der Familienbetrieb bereits Teil eines kindlichen Erlebens ist.

Damit grenzt sich dieser Einzelfall maßgeblich von den zuvor dargestellten Fällen ab. Dass der Befragte an keiner Stelle einen Hinweis auf eine Teilhabe am betrieblichen Geschehen im Prozess des Heranwachsens gibt, deutet an, dass der Betrieb keinen auf die Handlungspraxis des Befragten einflussnehmenden konjunktiven Erfahrungsraum darstellte. Es besteht folglich keine emotionale Verbindung, die zu einer selbstläufigen Nachfolgebereitschaft führt. Obwohl auch in diesem Fall der Lebensraum aus einer Einheit von familialem Wohnraum und Betrieb besteht, führt die soziale Rahmung nicht zu einer selbstläufigen Adaption der Rolle des Nachfolgers durch den Befragten selbst sowie auch nicht zu einer Übertragung der Rolle durch die soziale Umwelt. Der Einstieg stellt sich als bewusste Entscheidung dar, die vom Befragten in einem selbstreflektorischem Prozess getroffen wird. Als Abgrenzungskriterium zu Fällen, in denen eine ausgesprochen starke Bindung besteht, dokumentiert sich hier nicht das Vorhandensein einer zentralen Identifikationsfigur, die dem Befragten den Betrieb als besonderen Erfahrungsraum eröffnet; vielmehr deutet sich zum Vater als Schlüsselfigur eine gestörte Beziehungsebene dar. Er lebt seinem Sohn ein Arbeitsethos vor, das beim Befragten zu persönlichen Abgrenzungstendenzen führt. Das Spannungsverhältnis zwischen Vater und Sohn scheint eine Identifikation des Befragten mit dem Betrieb zu inhibieren.

Referenzpunkt und Initialzündung des persönlichen beruflichen Reflexions- und Entscheidungsprozesses ist das schulische Praktikum, das eine Auseinandersetzung mit der beruflichen Zukunft erfordert. Vom Befragten wird eine Affinität zum Handwerk sowie das persönliche handwerkliche Geschick als ein Argument dafür in den Familienbetrieb einzusteigen, angegeben. Diese Handlungslogik wird dennoch als sekundärer Orientierungsrahmen, das heißt gewissermaßen als Orientierung zweiter Ordnung, eingestuft. Im Zentrum der Handlungsorientierung steht die Alternativlosigkeit – im Sinne keiner differenzierten Auseinandersetzung mit beruflichen Handlungsalternativen – gepaart mit den günstigen Rahmenbedingungen, die dem Befragten mit dem Einstieg in das Familienunternehmen offeriert werden, sowie der persönlichen Verhaltensdisposition das »Zuhause« nicht verlassen zu wollen. Die Nachfolgerscheidung fußt ergo auf einer rationalen Wahrnehmungsebene, die sich zugleich in einer rational orientierten anstatt sprachlich emotional ausgestalteten Elaboration widerspiegelt.

Verstärkt wird dies unter anderem durch die Tatsache, dass kein bewusster oder auch unbewusster Rückbezug auf die Tradition des Unternehmens vollzogen wird. Die Elaboration verbleibt in Bezug auf die Nachfolge und den Einstieg in das Unternehmen konsequent auf sachlicher Ebene. Der Betrieb als solcher steht nicht im Fokus des Handelns, sondern die Ausübung der beruflichen Tätigkeit ist in das Zentrum gerückt. Die eigene Handlungsmotivation

dreht sich nicht um die Nachfolge als Selbstzweck, sondern um das Ergreifen eines Berufes.

Die Verbundenheit von familialem Zusammenleben und gemeinsamen Arbeiten auf dem Betrieb bildet einen Nährboden für generationale Differenzen. Die fehlende Ausdifferenzierung der beiden Lebensbereiche schränkt den Befragten in seiner Handlungspraxis ein und führt schlussendlich zu einer Abwertung der eigenen Arbeitssituation. Konfliktauslöser ist zudem das Arbeitsethos des Vaters. Wie beschrieben, kann auch hier von einem Aufeinandertreffen differenter Habitusformen gesprochen werden, die einen generationalen Konflikt auslösen. Mit Bezug auf die postulierten Sinnbezüge, denen der Befragte als handelnder Akteur gegenübersteht, zeigt sich, dass die Sinnbezüge von Familienunternehmen hier gewissermaßen keine Anwendung finden. Vielmehr sieht sich der Befragte als autonom handelnder Akteur, der seinen biographischen Lebenslauf in Eigenleistung konstruiert und dabei nicht durch vordefinierte Rollen- und Lebenslaufmuster determiniert ist. Determiniert oder eingeschränkt ist das Handeln allein durch die ausgeprägte Präferenz des Befragten, »Zuhause« bleiben zu wollen.

Zur Interaktion mit der sozialen Umwelt, wie beispielsweise der Peergroup, können in diesem Fall keine eindeutigen Aussagen getroffen werden, denn eine differenzierte, aussagekräftige Analyse anhand des Datenmaterials ist nicht möglich.

#### 7.2.4 Fallanalyse H 3: »Aussicht auf guten Verdienst, keine Lust mehr auf die Schule, ne Firma im Rücken«

##### Der Werdegang

Mit dem Vollenden der 10. Klasse und dem Erreichen des Realschulabschlusses steht der Befragte vor der Entscheidung, das Abitur zu absolvieren und weiter die Schulbank zu drücken oder eine Lehre zu beginnen und in das Familienunternehmen einzusteigen. Der Befragte entscheidet sich gegen eine höhere Schullaufbahn und beginnt eine Lehre als Glaser. Nach einem daran anschließenden Jahr Zivildienst und einem Gesellenjahr besucht er die Meisterschule. Dabei stellen sich Meisterschule und Meisterprüfung als eine notwendige Maßnahme dar, denn für die Ausführung spezifischer Tätigkeiten im Familienunternehmen bedarf es eines Meistertitels. Die Entscheidungen, die der Befragte hinsichtlich seines Werdeganges trifft, stellen sich primär als rationale Entscheidungen dar, in deren Fokus die eigenen persönlichen Bedürfnisse stehen. Im Kontrast zu folgenden Einzelfällen werden hier keineswegs Bildungsaspirationen sichtbar, vielmehr stellt die Weiterbildung ein notwendiges Mittel

zum Zweck dar. Im Alter von 15 oder 16 Jahren jobbt der Befragte neben der Schule im elterlichen Betrieb, um das eigene Taschengeld aufzubessern.

### Der Einstieg in das Familienunternehmen

Der Befragte setzt die Schulzeit als Bezugspunkt hinsichtlich der Frage nach dem Zustandekommen der Nachfolge, was darauf schließen lässt, dass Erfahrungen und Erlebnisse in diesem Kontext zu einer Übernahmereitschaft beziehungsweise Entscheidung für den Einstieg in das Familienunternehmen geführt haben:

*H 3: ((lacht)) Ähm (2) Ich hab die Schule gehasst. (--) JA man muss es ganz klar so sagen. Ich war (--) NIE so wirklich begeisterter Schüler (.) also es gibt eigentlich nichts wovor ich mehr Verachtung hab als (3) oder DAMalig äh Lehrern und Schule und äh (.) grauenvoll. Deswegen war für mich, war auch nie son SPITZENschüler, ich war immer so (---), immer so DURCHschnitt so bisschen so (.) durch am abfallenden Durchschnitt sag ich jetzt mal und=äh (2). Dann war eben die Frage äh nach der 10. äh (---)«Willste noch Abitur machen?» Hab ich gesagt »Ne auf keinen Fall«. (--) »Oder willste inne Firma gehen?« Firma lief auch damals schon (-) GUT. Mein Vatter hat gesacht brauchste nie mal irgendwelche Sorgen im Prinzip machen äh (--) Finanztechnisch wirste da (.) nen Großteil locker in die Tasche stecken u::nd es sind im Prinzip (.), wenn de Abitur machen willst, denn mach die drei Jahre auch noch aber im Prinzip (2) drei Jahre wo du später anfängst Geld zu verdienen. Und zwar NICHT das was man am Anfang verdient sondern das was man jetzt zum Schluss verdient. Jetzt NICH (---) JA also jetzt ausschlaggebend (.) ja also (.) Aussicht auf guten Verdienst, keine Lust mehr auf die Schule (--) , ne Firma im Rücken (3) Handwerk abgeneigt gegenüber war ich auch nie [...] war das meine Chance endlich aus der Schule rauszukommen. ((lacht))*

Der Befragte beschreibt zunächst retrospektiv auf emotionaler Ebene das eigene »Verhältnis« zwischen ihm und der Schule. Er spricht von »Hass« und »Verachtung« gegenüber Lehrern sowie Schule allgemein und dokumentiert auf diese Weise, dass die Schulzeit eine persönlich prägende Lebensphase war. Diese negative Grundhaltung führte als Ergebnis zu schlechten Schulleistungen sowie dazu, nicht die Rolle eines Spitzenschülers inne gehabt zu haben. Der Befragte interpunktiert nicht das eigene Zeiterleben, sondern verallgemeinert diese Erfahrungen über das gesamte Erleben der Schulzeit. So lässt diese erste Passage zusammenfassend annehmen, dass die Schulzeit einen erheblichen Einfluss auf die Entscheidung zur Nachfolge gehabt hatte.

Homolog zum Fall H 4 nimmt der Betrieb zum Ende der Schulzeit eine Schlüsselrolle ein. Die Abneigung gegen die Schule hat zu der Ablehnung eines höheren Bildungsabschlusses, des Abiturs, geführt. Nach der 10. Klasse wird dem Befragten die Wahl gelassen, ob er das Abitur anschließen möchte. Im weiteren Verlauf des Interviews wird evident, dass hier der Vater als zentraler

Akteur den Befragten mit den möglichen Handlungsalternativen konfrontiert und nicht er sich selbst im Sinne eines selbstreflektorischen Prozesses vor die Wahl stellt. Auch in anderen hier dargestellten Einzelfällen ist es der Zeitpunkt des Schulabschlusses beziehungsweise der Zeitpunkt an dem in der Institution Schule das Thema der Berufswahl verstärkt thematisiert wird, an dem sich eine kommunikative Aushandlung zwischen Befragten und Eltern hinsichtlich der beruflichen Perspektiven vollzieht. Dieser Zeitpunkt korreliert zumeist ebenfalls mit der Aushandlung einer möglichen Nachfolge.

Am Ende der 10. Klasse scheint in diesem Fall grundsätzlich die Frage nach dem Abitur also keine Frage nach der eigenen Leistung, sondern nach der empfundenen »Lust« zu sein, weiter die Schule zu besuchen. Der Befragte entscheidet sich nicht für objektiv gesehen bessere Zukunftschancen durch den Erwerb des Abiturs, sondern für die eigenen Bedürfnisse, die gegen eine Verlängerung der Schulzeit sprechen. Er stellt sich als handelnder Akteur dar, der nicht durch die Außenwelt in seiner Entscheidung beeinflusst wird. Die Entscheidung obliegt ihm selbst und wird folglich auch durch ihn als autonome Handlung wahrgenommen:

*H 3: Also die Entscheidung äh, ja hab ich da den selbst getroffen.*

Dem Befragten werden zwei Handlungsalternativen durch den Vater eröffnet: das Abitur oder der Einstieg in die Firma. Der Befragte reflektiert diese zwei Handlungsalternativen nicht und nimmt so den durch den Vater gesteckten Handlungsrahmen an. Mit dem Wissen um die Abneigung des Sohnes gegenüber der Schule setzt der Vater den Sohn gewissermaßen unter Druck, in die Firma einzusteigen. Die Verknüpfung der Nachfolge mit einem »sorglosen« Leben durch den Vater sowie die Abwertung des Abiturs als für den Betrieb »unnötig« illustrieren den Versuch einer bewussten Beeinflussung seitens des Vaters.

Der Vater misst insbesondere dem Einkommen eine hohe Relevanz bei und versucht, dies auf den Sohn zu übertragen. Mit dem Vorwissen um die negativen Gefühle in Bezug auf die Schule scheint es fast manipulativ, wie der Vater den Sohn zu überzeugen versucht. Implizit wird deutlich, dass der Vater einen Einstieg des Sohnes herbeisehnt und herbeizuführen versucht. Er lässt seinem Sohn zwar die Wahl, diese stellt sich für den Befragten jedoch de facto als keine Alternative von Handlungen dar. Im Sinne eines reflektorischen Prozesses fasst der Befragte noch einmal die Faktoren zusammen, die zu einem Einstieg in das Familienunternehmen geführt haben: Aussicht auf guten Verdienst, keine Lust mehr auf die Schule, eine Firma im Rücken, dem Handwerk gegenüber nicht abgeneigt. Der Befragte nimmt eine persönliche Priorisierung der für ihn relevanten Aspekte vor. Das Interesse für einen handwerklichen Beruf wird nicht als ein innewohnender Wunsch oder eine Passion beschrieben, sondern es stellt

gewissermaßen eher das »kleinere Übel« dar. Damit steht die Handlungsorientierung ganz deutlich im Kontrast zu bereits dargestellten Fällen, in denen vor allem die Ausübung des Berufes den primären Orientierungsrahmen bildet.

Die Konklusion bildet für den Befragten schließlich die Tatsache, dass der Einstieg in den Familienbetrieb die Chance ist, »aus der Schule rauszukommen«.

Es dokumentiert sich eine Alternativlosigkeit als handlungsleitender Orientierungsrahmen. Interessant ist, dass weitere Alternativen wie beispielsweise das Ergreifen eines ganz anderen Ausbildungsberufes nicht in Betracht gezogen werden.

Mit der Nennung dieser Faktoren, die zu einer Übernahme geführt haben, nimmt der Befragte die Proposition des Interviewers auf. Im Kontrast zu zuvor dargestellten Fällen kann er die Kriterien des Einstiegs diskursiv darlegen. Dabei verbleibt er auf einer rationalen Argumentationsebene, einer Ebene von Um- zu-Motiven. Erst im Kontext der Berufswahl rückt das Familienunternehmen in den Fokus. Der Betrieb bildet ergo nicht von klein auf ein strukturierendes Element im Leben des Befragten. In Bezug zu der als sehr negativ empfundenen Schulzeit bedeutet er für den Befragten »die Erlösung«.

Dieser beschriebene Entscheidungsprozess wird vom Befragten als eine einfach zu treffende Handlungsentscheidung beschrieben, was darauf zurückzuführen sein kann, dass sich ihm durch die begrenzten Handlungsalternativen der Einstieg in das Unternehmen als einzig »richtige« Wahl darstellte. Auch an anderer Stelle im Interviewverlauf dokumentiert sich auf die Frage nach den Alternativen hin, dass sich der Befragte im Rahmen einer Alternativlosigkeit bewegt hatte. Die Rekonstruktion von Handlungsalternativen verbleibt im Interview auf rein hypothetischer Ebene:

*H 3: NE also es war. Ich hab nicht wirklich lange drüber nachgedacht. Für mich war das eigentlich RELativ früh (---), relativ früh schon klar.*

An dieser Stelle gelingt es dem Befragten zunächst nicht, das eigene Zeiterleben zu interpunktieren. Im weiteren Verlauf wird evident, dass der Befragte nicht, wie zuvor dargestellt, den Einstieg in das Unternehmen erst am Ende der Schulzeit als Handlungsalternative wahrgenommen hatte, sondern durchaus bereits im Kindesalter. Der Befragte oszilliert in seiner Elaboration zwischen der bewussten Wahrnehmung des Betriebes und der Nachfolgeoption im Jugendalter und der unterschweligen Wahrnehmung bereits in der Kindheitsphase. Er setzt also zwei unterschiedliche Referenzpunkte in Bezug auf die Auseinandersetzung mit dem Einstieg in das Familienunternehmen. Erst durch das gezielte Nachfragen des Interviewers wird beim Befragten ein bewusster Reflexionsprozess angestoßen:

*H 3: In der 5. Klasse war das, glaub ich, oder in der 6. Da schreibt man so seine, seine so zwei Berufswünsche aufschreiben. Ne. Schreib ich einmal Glaser hin, weil hab ich schon*

*mal eins ne, brauch ich mir keine Gedanken mehr groß zu machen. So is also praktisch ne. (...) Also im Prinzip war das damals schon, war das eigentlich da zu dem Zeitpunkt schon relativ klar.*

Der Befragte offenbart bereits im Kindesalter eine sehr pragmatische, rationale Handlungslogik. Der Betrieb wird früh als eine Handlungsoption wahrgenommen. Das Bewusstsein für die eigenen Handlungsalternativen scheint hier jedoch auf einer unreflektierten Ebene zu verbleiben.

### Alternativen

Neben der Weiterführung der Schule und dem Einstieg in den elterlichen Betrieb haben keine beruflichen Alternativen existiert. Die Nichtexistenz von Alternativen bestätigt die postulierte Alternativlosigkeit des Handelns. Wie bereits angenommen, bestätigt sich im Interviewverlauf, dass der Vater Initiator eines Reflexionsprozesses über die zukünftigen schulischen sowie beruflichen Pläne des Befragten war. Dass er den Befragten erst in einen Denk- und Reflexionsprozess versetzt, gibt einen weiteren Anhaltspunkt für die persönliche Perspektiv- und Alternativlosigkeit des Befragten.

### Die empfundenen Zweifel

Zweifel an der Entscheidung dokumentieren sich im Interviewverlauf hinsichtlich der Berufsausbildung zum Glaser. Im Fokus steht dabei nicht die Berufswahl an sich, sondern die Rahmenbedingungen, die die Wahl des Ausbildungsberufes mit sich gebracht haben. Wie beschrieben, war der Beginn der Ausbildung mit dem Abgang vom Gymnasium sowie einer Entscheidung gegen das Abitur einhergegangen.

*H 3: Ich kam dann vom Gymnasium ähm auf die Berufsschule. [...] Äh das is nen Kulturschock im ersten Moment ne äh. Ähm da hab ich auch gedacht scheiße hätt ich doch vielleicht lieber was anderes lieber gemacht.*

Der erste Besuch der Berufsschule stellt sich für den Befragten als ein »Kulturschock« dar, der in der Differenz seines schulischen Erfahrungshintergrundes und desjenigen seiner Mitschüler begründet liegt, wie der Interviewverlauf verdeutlicht. Die Tatsache, dass die heterogene Zusammensetzung der Klasse eine Art Zweifel hervorruft, verweist auf die Wahrnehmung einer Überqualifizierung der eigenen Person für den angestrebten Glaserberuf. Hierin zeigt sich noch einmal, dass der Befragte sich offensichtlich nicht dezidiert mit der Berufswahl auseinandergesetzt hat, sondern diese, wie dargelegt, die einzige Handlungsalternative darstellte. Die Handlungspraxis des Befragten stellt sich folglich als gewissermaßen unreflektiert dar.

Zweifel hatten sich bei den zuvor dargestellten Einzelfällen insbesondere in der Kontrastierung der Befragten und ihrer persönlichen Lebenssituation mit ihrer Freunde gezeigt. Auch in dieser Erzählung dokumentiert sich, dass die eigene Situation erst im Vergleich als besonders negativ empfunden wird:

*H 3: ABER (.) ich sag mal so, dass is dann so das erste Jahr wo man denn so guckt, was machen denn die Kumpels und denkt oh ich muss ja jeden Tag fast das gleiche machen äh::h weil es war zu dem Zeitpunkt auch (.) noch etwas stupider von der Arbeit her. [...] Ich fühlte mich etwas UNTERfordert sag ich mal ne.*

Es bestätigt sich, dass der Befragte sich in seiner Rolle überqualifiziert fühlt. Das sich hier dokumentierende Gefühl des »Sich-der-eigenen-Rolle-nicht-entsprechend-Fühlens«, stellt sich hier als eine Einmaligkeit dar; die bedeutet, dass das Empfinden einer Überqualifizierung sich einzig in diesem Einzelfall darstellt. Dazu kontrastierend deutet sich in anderen Fällen eher ein kritisches Hinterfragen an, ob die eigenen Kompetenzen für die Rolle des Nachfolgers genügen.

Die Entscheidung für den Einstieg in das Familienunternehmen stellt sich zwar als eine bewusste Entscheidung dar; ihr Ausmaß für die eigene Lebens- und Handlungspraxis wird dem Befragten jedoch offenbar erst später, im Laufe des Innehabens der Nachfolgerrolle, bewusst:

*H 3: Sagen wir mal ich hatte vor drei Jahren, würd ich jetzt mal ungefähr sagen, hat das so angefangen, weil man sich ja irgendwann Gedanken macht äh::m (3) macht mir das eigentlich Spaß was ich mache (4) macht mir das Spaß, will ich das auch noch die nächsten dreißig Jahre oder vierzig Jahre machen, is das das, was ich wirklich machen will (---) und eventuell wie komm ich aus der Sache raus.*

Mit dieser Sequenz suggeriert der Befragte abermals, dass die Entscheidung zur Nachfolge hinsichtlich der zukünftigen Berufsvorstellungen unreflektiert getroffen wurde. Erst mit dem tatsächlichen Ausfüllen der Rolle als Nachfolger reflektiert der Befragte bewusst die eigene Situation und hinterfragt die individuellen, tatsächlich innewohnenden Handlungswünsche und Zukunftsvorstellungen. Im Rahmen dieses persönlichen Reflexionsprozesses werden ergo die Nachfolge und das Führen des Familienbetriebes in Frage gestellt sowie mögliche Strategien einer Umdeutung der Situation reflektiert. Die Aussage dokumentiert zugleich, dass das Führen des Betriebes kein bedingungsloser Handlungswunsch des Befragten ist. Dies spricht dafür, dass es sich hier nicht um eine starke Seinsverbundenheit des Befragten handelt, die zu einer Entscheidung der Übernahme geführt hat. Diese Konklusion bestätigt damit die postulierte Handlungsorientierung der Alternativlosigkeit.



## Erfahrungen als Kind

Der Befragte schildert aus seiner kindlichen Erfahrungswelt heraus, deren Erleben er abermals nicht interpunktieren kann, dass der Betrieb sich für ihn im Kindesalter als konjunktiver Erfahrungsraum darstellte. Auch in der Retrospektive geht damit eine positive Konnotation einher:

*H 3: Ich fands immer faszinierend, wenn er mich mal hier mit hingenommen hat. Wo ich noch wie gesagt kleiner war (--) 1., 2., 3. Klasse, so wie ich das mit meinen Kinder jetzt auch mache, wenn ich mal am Wochenende hier bin oder so (-) nehm ich die auch schon mal mit. (--) Glas schneiden (-) fand ich faszinierend.*

Im Fokus der Elaboration steht eine emotionale Empfindung, die »Faszination«. Als Initiator dieser Erlebnisse stellt sich der Vater heraus, der seinem Sohn durch das Mitnehmen in den Betrieb eine besondere Erfahrungswelt eröffnet.

Die Tatsache, dass der Befragte erst im späteren Verlauf des Interviews den kindlichen Erfahrungsraum in seine Elaboration einfügt, kann darauf hindeuten, dass diese Erfahrungen für ihn weniger prägend gewesen sind, das heißt, dass sich die erlebten positiven Erfahrungen nicht als handlungsleitend in der Zukunft darstellen. Die Erfahrungen mit dem Vater scheinen so positiv, dass der Befragte es seinem Vater gleichtut und seine eigenen Kinder ebenfalls am Wochenende mit in den Betrieb nimmt.

## Kommunikation und Erwartungen der Eltern

Auf die Frage des Interviewers nach den wahrgenommenen Erwartungen, denen sich der Befragte gegenüber sah, dokumentiert sich, dass seine Handlung keiner bewusst wahrgenommenen Erwartungshaltung zugrunde liegt. Der Vater kommuniziert die Nachfolge explizit als eine freiwillig zu treffende Entscheidung. Er stellt jedoch auch fest, dass eine Entscheidung gegen eine Nachfolge schlussendlich zum Verkauf des Familienunternehmens geführt hätte:

*H 3: (15) Nö, ich ich hatte nich das Gefühl, dass irgendjemand was von mir erwartet. (...) Ich wusste immer, ich muss das nicht tun (-) das hat man mir also immer von vornherein ganz klar gesagt: »Wenn du nicht willst, muss du nicht«. Mein Vatter hat auch gesagt (-) »Wenn du das nicht machst, dann mach ich das noch 10 Jahre und dann verkauf ich das ganze Ding«.*

Mit der Darstellung der Konsequenz einer Entscheidung gegen eine Nachfolge scheint es möglich, dass der Vater implizit einen Handlungsdruck beim Befragten erzeugt hat. Der Vater überträgt mit seiner Aussage die Verantwortung für die Zukunft des Familienunternehmens bewusst auf seinen Sohn und überlässt ihm die Entscheidung. Im gesamten Interviewverlauf zeigt sich ergo, dass sich die Wahrnehmung des Befragten als bewusst autonom handelnder

Akteur konsequent vollzieht. Diese hier augenscheinliche Lenkung des Vaters wird vom Befragten nicht als bewusst gerichtete Erwartung wahrgenommen und führt aus seiner Perspektive nicht explizit zu einem inkorporierten Verantwortungs- oder Verpflichtungsgefühl.

Im Interviewverlauf vollzieht sich bei H 3 jedoch eine Art Entwicklungsprozess der individuellen Handlungsorientierung:

*H 3: So GANZ einfach, die laufen lassen (---) würd ich jetzt sagen, kann ich nich. Dafür, dafür hab ich jetzt schon zu viel rein gesteckt, dafür hängt schon zu viel Herzblut dran UND (.) Segen oder Fluch es is eben ein, eine Traditionsfirma. Ich wär dann derjenige, der die Tradition (-) kaputt macht.*

Hatte der Vater zunächst offensichtlich keinen Handlungsdruck auf den Befragten übertragen, so zeigt sich, dass H 3 mit fortdauerndem Innehaben der Nachfolgerrolle die bisher gegenüber dem Familienunternehmen rationale Haltung verlässt und auf emotionalerer Ebene eine Art Beziehung aufbaut. Es entwickelt sich seinerseits ein innewohnendes Verantwortungsgefühl der transgenerationalen Fortführung. Ständen mit der Entscheidung vorzugsweise rationale Gründe im Fokus der Handlungsorientierung, werden diese nun durch emotionsgeladene Aspekte ersetzt. Der Befragte verdeutlicht explizit, dass er nicht die Rolle des »Zerstörers der Familientradition« annehmen möchte. Somit bildet die zukünftige Fortführung des Betriebes die einzige Wahl. Hier deutet sich an, dass sich beim Befragten ein selbstauferlegtes Verantwortungs- und Verpflichtungsgefühl entwickelt.

### Ambivalenzpunkte

In verschiedenen, einem bestimmten Typus entsprechenden, bislang dargestellten Einzelfällen dokumentiert sich, dass das Familienunternehmen wesentlicher Einfluss- und Wirkfaktor auf die persönliche Handlungspraxis der Befragten ist. Wie mit dem Begriff der Seinsverbundenheit beschrieben, verschmelzen Individuum und Familienunternehmen zu einem Ganzen, was insbesondere dazu führt, dass die persönlichen den betrieblichen Bedürfnissen untergeordnet werden. Die folgende Sequenz bestätigt noch einmal, dass sich der Orientierungsrahmen des Handelns in diesem Fall davon deutlich abgrenzt und sich der Befragte insbesondere vom Betrieb zu distanzieren versucht:

*H 3: Ich sehe die Firma (4) nicht als Teil von MIR (5) sondern als (-) die Firma ist die Firma. SO. Das ist meine Firma, ich steure die (-) aber die Firma an und für sich (---) da steckt zwar viel Familie drin, aber die Firma gehört, die Firma gehört nicht zu mir, sondern ich vielleicht zur Firma.*

Eine Lesart ist, dass der Befragte sich bewusst als unabhängig vom Unternehmen positionieren möchte, um den Einfluss auf die eigene Lebenspraxis gering zu

halten. Er provoziert eine beabsichtigte mentale Distanz, um die Rolle des autonom handelnden Akteurs innezuhalten. Damit drängt sich die These auf, dass der Befragte in der Rolle des Nachfolgers einer für ihn ambivalenten Situation ausgesetzt ist: Als Nachfolger und Geschäftsführer wird seine volle Einsatzkraft und Hingabe für das Unternehmen verlangt, wohingegen die Privatperson eine Priorisierung der individuellen Belange anstrebt. Die Wirklichkeitskonstruktion des Befragten stellte sich durchgehend als ichbezogen dar. Mit dieser fast künstlichen Distanzierung versucht er diese Ichbezogenheit aufrechtzuerhalten.

Neben dem Autonomiebestreben zeigt sich, dass die Möglichkeiten der persönlichen Entfaltung und Selbstverwirklichung im Familienunternehmen, insbesondere durch die anfängliche Zusammenarbeit mit dem Vater, als negativ bewertet werden:

*H 3: Un::d weiß ich nich, hab zwischenzeitlich so ne Zeit, wo ich gesagt hab (---) vielleicht fehlte, das war auch noch die Zeit, wo mein Vatter noch etwas mehr getan hat äh::m vielleicht fehlte mir so letztendlich die ganz große Freiheit so das wirklich alles komplett selbst. Ich war noch sehr interessiert daran und bin ich auch jetzt noch (---) Sachen zu GRÜNDEN und zu gucken, wie sich diese Sachen entwickeln.*

Rückbeziehend auf die vorangegangene Sequenz ist es denkbar, dass die zu Beginn weniger starke Identifikation und Verbundenheit mit dem Betrieb sich insbesondere aus den existenten Zweifel ergeben hatte. Mit dem Rückzug des Vaters und der Steigerung der persönlichen Handlungsfreiheit wächst die Akzeptanz und Annahme der eigenen Rolle. Dennoch illustriert die Passage ein gesteigertes Streben nach Handlungsfreiheit und Selbstentwicklung, was eine Abgrenzung zum Vater inkludiert und damit Ausdruck verstärkter Individualisierungstendenzen ist. Die Sequenz untermauert noch einmal das mit der Berufswahl einhergehende Gefühl einer Unterforderung oder Überqualifizierung, die bereits zu Beginn die eigene Handlungspraxis infrage gestellt hatte.

### Zusammenfassung des Falles

Der Einstieg in das Familienunternehmen und die Entscheidung für die Nachfolge stellen sich als bewusster Entscheidungsmoment dar, der sich durchweg auf rationaler Argumentationsebene bewegt. Den maßgeblichen Referenzpunkt dieser Entscheidung bildet die Schulzeit des Befragten, die durchweg negativ konnotiert ist und schlussendlich zu einem frühzeitigen Austreten aus der Schule und einem Einstieg in das Familienunternehmen führt. Als zentraler Akteur und Initiator dieses damit einhergehenden bewussten Reflexionsprozesses positioniert sich der Vater des Befragten. Er offeriert seinem Sohn vor dem Eintritt in die gymnasiale Oberstufe zwei Handlungsalternativen, die den Rahmen, in dem sich der Befragte bewegen kann, bewusst einschränken: die

Weiterführung der Schule bis zum Abitur oder das Ergreifen einer Glaserausbildung und der damit einhergehende Einstieg in das Familienunternehmen. Mit den negativen Erfahrungen der Schulzeit im Rücken bleiben der Einstieg und die Nachfolge somit alternativlos. Die Entscheidung kommt einer Art »Zwangshandlung« gleich und stellt sich als äußerst unreflektiert in Bezug auf die zukünftige Rolle dar.

Die vom Vater als freiwillig deklarierte Entscheidung wird für den Befragten zu einer alternativlosen Wahl. Der Befragte begreift sich dennoch als autonom handelnder Akteur und wertet seine Handlungspraxis als von Erwartungen des Vaters unabhängig. Die vom Befragten dargelegte Argumentation einer Nachfolge fußt auf diese Weise auf Um-zu-Motiven, die die persönlichen Interessen und Belange in das Zentrum rücken. Im Interviewverlauf demonstriert der Befragte eine persönliche Entwicklung, die mit einem andauernden Innehaben der Nachfolgerrolle einhergeht. Erst durch Ausgestalten der Nachfolgerrolle über einen längeren Zeitraum baut der Befragte auf emotionaler Ebene eine Verbindung zum Betrieb auf. Die rationalen Gründe für eine Nachfolge werden durch ein sich einstellendes transgenerationales Verpflichtungsgefühl gestützt oder zu Teilen ersetzt. Diese sich entwickelnde Nähe zum Betrieb löst beim Befragten ein ambivalentes Gefühl aus, was zu einer auf Gefühlsebene bewussten Distanzierung zum Familienunternehmen führt. Hinsichtlich der Handlungsorientierung dokumentiert sich darüber das Bestreben nach Beibehaltung einer selbstempfundenen Handlungsautonomie.

#### 7.2.5 Fallanalyse I 4: »DAS wurde eigentlich NIE irgendwie in Frage gestellt, OB ich den Betrieb übernehme«

##### Der Werdegang

Nach dem Abitur absolviert der Befragte auf Anraten der Eltern ein Praktikum im Bereich der Lebensmitteltechnologie. Daran schließt er ein Studium der Lebensmitteltechnologie an. Wie sich im Interviewverlauf herausstellt, hatte der Befragte eigentlich vielmehr ein Studium im Bereich Mode aufnehmen wollen. Während des Studiums absolviert er zwei Auslandsaufenthalte. Der Einstieg in den elterlichen Betrieb vollzieht sich zügig nach dem Studium mit ca. 28 Jahren. Der direkte Einstieg steht in unmittelbarer Verbindung zu dem fortgeschrittenen Alter des Vaters und dem Wunsch, den Betrieb vor einer vollständigen Übergabe temporär gemeinsam zu führen. Der Befragte kann den Zeitpunkt, an dem der Vater den Betrieb gesundheitsbedingt verlassen hat und er schließlich seine Rolle angetreten hat, nicht genau rekonstruieren. Zum Zeitpunkt des In-

interviews ist der Befragte jedoch seit mindestens zehn Jahren in der Rolle des Nachfolgers.

### Der Einstieg in das Familienunternehmen

Der vom Interviewer postulierte Prozess der Nachfolge wird vom Befragten sowohl aufgegriffen als auch als »klassisch« bezeichnet, womit gleich zu Beginn der Elaboration die Weltsicht des Befragten offengelegt wird, die ausdrückt, dass ein kommunikatives Wissen darüber existiert, wie der Nachfolgeprozess in Familienunternehmen üblicherweise beziehungsweise klassischerweise abläuft:

*I 4: Hm (---), also ich denke das is (.) bei uns relativ klassisch gelaufen, weil wir (.) damals nen kleiner Betrieb waren (-) bin ich auf dem Firmengelände aufgewachsen. Mehr oder weniger zwischen (.) den Mitarbeitern auch un::d=ähm.*

Als klassisch stellt sich dar, dass sich der Einstieg in das Unternehmen als prozesshaft vollzieht. Er beginnt für den Befragten mit dem Aufwachsen auf dem Firmengelände, was sich gewissermaßen als großer Abenteuerspielplatz darstellte. In diesem Fall bilden Betriebsgelände und Wohnraum keine räumliche Einheit. Der Betrieb stellt trotzdem den zentralen kindlichen Erfahrungsraum dar und bildet ein elementares Fragment im sozialisatorischen Prozess des Heranwachsens. An dieser Stelle bleibt vorerst offen, auf welche Weise und durch wen der Einbezug des Befragten in den Betrieb vollzogen wurde.

Zum Erfahrungsraum zählt nicht allein der Betrieb als Objekt, sondern vor allem die Mitarbeiter bilden einen Teil dieses konjunktiven Erfahrungsraumes. Der Befragte wächst in der Rolle des Nachfolgers auf, die durch seine Umwelt nicht kritisch hinterfragt oder gar angezweifelt wird:

*I 4: DAS wurde eigentlich NIE irgendwie in Frage gestellt, OB ich den Betrieb übernehme.*

Diese Erfahrungen innerhalb dieses Raumes werden in der Retrospektive positiv konnotiert. Interessant ist, dass dies beim Befragten nicht zu einer Adaption der zugeschriebenen Rolle des Nachfolgers geführt hat. Dies steht in Kontrast zu anderen Fällen, in denen gerade das Eingebundensein in den Erfahrungsraum Betrieb zu einem automatischen Einfinden in die Nachfolgerrolle geführt hat beziehungsweise positive Erfahrungen augenscheinlich den Wunsch zur oder das Interesse an einer Nachfolge verstärkt haben.

Durch das Verhalten und die Zuschreibung der sozialen Umwelt wird die Nachfolge als ein zwangsläufiger Prozess für den Befragten konstruiert. Wie sich aus dem Interviewverlauf analysieren lässt, sind es die Eltern als zentrale Akteure, die ihrem Sohn seit Geburt die Rolle des Nachfolgers »auferlegen«:

*I 4: Es wurde (.) von Anfang an (.) so=ähm (-) geLEBT, dass es darauf ZULäuft ähm (--) und als im entsprechenden Alter war (---) äh::m wurde (.) im Grunde genommen auch*

*die Ausbildung sach ich mal (---) also es (.) es gab da eigentlich nich viel Dis=äh(-) es war ne ziemlich ausgemachte Sache, dass ich dieses, dieses Studium (.) der Lebensmitteltechnologie mache und=ähm (-) ähm (-) irgendwie hab ich mich, hab ich das dann auch wirklich nie für mich so in Frage gestellt, muss ich sagen.*

Entsprechend der Erwartungshaltung der Eltern nimmt der Befragte die Rolle zunächst bedingungslos und ohne Widerspruch an. Dabei stellt sich diese Nachfolgeentscheidung also nicht als eine aktive Handlung des Befragten dar. Sie geschieht über den Kopf des Befragten hinweg, ohne seine bewusste Zustimmung. Sowohl die Wahl des Studiums als auch die Nachfolge bilden keine durch den Befragten autonom getroffene Handlungsentscheidungen. Die berufliche Ausbildung wurde den betrieblichen Erfordernissen unterstellt; die biographischen Entscheidungen werden durch die Eltern getroffen. Die kollektive transparente Zuschreibung der Nachfolgerrolle führt offenbar zur Redundanz einer kommunikativen Aushandlung. Die Eltern bilden gewissermaßen die Kontrollvariablen der Lebenslaufgestaltung des Befragten.

Für den Befragten lief alles wie von selbst auf die Nachfolge zu, ohne dass er persönlich einen aktiven Anteil daran gehabt hätte. Er stellt sich als in sein Schicksal Ergebener dar, der gleichsam unmündig den Prozess, in dessen Mittelpunkt er selbst steht, nicht hinterfragt. Ausschlaggebend für seine Rolle ist vor allem seine Geburt als männlicher Erbe:

*I4: Im Grunde genommen gab's immer nur eine Lösung und die hieß=ähm (-) dass=äh, dass der Sohn das weiterführt (-) ähm über andere Möglichkeiten is nie gesprochen worden.*

Die Familie praktiziert damit ein Nachfolgeschema der Primogenitur. Interessant ist, dass nicht hinterfragt worden ist, ob die Schwester möglicherweise den Betrieb weiterführen wolle. Wie der Befragte selbst beschreibt, ist er die einzige »Lösung«. Die Schilderung einer »Lösung« postuliert einerseits, dass die Nachfolge ein »Problem« dargestellt hat, und andererseits gibt sie einen Verweis darauf, wie negativ der Nachfolgeprozess vom Befragten konnotiert ist.

Im weiteren Interviewverlauf dokumentiert sich, dass nie über die Schwester als Nachfolgerin gesprochen worden war, obgleich der Befragte seine Rolle als Nachfolger durchaus gerne an jemand anderen übertragen hätte. Betrachtet man den Vater, der hier offensichtlich Entscheider gewesen ist, wird evident, dass das handlungsleitende Prinzip der Fortbestand des Betriebes sowie die Leitung eines Betriebes durch einen männlichen Nachfolger ist.

Als Ursache dieser Alternativlosigkeit zur Nachfolgelösung durch den Befragten sieht der Befragte die Verwobenheit von Privat- und Firmeneigentum. Die Nachfolge dient der Sicherung der Firma. Dem Befragten wird damit eine schwere Last aufgebürdet, weswegen es nicht wundert, dass die Entscheidung zur Nachfolge seinerseits nicht revidiert oder hinterfragt wird:

*I 4: Is natürlich auch schwierig, wenn Privat- und Firmeneigentum verwoben is. Wie will man das auseinander dividieren? Denn würde ja auch letztlich ne Veräußerung oder ne Beendigung dieser, der, der Firma (.) zwingend dazu führen, dass auch privat sich einiges ändert ne.*

Der Befragte ist mit einer herausfordernden Handlungsaufforderung konfrontiert. Er steht vor der Aufgabe, das Familienunternehmen weiterzuführen, und muss damit gleichzeitig dessen Existenz sichern. Im Alter von 16 bis 17 Jahren, so lässt es sich aus dem Interview herauslesen, sieht sich der Befragte bewusst dieser Erwartung gegenüber. Auch hier existiert offenbar eine direkte Verbindung mit der Phase der Berufsfindung am Ende der Schulzeit. Eine entsprechende Betrachtung leitet sich auch aus der Dokumentation anderer Fälle ab, in denen evident wurde, dass die Auseinandersetzung mit der zukünftigen Berufswahl gleichsam eine Auseinandersetzung mit der Nachfolge bedeutete.

Mit dem anstehenden Abitur vollzieht sich also eine Auseinandersetzung mit der beruflichen Zukunft. Die Tatsache, dass eine bewusste Auseinandersetzung beim Befragten stattgefunden hat, zeigt gleichzeitig auch, dass für ihn eine Nachfolge im elterlichen Betrieb nicht »klar« im Sinne einer ausnahmslosen Übernahme der zugeschriebenen Rolle war. Entscheidend ist, dass die zukünftige Nachfolge sich bis dato zwar auch als automatisch abzeichnete, jedoch allein durch die Umweltbedingungen getrieben war, nicht etwa durch die persönliche Annahme der Rolle oder eine quasi mit der Geburt aufgenommenen Seinsverbundenheit. Auf dem Weg zum Abitur kommuniziert der Befragte seine Ambitionen ein Modestudium zu beginnen, was ein »Lenken« durch die Eltern initiiert:

*I 4: HÄTTE glaub ich wenn jetzt meine Eltern nich irgendwo nen bisschen mit gelenkt hätten (.), mich eher in Richtung Mode oder irgendwas (.) zumindest war das immer damals so meine Idee [...] JEDENfalls=ähm (.) passte das dann irgendwie so GAR nicht ins Konzept und da sind wir dann das erste Mal irgendwie so'n bisschen (-) wurde mir dann so bewusst=ähm (.) welche Richtung das hier annimmt.*

Die persönlichen Wünsche und Bedürfnisse des Befragten wurden den Erwartungen der Eltern untergeordnet. Mit der bewussten Steuerung durch die Eltern wird dem Befragten seine Rolle tatsächlich bewusst. Die Aussage »wurde mir dann so bewusst, welche Richtung das hier annimmt« bietet die Lesart an, dass der Befragte zuvor die Rolle des Nachfolgers nicht ernsthaft, bewusst angenommen hatte. Erst mit der Auseinandersetzung mit den beruflichen Interessen scheint er eine Beeinflussung der Eltern gespürt zu haben.

Der praktische Einstieg in den Betrieb folgte zeitig nach dem Beenden des Studiums und steht in Zusammenhang mit dem Alter des Vaters. So bildet auch die Wahl des Zeitpunkts des Einstiegs hier eine eher fremd- als selbstbestimmte Handlung.

## Die Kommunikation über die Nachfolge

Im Vorfeld des Abiturs hat eine erste bewusste Aushandlung der Nachfolge zwischen den beteiligten Akteuren, womit in erster Linie die beiden Elternteile gemeint sind, stattgefunden. Als Initiator dieses kommunikativen Aushandlungsprozesses stehen die Eltern im Fokus. Wie zuvor beschrieben, haben sie den Befragten maßgeblich in seinem Handeln gelenkt. Auf die Frage des Interviewers nach dem Ablauf des Kommunikationsprozesses wird noch einmal evident, dass die Eltern insbesondere einflussnehmend auf die Wahl des Studiums gewirkt haben:

*I4: (6) Na ja zum einen is es=ähm (5) also meine Eltern haben damals dann gesagt ähm (3) sie wären der Meinung, man sollte das doch erstmal ausprobieren so, man kann ja erstmal DIESES tun, erstmal Praktikum machen und dann nen bisschen studieren und wenn's einem dann nicht gefällt, kann man ja immer noch abbrechen.*

Mit der Darstellung der Eltern, es zunächst »probieren« zu können, womit nicht die Nachfolge gemeint ist, sondern die Ausrichtung des Studiums, haben diese dem Befragten offenbar suggerieren wollen, dass am Ende er derjenige sein werde, der die Handlungsentscheidung trifft. Zugleich stellt das »Probieren-sollen« eine gezielte Handlungsaufforderung der Eltern dar, der sich der Befragte nicht entziehen konnte. Die Forderungen der Eltern als entscheidende Akteure fußen jedoch, so zeigt es sich im Interviewverlauf, auf unterschiedlichen Handlungslogiken:

*I 4: Mein Vater EHER ähm (4) ich glaub an die Tradition appelliert hat und meine Mutter eigentlich eher=äh (.) gesagt hat=äh na so ne richtig andere Lösung hätten sie ja auch nicht.*

Handlungsleitend für den Vater stellen sich die Sicherung der transgenerationalen Weitergabe des Unternehmens und damit der Fortbestand des Familienbesitzes dar. Damit zusammenhängend scheint es für den Vater von grundlegender Bedeutung, dass die Fortführung des Betriebes durch einen männlichen Erben geschieht. Seine Argumentation verbleibt damit auf einer wertebasierten oder gar emotionalen Ebene. Die Mutter argumentiert dagegen mit der Fokussierung der Alternativlosigkeit an Handlungsoptionen zur Sicherung des Familienunternehmens eher auf rationaler Ebene.

Als entscheidend für die eigene Handlungslogik stellte sich für den Befragten die Bewusstheit darüber dar, der einzige mögliche oder denkbare Nachfolger für das Familienunternehmen zu sein:

*I4: Das war die eine äh Seite der Medaille und die andere Seite war eben auch ne gewisse Ausweg (.) Ausweglosigkeit denn es (.) GAB keinen andern, es war keine andere Lösung vorbereitet, es war kein (--) zeichnete sich keine andere (---), kein anderer Weg AB und=ähm (---) ich glaub ich WÄRE damals auch nich in der Lage gewesen zu sagen*



*»Also is mir doch egal.« ((lacht)) Denn geht das hier eben zu Ende. [...] das is wohl (.) das is so'n Verantwortungsbewusstsein, dass man (--) für die (---) eigene Familie oder die Angehörigen (--) ähm (.) HAT. Is ja so'n verpflichtenden, verpflichtendes Gefühl, dass ma::n (---) ähm das man sich dem nicht entziehen kann ne.*

Das scheinbare Zugeständnis der Eltern stellt sich als gegenstandslos dar. Die Beschreibung einer »Ausweglosigkeit« verdeutlicht, dass der Befragte einem Handlungsdruck unterlegen ist, der gar als »Zwang« bezeichnet werden kann. Unmittelbar damit verknüpft ist die Reflektion über die Möglichkeit eines Widerspruchs des Befragten, der sich für ihn auch in der retrospektive als nicht handhabbar darstellt. Maßgeblich handlungsleitend ist das Bewusstsein darüber, dass ein »Nein« seinerseits wohlmöglich die Aufgabe des Familienbetriebes bedeutet hätte. Der Befragte inkorporiert entsprechend ein Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Familie, was also einem Verpflichtungsgefühl gleichkommt. Er versetzt sich hinsichtlich der familialen Existenz- und Zukunftssicherung in die Rolle des Sorgetragenden für die Familie. Maßgeblich ist, dass sich dem Befragten keine Handlungsalternativen bieten, sondern dass ihm unbewusst ein Zwang auferlegt wird, dem er sich nicht »entziehen« kann. Auf die Frage des Interviewers nach den damals empfundenen Befürchtungen, die der Befragte empfunden hatte, hätte er sich gegen die Erwartungen der Eltern gestellt, zeigt sich, dass durch den Befragten auf Beziehungsebene negative Konsequenzen erwartet wurden. Eine gute Beziehung zwischen Eltern und Sohn ist ergo abhängig davon, den Erwartungen der Eltern zu entsprechen. Der Befragte wird durch die Erwartungen der Eltern besonders auf emotionaler Ebene unter Druck gesetzt. Er stellt seine persönlichen Bedürfnisse unter die Interessen der Eltern und die Bedürfnisse des Betriebes. Wie bereits angedeutet, stellt sich die Nachfolgeentscheidung damit nicht als eine autonome Handlungspraxis dar.

#### Die empfundenen Zweifel

Die Frage des Interviewers nach Zweifeln ist in diesem Kontext fast fragwürdig: Das Empfinden von Zweifeln scheint doch ein Phänomen, das auftritt sofern die vorangegangene Handlung eine auf Freiwilligkeit basierende oder selbst initiierte ist. In diesem Fall jedoch stellt sich die Handlungspraxis als von Beginn an fremdbestimmt dar. Es dokumentiert sich, dass sich weniger Zweifel beim Befragten entwickelt hatten als vielmehr ein Umdeuten der eigenen Situation in eine positive Richtung:

*I 4: Als ich dann den Weg einmal eingeschlagen hab zu studieren (--), ich fand es dann am (.) nach dem ersten, zweiten Semester so schlimm NICH also:o (---) es hat mir am Ende glaub ich auch Spaß gemacht (...). Und DA war's eigentlich dann so das, das ich mich wirklich mit der ähm Situation angefreundet hatte und (--) jetzt nich=ähm das*

*Gefühl hatte ich müsste daran was ändern. (...) SO gesehen (-) hab ich mich da, glaub ich, ganz gut wiedergefunden.*

Der Befragte hat entsprechend der Handlungsaufforderung der Eltern ein passendes Studium eingeschlagen, was ihn also zur Nachfolge qualifizierte. Auf die Frage nach den Zweifeln dokumentiert sich, dass der Befragte sich seinem »Schicksal« ergeben und dies angenommen hatte. Das Studium, das er entgegen seiner persönlichen Präferenz begonnen hat, stellt sich als gar nicht so »schlimm« wie erwartet dar. Dass er schließlich »sogar« Spaß empfunden hat, zeigt, dass er sich auch persönlich nicht innerlich gegen diesen von außen auferlegten Weg wehrte, sondern sich vielmehr mit der Situation angefreundet hat. Die als ausweglos reflektierte Situation wird ins Positive umgedeutet, fast als könne er so einen besseren inneren Frieden damit finden. Bezogen auf die Frage des Interviewers zeigt der Befragte also keine Zweifel.

#### Alternative Nachfolger- die Schwester

Im Interviewverlauf stellt sich mehrfach dar, dass der Befragte seine Rolle als Nachfolger als »einzige Lösung« wahrnimmt und sich in dieser Rolle auch den Erwartungen und Handlungsaufforderungen der Eltern hingibt. In diesem Zusammenhang hat sich speziell die Frage nach der Rolle der zwei Jahre jüngeren Schwester gestellt. Der Altersunterschied und die damit zusammenhängende Tatsache, dass der Befragte in der Rolle des Erstgeborenen steckt, sowie auch der Umstand, als einziger männlicher Nachkomme geboren worden zu sein, führen dazu, dass die Rolle des Nachfolgers dem Befragten direkt mit der Geburt zugeschrieben wurde. Die Familie lebt deutlich erkennbar ein Nachfolgeschema im Sinne einer Primogenitur. Die Nachfolge durch die Schwester ist also kategorisch ausgeschlossen und so vollzieht sich auch innerhalb der Familie keine bewusste Aushandlung darüber:

*I 4: JA also (-) war NIE äh so angedacht.*

Die Frage des Interviewers initiiert beim Befragten jedoch einen Reflexionsprozess: er versetzt sich in das Szenario einer Nachfolge der Schwester und reflektiert seinerseits, dass er über diesen Zustand nicht böse gewesen wäre:

*I 4: Ich glaub nich, dass ich böse gewesen wäre (---) jedenfalls nich im ersten Moment. Also (-) da ich damals nich (---), ich hab mich ja nich danach=ähm (-), mich ja nich nach vorne gedrängelt so (.) ich glaub nich, dass ich böse gewesen wäre, wenn sie das gemacht hätte.*

Abermals wird evident, dass die Nachfolge nicht einem persönlichen Wunsch oder bewussten Interesse entsprochen hatte, sondern dass dem Befragten die Rolle des Nachfolgers vielmehr von außen auferlegt worden ist. In der Retro-

spektive wäre die Nachfolge der Schwester für ihn zunächst eine Entlastung gewesen. Zugleich dokumentiert sich in dieser Passage jedoch auch, dass der Befragte sich offenbar zum Zeitpunkt des Interviews gut mit seiner Rolle arrangiert hat. Zwar hätte I 4 offenbar der Schwester den Vortritt überlassen, gleichzeitig sagt er jedoch aus, dass sie aus seiner Sicht nicht geeignet gewesen wäre. Dies ist insofern interessant, als dass er sich selbst, mit der Beschreibung, etwas mit Mode machen zu wollen, als für einen anderen Bereich geeignet dargestellt hatte:

*I 4: Eigentlich glaub ich, dass sie vom Typ her (--), weniger dazu geeignet gewesen wäre.*

So versetzt sich der Befragte mit der Beschreibung der Schwester auch im Nachhinein noch in die Rolle, der einzige mögliche Nachfolger gewesen zu sein, und verdeutlicht damit die persönliche Internalisierung der erwarteten Handlungspraxis.

Das mehrmalige Hinterfragen der Handlungspraxis der Familie durch den Interviewer in Bezug auf die Rollenverteilung der Geschwister führt dazu, dass auch der Befragte die Rollen kritisch hinterfragt. Das Hinnehmen der Situation hat dazu geführt, dass er offenbar auch mögliche Lösungen wie das gemeinsame Führen des Betriebes durch die Geschwister nicht als eine mögliche Handlungsoption wahrgenommen hatte. Erst in der Reflexion im Rahmen des Interviews scheint der Befragte neue, andere Handlungsalternativen zu entwickeln.

*I 4: Keine Ahnung. Die Frage is SCHON berechtigt. (2) Und man hätt's auch zusammen machen können ne.*

Der Befragte vollzieht im Rahmen des Interviews sozusagen einen persönlichen Lernprozess.

### Die persönlichen Gründe gegen eine Nachfolge

Der Interviewer greift die Tatsache auf, dass der Befragte, sofern er eine freie Wahl gehabt hätte, letztlich nicht die Rolle des Nachfolgers angenommen hätte, und hinterfragt somit die Handlungsorientierung des Befragten. Welche Gründe sind es, die sich in dessen Inneren gegen eine Nachfolge gesträubt haben?

*I 4: Also (.) das war nen großer wirtschaftlicher DRUCK, den ich, als ich älter wurde dann (--), natürlich auch immer mehr mitgekriegt habe, abgesehen davon fand ich's auch nie so attraktiv, so dieses=äh (-) Berufsleben so (.) in die Ehe zu tragen, wie es bei meinen Eltern war. Oder in's Familienleben. Wenn's gut lief war es natürlich ganz nett, aber wenn es schlecht lief, war es eben auch sehr oft der Fall war, war's auch entsprechend schlecht ne.*

Die Wahrnehmung des auf den Eltern liegenden wirtschaftlichen Drucks und die entsprechende Beeinflussung der ehelichen und familialen Lebenspraxis haben beim Befragten zu einer negativen Beschreibung des Unternehmens geführt. Das Unternehmen wird als negativer Einfluss auf das Familienleben wahrgenommen. Es bestimmt maßgeblich die Handlungspraxis aller Familienmitglieder und stellt sich im täglichen Familienleben wie ein festes »Familienmitglied« dar:

*I 4: (2) Na es war halt überall ne. So, es war beim Frühstück, es war beim Mittagessen, es war beim Abendbrot. Es hat verhindert, dass wir (.) zu viert in die Ferien gefahren sind, es war=ähm (---) oft auch stimmungsentscheidend. Wenn's gut lief äh war man locker, wenn's schlecht lief war man entsprechend angespannt.*

Das Unternehmen wird in der kindlichen Erfahrungswelt gerade zu Rivale, der über die Atmosphäre und das Zusammenleben in der Familie entscheidet. Die persönlichen Erlebnisse im Erfahrungsraum Familie führen zu einer Distanzierung zum Familienbetrieb. Die Nachfolge wird folglich weniger als Segen, sondern vielmehr als Fluch wahrgenommen. Damit wird in dieser Sequenz illustriert, dass insbesondere die frühen kindlichen Erfahrungen einen erheblichen Einfluss auf das zukünftige Erleben und die entsprechende Handlungspraxis haben.

#### Der Reiz am Beruf

Obleich sich die Nachfolge des Befragten nicht als selbstinitiierte Handlung darstellt, die mit einem persönlichen Wunsch nach der Übernahme des Betriebes verbunden ist, und sich auch die Wahl des entsprechenden Studiums als durch die Umwelt getriebene Handlung darstellte, beschreibt der Befragte auf Nachfrage des Interviewers Aspekte, die ihn an seiner Aufgabe gefallen oder ihn gar reizen:

*I 4: Also zum einen is es=ähm (-) die Möglichkeit ähm alles selbst zu gestalten. Also man kann (-) ja also (.) man kann nich alles sofort verändern, aber wenn man sacht (.) DAS stört mich dann=ähm kann man das ja angehen (...) im Grunde genommen gibt's ne ganze Menge Dinge, die man machen kann.*

Es sind besonders die Attribute, die einer Selbstständigkeit zu geschrieben werden, wie Handlungsfreiheit und eigenverantwortliches Handeln, die dem Befragten an seiner Rolle gefallen. Im Kontrast zu anderen Befragten schreibt er diese jedoch der Selbstständigkeit zu und nicht direkt seinem spezifischem Beruf. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass der Befragte seine Handlungspraxis in der Vergangenheit an den Erwartungen und Anforderungen der Eltern ausgerichtet hatte, scheint er nun die empfundene Freiheit seines Handelns besonders wertzuschätzen.

## Die Reaktion des Umfeldes

Mit der Frage des Interviewers nach der Reaktion des Umfeldes, das heißt danach, ob es auch für sie eindeutig war, dass der Befragte das Unternehmen übernimmt, zeigt sich gewissermaßen eine Paradoxie:

*I 4: Also die=äh Freunde aus'm Dorf=äh auf jeden Fall. Da war ich auch nich der einzige (...) (4) Ähm NE also ich glaub für die, für die, die mich privat länger (.) oder in der Schulzeit kannten, war dass glaub ich, irgendwie ziemlich absehbar.*

Insbesondere für die Freunde, die den Befragten gut kannten, stellte sich die Nachfolge als absehbar und damit also gewissermaßen selbstverständlich dar. Dabei scheint es doch denkbar, dass dieser dem Befragten nahestehende Personenkreis die inneren Bedürfnisse und Wünsche kannte und ergo die Nachfolge nicht als seine präferierte Handlungsorientierung wahrgenommen hatte. Aus diesem Blickwinkel hätten sie vielmehr absehen können, dass er nicht in die Fußstapfen des Vaters treten würde. Zugleich bietet sich die Lesart an, dass die Freunde aktiv miterlebt haben, welchem Erwartungsdruck und welcher Handlungsaufforderung der Befragte durch die Eltern gegenübergestellt war, wodurch entsprechend eindeutig war, dass der Befragte die Rolle des Nachfolgers annehmen würde. Der Bezug darauf, dass weitere Freunde ebenfalls den elterlichen Betrieb übernommen haben, kann auch bedeuten, dass im Umfeld des Befragten ein allgemeines Wissen, eine allgemeine Einstellung dahingehend bestanden hat, dass man als Sohn eines Unternehmers ganz selbstverständlich die Rolle des Nachfolgers annimmt.

## Reflexion des eigenen Verhaltens

Der Befragte betrachtet die Entscheidung in der Retrospektive und bezeichnet sie als vernünftig. Damit verbleibt er auf einer rein rationalen Ebene:

*I 4: InSOFERN war die Entscheidung im Nachhinein (---) vernünftig. (--) Also es war keine schlechte, keine die ich (.) revidieren würde. Ob's gut war, sie zu treffen äh (---) unter (--) JA diesem DRUCK (.) das is ne andere Frage ne.*

Vor dem Hintergrund rationaler, sachlicher Gründe ist die Entscheidung für ihn offenbar »richtig«. Als Maßgabe stellt er hier den eigenen wirtschaftlichen Erfolg in den Fokus, wie der Interviewverlauf zeigt. Mit Abstand würde er diese nicht revidieren, wobei er zum Zeitpunkt der Entscheidung sozusagen gar nicht selbst die Wahl getroffen hatte, sondern vielmehr für ihn entschieden wurde. Hier zeigt sich eine gewisse Ambivalenz des Befragten: Einerseits sagt er aus, dass er die Entscheidung nicht revidieren würde, dass es vernünftig gewesen sei; andererseits beschreibt er es als nicht »gut«, sie unter dem seinerseits bestehenden Druck getroffen zu haben. Deutlich wird hier, dass der Befragte also den Druck

der Eltern spürte und sich offenbar auch bewusst ist, dass dieser maßgeblich handlungstreibend gewesen war. Abermals liegt nahe, dass der Befragte versucht, seine Rolle positiv zu bewerten und entsprechend »Frieden« mit der Situation zu finden.

### Die Nachfolge der Kinder und Enkelkinder

Interessant ist, dass sich die an den Befragten gerichteten Erwartungen der Eltern in Bezug auf die Nachfolge fortsetzen, in dem Sinne, dass die Großeltern nun auch gewisse Erwartungen auf die Enkelkinder projizieren. Das Thema Nachfolge wird zum Zeitpunkt der Interviews erneut ausgehandelt: zwischen Großeltern, Enkelkindern und dem Befragten als aktuellem Nachfolger. Dabei wird evident, dass der Befragte eine gewisse Abneigung gegen das Verhalten der Großeltern hegt. Es dokumentiert sich eine Art Angst, dass sich über das Verhalten der Großeltern, durch die bewusste Wahrnehmung einer Erwartungshaltung, bei den Kindern ein Handlungsdruck entwickelt.

Im Interviewverlauf wird sichtbar, dass der Befragte den Wunsch hegt, dass auch seine Kinder den Familienbetrieb weiterführen:

*I4: (6) Also ich würd diesen Wunsch nich=äh darüber stellen (.) was SIE machen wollen aber (---) ich fänd's schon schön. Gebe ich zu JA. Ich fänd's schön, wenn es weiter geführt werden würde. Aber wenn ich den Eindruck hab, es is irgendwie einfach nich ihr (2) oder es gibt irgendwas anderes, für das sie brennen dann (.) würd ich ihnen das, glaub ich, (.) nich AUFdrängen wollen.*

Er stellt jedoch selbst dar, dass er seinen eigenen Wunsch nicht über den Wunsch seiner Kinder stellt. Damit scheint er ihnen die Entscheidung zur Nachfolge freizustellen. Möglich ist, dass der Befragte bewusst versucht, die Kinder nicht in eine bestimmte Richtung zu »drängen«, um sich damit von der Handlungspraxis des Vaters zu distanzieren. Für den Befragten scheint es wie eine Selbstoffenbarung (»aber ich gebe zu«), dass ihm eine Entscheidung der Kinder gegen eine Nachfolge schwerfiele. Damit dokumentiert sich, dass der Befragte trotz der dargestellten Umstände eine emotionale Verbindung zum Familienunternehmen aufgebaut hat.

### Ambivalenzpunkte

Als ambivalente Situation stellt sich die Zerreißprobe des Befragten dar, den Erwartungen der sozialen Umwelt gerecht zu werden und sich entsprechend dem durch die Außenwelt auferlegten Verpflichtungs- und Verantwortungsgefühl hinzugeben oder aber sich diesem zu widersetzen und die persönlichen, indi-

viduellen Interessen und Bedürfnisse in den Fokus der eigenen Handlungspraxis zu stellen.

### Zusammenfassung des Falles

Der Einstieg in das Familienunternehmen und damit die Nachfolge dokumentieren sich in diesem Fall als eine durch die soziale Umwelt des Befragten auferlegte Handlung. Als einziger männlicher Nachkomme wird ihm mit der Geburt die Rolle des Nachfolgers auferlegt, mit der Erwartung, die transgenerationale Fortführung des Familienbetriebes und damit die familiäre Existenzsicherung zu gewährleisten. Die Welt, die der Befragte vorstellt, zeichnet sich durch eine Ohnmacht des persönlichen Handelns aus. Die zwangsläufige Rolle des Nachfolgers wird nicht hinterfragt, sondern sie wird widerstandlos durch ein empfundenes Verpflichtungsgefühl gegenüber den Eltern inkorporiert. Die bedingungslose Annahme verdeutlicht die Fremdbestimmtheit und gleicht einem Sichergeben ins eigene Schicksal. Die eigene Handlung stellt keine autonom gesteuerte dar, sondern bildet vielmehr eine Reaktion auf die Anforderungen und Erwartungen der Familie und der Außenwelt. So erfolgt auch die kommunikative Aushandlung als einseitiger Prozess der Eltern im Sinne einer Verständigung über die gerichtete Handlungsaufforderung. Insgesamt stellt sich auch hier die Nachfolge also als prozesshaft dar. Im Kontrast zu anderen Fällen sticht hervor, dass die positiven Erlebnisse im Erfahrungsraum des Firmengeländes nicht zu einer positiven Konnotation der Nachfolgerrolle und des Familienunternehmens geführt haben. Die kindlichen Erfahrungen sind überschattet durch die negative Einflussnahme der betrieblichen Belange auf die familiäre Handlungspraxis und damit auf die Beziehungsebene zwischen Befragtem und Eltern. Trotz einer geographischen Trennung der beiden Lebensbereiche Familie und Betrieb bildet der Betrieb ein wesentliches Strukturierungselement der Lebenspraxis. Der auch in der Retrospektive empfundene Druck durch die Eltern führt zu einer generationalen Differenz und einer Abgrenzung des Befragten gegen seine Eltern. Die Generationenbeziehung kann gar als ein starkes »hierarchisches Gefälle«, das keinen Raum für die persönliche Entfaltung hat, beschrieben werden.

Durch das Interview wird seitens des Befragten erneut ein Reflexionsprozess über die eigene Situation und die Handlungsalternativen angestoßen. Auch mit zeitlichem Abstand wird die persönliche Situation als ausweglos beurteilt. Die Zerrissenheit, den Erwartungen gerecht zu werden oder seinen ganz persönlichen inneren Wünschen einen Platz zu gewähren, bildet den Mittelpunkt der ambivalenten Situation des Befragten. Als Strategie, dieser kognitiven Dissonanz zu entfliehen, dokumentiert sich im Interviewverlauf eine durch den Befragten gelebte Praxis, die eigene Rahmung ins Positive umzudeuten und somit den eigenen Frieden zu finden.

Nicht allein die Nachfolge, sondern der gesamte Lebensentwurf des Befragten zeigt sich hier also als Determiniertheit durch den sozialen Raum und dessen konstitutives Rollenverständnis. Die persönlichen Präferenzen werden den betrieblichen Anforderungen und den normativen Erwartungen der Umwelt untergeordnet.

### 7.2.6 Fallanalyse H 1: »is eigentlich begründet durch die Verwandtschaft, durch den Familienhintergrund ne«

#### Der Werdegang

Nach der Schule beginnt der Befragte zunächst eine Ausbildung, bricht diese jedoch schließlich ab. Die Entscheidung, die Ausbildung nicht im eigenen Familienbetrieb zu beginnen, erklärt er mit dem Wunsch, einen anderen Betrieb kennenzulernen, um einen sogenannten »Tunnelblick« im eigenen Betrieb zu vermeiden. Mit der Ausbildung hatte der Befragte erwartet, den eigenen Horizont zu erweitern, um mit dem Einstieg in das eigene Unternehmen »eingefahrene« Strukturen nicht zu übernehmen. Schließlich beginnt er ein Studium der Farb- und Lacktechnik, das jedoch keine zwingende Voraussetzung für eine Nachfolge im Familienbetrieb darstellt. Nach dem Studium folgt der direkte Einstieg in das Familienunternehmen als Angestellter. Mit dem Renteneintritt des Vaters folgt die Übernahme des Betriebes, die zum Zeitpunkt des Interviews jedoch noch aussteht.

#### Der Einstieg in das Familienunternehmen

Als ursächlich für den Einstieg in das Familienunternehmen bezeichnet der Befragte die Einbettung in seinen familialen Erfahrungsraum:

*H 1: (3) Hm (-- ) wie's dazu kam (.) is eigentlich=äh begründet durch die (.)Verwandtschaft ((lacht)) durch den Familienhintergrund ne (.) wäre dann ja oder bin denn die vierte (.) Generation.*

Der Befragte stellt das Hineingeborenein in die Familie als »Antreiber« der Übernahme des Betriebes dar. Hier bietet sich die Lesart an, dass der Befragte ein starkes Traditionsbewusstsein besitzt und die Tatsache, dass der Betrieb bereits in der dritten Generation besteht, bei ihm zu einer transgenerationalen Verantwortung oder einem innewohnenden Pflichtgefühl der Übernahme geführt hat. Dieser Ansatz deutet also daraufhin, dass im Zentrum der Handlungspraxis des Befragten die Sicherung des Fortbestandes des Familienunternehmens steht.



Diese Betrachtungsweise kann ebenso zu der Hypothese führen, dass durch die Familie ein normativer Erwartungsdruck auf den Befragten übertragen wurde, der die Handlungslogik des Befragten auf einer unreflektierten Bewusstseinsbene beeinflusst. Divergent zu den zuvor getroffenen Annahmen ist es ferner denkbar, dass der Befragte die Bereitschaft der Übernahme als etwas »mit der Muttermilch« Aufgenommenes wahrnimmt und sich der Prozess als etwas eher selbstläufiges, nicht rational Reflektiertes ergeben hat. Letztere Sinnzuschreibung würde eine Verknüpfung mit der bereits beschriebenen Seinsverbundenheit in anderen Einzelfällen darstellen. Die Ausgestaltung der Nachfolge zeigt sich in diesem Fall wie vom Interviewer postuliert als von prozesshaftem Charakter. Eine Entscheidung für die Übernahme oder den Einstieg in das Familienunternehmen war nicht »von Anfang an« klar:

*H 1: (3) un::d=äh das hat eben auch seine Zeit geDAUERT ich war also auch im Studium.  
(2) Anfangs im Bereich=äh der Chemie (.) Farb- und Lacktechnik (2) und da hab ich eben=äh nicht soFORT (.) für den Handwerksbetrieb entschieden ((lacht)) sondern musste auch erst ma mich selbst finden.*

Der Verweis auf das Studium deutet an, dass der Einstieg in das Unternehmen durch dieses verzögert wurde. Diese Lesart impliziert, dass eine Nachfolge ein abgeschlossenes Studium nicht voraussetzt, und weist daraufhin, dass mit dem Studium »erst einmal« eine Entscheidung gegen einen Einstieg stattgefunden hat. Das Studium hat vor allem die notwendige Entscheidungsfindung aufgeschoben. So erscheint es, als habe sich der Befragte durch das Studium eine »Bedenkzeit« eingeräumt. Hier dokumentiert sich eine Art Unsicherheit des Befragten in Bezug auf das eigene Handeln. Das Studium sei für ihn eine Art der »Selbstfindungsphase« gewesen. Sich selbst finden zu wollen suggeriert, dass ein persönlicher Dissonanzzustand hinsichtlich eines spezifischen Aushandlungsthemas existiert. Ein Selbstfindungsprozess versteht sich als die Suche nach Antworten auf persönliche Fragen. In diesem Kontext ist es denkbar, dass sich der Befragte nicht allein die Frage nach der beruflichen Zukunft allgemein gestellt hat, sondern die Frage nach der Übernahme des Betriebes: die Frage nach der eigenen Rolle als Nachfolger.

H 1 hat die Zeit des Studiums genutzt, um die eigenen beruflichen Interessen und die berufliche Zukunftsvorstellung zu schärfen. So hat diese Phase des Sichfindens am Ende zur Entscheidung für den Betrieb und entsprechend die Nachfolge geführt. Damit stellt sich der Einstieg in den Betrieb als eine bewusste, selbstreflektierte Entscheidung dar, was im Kontrast zu den eingangs formulierten Thesen eines Handelns auf Grundlage transgenerationaler Verantwortung und impliziter Erwartungshaltung steht. Interessant ist zudem, dass der gewählte Studiengang in gewisser Weise artverwandt mit der Branche beziehungsweise dem Berufsbild des Familienbetriebes ist.

Darüber hinaus dokumentiert sich im Interviewverlauf die Existenz einer Selbstläufigkeit des Prozesses aufgrund einer durch die Sozialisation entwickelten Verhaltensdisposition:

*H 1: Man, man wächst natürlich mehr oder weniger automatisch (.) MIT hinein in die Betriebsabläufe wei::!ja das (.) äh die die Geschäftsabläufe auch den Privatbereich MIT beeinflussen oder manchmal auch dominieren sogar. (3) Insofern=äh kriegt man das mit (.) mit der Muttermilch quasi ((lacht)) mit, mitgeliefert.*

Die Verbindung von Wohnraum und Betrieb führt zu einer selbstläufigen Einbindung des Befragten in den Betrieb von Kindesbeinen an. Der Betrieb bildet ganz selbstverständlich einen zentralen konjunktiven Erfahrungsraum im Prozess des Aufwachsens. Die Beschreibung des »Hineinwachsens« illustriert auf symbolische Weise das »Verwachsensein« des Befragten mit dem Betrieb und drückt gleichsam eine enge, unlösbare Verbundenheit aus.

Der Ausdruck »mehr oder weniger automatisch miteinbezogen« gibt jedoch ersten Aufschluss darüber, dass auch ein bewusstes Einbeziehen des Befragten stattgefunden haben kann.

Grundsätzlich bildet der Betrieb einen entscheidenden Einflussfaktor auf die familiäre Handlungspraxis, die der Befragte hier als Privatbereich bezeichnet. Interessant ist, dass der Befragte eine Trennung zwischen dem Privat- und Arbeitsbereich vornimmt. Dies steht in Kontrast zu Fällen, in denen diese Separierung nicht vollzogen wird, sondern der Betrieb und die Familie als eine verschmolzene Einheit dargestellt und empfunden werden.

Der Betrieb bildet damit auch in diesem Fall ein wesentliches Strukturierungselement der alltäglichen Lebenspraxis. H 1 stellt den Einstieg als eine Konsequenz der Rahmenbedingungen dar: Die Verbindung der Lebensbereiche führt zu einem »Sich-nicht-entziehen-Können« können. Diese Aussage steht im Kontrast zum Einstieg, in dem Bezug auf den Selbstfindungsprozess in der Studienzeit genommen wird. Hier wurde der Einstieg mehr als eine bewusste Entscheidung dargestellt, die nach reiflicher Überlegung getroffen wurde. An dieser Stelle jedoch vollzieht sich der Einstieg als prozesshaft, eher unbewusst. Die Aussage, »es« »mit der Muttermilch« quasi »mitgeliefert« bekommen zu haben, bestärkt die These des »Sich-nicht-entziehen-Könnens«. Damit setzt der Befragte gleichsam einen zeitlichen Bezugspunkt: »mit der Muttermilch« bedeutet: von Geburt an.

Determiniert durch das Hineinwachsen in den Betrieb hat sich beim Befragten eine auf emotionaler Ebene basierende Verbundenheit aufgebaut:

*H 1: Denn spielt natürlich auch das Herzblut ähm für (.) ne Rolle NE. Ich meine (3) wenn man damit aufgewachsen is denn hängt man schon mehr oder weniger (.) an dem Betrieb.*

Die fast schon poetische Illustrierung mit »Herzblut« suggeriert eine Leidenschaft, ein tiefes Gefühl, das der Befragte mit dem Familienbetrieb verbindet. Diese sehr emotionale Wortwahl steht im starken Kontrast zu der restlichen Elaboration, die auf sachlicher, eher rationaler Ebene verbleibt. Mit dieser Aussage rückt ein in der Person selbst liegender Wunsch in das Zentrum. Hier wird die Entwicklung einer Leidenschaft für den Betrieb nicht als etwas Bewusstes, selbst Hervorgerufenes, sondern vielmehr als ein selbstläufiger Prozess dargestellt, der sich aus der persönlichen Rahmung ergibt: das Aufwachsen in einem spezifischen Kontext. Zugleich schränkt der Befragte seine Aussage ein. Die Rede davon, »mehr oder weniger« am Betrieb zu hängen, suggeriert eine affektive Ambivalenz des Befragten, das heißt, die Existenz gleichzeitig negativer sowie positiver Gefühle in Bezug auf die Verbundenheit mit dem Betrieb.

Die aktive, operative Teilhabe im Familienunternehmen vollzieht sich schließlich durch die Mitarbeit im Rahmen von Ferienjobs:

*H 1: Und=äh, und mit nem gewissen Alter wird man dann ja auch mal mit=äh MIT eingespannt im Zuge von Hilfstätigkeiten (.) Tapeten entfernen oder so und irgendwann wird denn der erste Ferienjob (2) äh mit übernommen mit 15, 16 vielleicht (2) und so=äh entwickelt sich das eigentlich Stufe für Stufe.*

Die Beschreibung des »Miteingespanntwerden« deutet darauf hin, dass die Teilhabe des Befragten weniger selbst initiiert als mehr einer Erwartung entsprechend ergriffen wurde. Denkbar scheint eine dahinter steckende familiäre Logik des »Gemeinsam-Anpackens«.

Im Zuge dieser Eingebundenheit drängt sich für den Befragten die persönliche Frage nach dem eigenen Willen auf. Hier nimmt er erneut Bezug auf die Selbstfindungsphase während des Studiums:

*H 1: Und irgendwann (---) wenn man das Ganze Revue passieren lässt stellt man sich hier die Frage (.) WILL ich das auch zukünftig oder nicht (2) und=äh ja während des Studiums musste ich mich da eben selbst erst noch finden ne das war für mich denn noch zu FRÜH.*

Evident wird, dass sich der Befragte als handelnder Akteur wahrnimmt, dem die Entscheidung für oder gegen eine Nachfolge und den beruflichen Einstieg in das Familienunternehmen obliegt. Er steht im Zentrum des Entscheidungsprozesses. Diese Entscheidungsfreiheit steht im Kontrast zur Aussage, dass der Einstieg durch die Verwandtschaft begründet sei.

Das Studium wurde nicht allein begonnen, um eine berufliche Zukunftsvorstellung zu verfestigen, sondern um sich vom Elternhaus abzulösen:

*H 1: Aber man braucht eben auch die ZEIT um=äh sich vom Elternhaus son bisschen loszulösen (.), muss ich jetzt mal so sagen. Man=äh is ja doch relativ (2) ENG privat UND beruflich an das eigene Elternhaus gebunden und da auch man denn auch die*

*ZEIT, um sich abzunabeln sozusagen. (...) Vielleicht nen bisschen später als (3) ähm in anderen Familien (.) Nicht-Unternehmerfamilien.*

Der Befragte zeigt sich hier als äußerst selbstreflektiert und erkennt den Prozess als einen der Abnabelung an, der gleichsam eine enge Verbindung zwischen dem Befragten und seinen Eltern symbolisiert. Das Selbstempfinden einer Notwendigkeit der Abnabelung kann darauf hindeuten, dass ihm die Beziehung zu den Eltern zu eng geworden ist. Eine Ablösung stellt sich ohne eine räumliche Trennung durch das Studium als nicht möglich dar. Durch das Studium schafft er eine temporäre räumliche Distanz, bevor ein Einstieg in den Betrieb eine erneute enge Verwobenheit mit den Eltern konstruiert. Eine weitere Lesart ist, dass das Studium in gewisser Weise eine »Flucht« oder ein bewusster »Aufschub« des Einstiegs in das Familienunternehmen ist, was die eingangs postulierte Unsicherheit des Befragten bestärkt.

Der Befragte empfindet diesen Prozess der Individualisierung als recht spät in Bezug auf das eigene Lebensalter und geht so in eine Rechtfertigung seiner Handlungspraxis über. Die enge Verwobenheit von Privatem und Beruflichem stellt sich für ihn als ursächlich dar und bildet zugleich ein Charakteristikum für Unternehmerfamilien. Die daraus resultierende Handlungslogik wird also von »Nicht-Unternehmerfamilien« abgegrenzt. Der Befragte nimmt sich bewusst als Teil einer spezifischen Familienform wahr, die zu einer eigenen Logik des Handelns führt. Seinerseits besteht ergo ein Wissen über die Strukturlogik der Unternehmerfamilie, das sich jedoch erst in Abgrenzung zur Außenwelt offenbart.

Auf das Nachhaken des Interviewers dahingehen, zu welchem Zeitpunkt dann schlussendlich die Entscheidung für den Einstieg in den Betrieb getroffen wurde, dokumentiert sich, dass sowohl die Ehefrau des Befragten als auch die Heimatgebundenheit eine Schlüsselrollen einnehmen:

*H 1: Der eine Punkt ist meine Frau ((lacht)). Weil wir uns denn zwischenzeitlich kennen gelernt hatten und der zweite Punkt eben die HeimatNÄHE auch ne (.). Wenn ich jetzt (.) in dem Bereich Farb-, Lacktechnik gearbeitet hätte, wäre ich sicherlich (---) mindestens überregional oder vielleicht sogar international denn geFORDERT gewesen ne. Und=äh (-) da bin ich doch eher heimatverbunden, muss ich sagen. (.) DAS war schon nen entscheidender Punkt h::m grad weil ich denn auch oder weil wir denn zusammengezogen sind (-- ) denn=äh JA hat sich da auch (3). JA hätte es mit oder wäre es mir schwer gefallen (.) in die weite Welt zu ziehen oder äh allein schon (.) jetzt=äh mehrere Wochen oder Monate im Jahr umher zu reisen.*

Die Entscheidung für den Betrieb und die Nachfolge wurde »für die eigene Familie« getroffen. Damit stehen vor allem persönliche, private Belange im Vordergrund der Entscheidung, der folglich ein eher rationaler Überlegungsprozess vorangegangenen ist: H 1 scheint abgewogen zu haben, inwiefern der

Einstieg in das Familienunternehmen die eigenen Bedürfnisse befriedigen kann. In der folgenden Passage bestätigt sich die Vermutung, dass das Ergreifen eines Jobs, der an das Studium angelehnt gewesen wäre, eine räumliche Flexibilität der Wohnsituation erfordert hätte. Evident wird, dass im Kontrast zu anderen Fällen der Befragte eine konkrete Vorstellung von möglichen beruflichen Alternativen besitzt, was hervorhebt, dass die Entscheidung für oder gegen eine Nachfolge auch mit der Abwägung beruflicher Alternativen hergegangen ist. Der Einstieg in das Familienunternehmen ist ergo nicht alternativlos gewesen. Die Ehefrau bildet einen »Anker«, der den Befragten am Familienunternehmen hält. Der Orientierungsrahmen, der hier eröffnet wird, ist also, dass der Betrieb die Möglichkeit bietet, die eigenen privaten Vorstellungen, die die beruflichen Wünsche überwiegen, zu verwirklichen.

Er bezeichnet diese Situation als »entscheidenden« Punkt und verstärkt damit die Vermutung, dass ohne das Kennenlernen der Frau vermutlich eine andere Entscheidung getroffen worden wäre. So gewinnt der Einstieg in diese Sequenz »is eigentlich begründet durch die (.) Verwandtschaft, durch den Familienhintergrund ne« eine Art Doppeldeutigkeit.

Einerseits werden die Verwandtschaft und die Tradition genannt; im Kontrast folgt die Betonung der Ehefrau. Hat also das Kennenlernen der Frau die ursprünglichen Orientierungen abgelöst? Stehen nicht mehr die transgenerationale Verantwortung und der Erwartungsdruck der Familie im Vordergrund, sondern wird Druck durch die Ehefrau erzeugt? Vielleicht wollte der Befragte in die »weite Welt« hinaus und das Kennenlernen der Ehefrau lenkt die Handlungsbestrebungen in eine andere Richtung?

## Die Kommunikation über die Nachfolge

Die Nachfolge als Thema einer kommunikativen Aushandlung hat sich erst mit dem Ende des Studiums bewusst vollzogen:

*H 1: Also da wurd ich jetzt nicht=äh entscheidend unter Druck gesetzt. (3) Das kann ich an sich nich sagen. (3) Da hatte ich doch auch meine Ruhe und=äh ZEIT, um das zu überdenken. Aber nach Ende des Studiums und das finde ich denn auch (.) JA in Ordnung (--) ähm wurde denn schon ne Entscheidung angestrebt, um einfach Klarheit zu schaffen. Hm für mich war das eigentlich AUCH klar, dass man denn ne Entscheidung finden sollte und auch finden MUSS ne (2). Insofern=äh (.) kann ich jetzt gar nicht genau sagen (--). Das war irgendwie nen Selbstläufer (.). Es hat sich so ergeben.*

Über die durch den Befragten selbst initiierte Findungsphase des Studiums haben die Eltern ihrem Sohn gewissermaßen »gewähren« lassen und eine Entscheidung nicht maßgeblich fokussiert. Das Ende des Studiums markiert hingegen eine Zwangsläufigkeit der Entscheidung, wobei sich auch der Erwar-

tungsdruck der Eltern und ein damit einhergehendes Verpflichtungsgefühl, gewissermaßen Position zu beziehen, verstärken. Der geforderte Entscheidungsmoment wird weniger als bewusst initiiertes Moment, sondern eher als eine Selbstläufigkeit dargestellt. Hier deutet sich folgende Logik an: Es scheint ganz natürlich zu sein am Ende einer Lebensphase, wie dem Ende der Schulzeit oder eben dem Ende des Studiums, eine bestimmte Entscheidung treffen zu müssen. In der Handlungslogik des Befragten ist es ergo folgerichtig gewesen, dass auch das Ende des Studiums mit einer Entscheidung verbunden ist. Die Aussage stellt in Zweifel, dass eine Entscheidung bewusst durch den Vater initiiert oder aktiv betrieben wurde. Eine weitere mögliche Lesart ist, dass der Befragte am Ende des Studiums einen innerlichen Druck verspürt hat, nach seiner selbstdefinierten »Findungsphase« eine persönliche Entscheidung zu treffen. Der Abschluss eines »Selbstfindungsprozesses«, eines »Denkprozesses« wird also durch eine gezielte Entscheidung markiert.

### Der alternative Nachfolger

Der Interviewer fragt im Interviewverlauf, wer den Betrieb alternativ hätte weiterführen können. Die Frage nach einem alternativen Nachfolger impliziert ebenso die Frage nach der Fortführung des Betriebes im Falle einer Entscheidung des Nachfolgers gegen einen Einstieg in das Familienunternehmen. Sie gibt Aufschluss darüber, inwieweit sich der Befragte aktiv mit möglichen Nachfolgeszenarien auseinandergesetzt hat, die möglicherweise Einfluss auf die eigene Entscheidungslogik haben. Der Interviewer konstruiert mit seiner Fragestellung eine hypothetische Situation. Offensichtlich wird, dass bisher keine bewusste Auseinandersetzung mit dieser Fragestellung seitens des Befragten stattgefunden hat, woraus sich schließen lässt, dass die Möglichkeit, den Betrieb nicht zu übernehmen, nicht ernsthaft in Betracht gezogen und mit allen Konsequenzen durchdacht wurde:

*H 1: Hm intern wär's sicherlich schwierig geworden von den eigenen Mitarbeitern (2). Vermutlich wäre er verkauft oder verpachtet worden. Aber das ist auch nur Spekulation also ((lacht)).*

Die Aussage des Befragten verbleibt auf hypothetischer Ebene. Interessant ist, dass der Befragte die Möglichkeit eines Mitarbeiters als interner Nachfolger in Betracht zieht. Allgemein wird unter einer internen Nachfolge vielmehr die Übernahme durch ein Familienmitglied der Unternehmerfamilie bezeichnet. So suggeriert der Befragte, dass eine enge Verbindung zu den Mitarbeitern besteht und diese gewissermaßen zur Unternehmerfamilie subsumiert werden. Dass eine so beschriebene interne Nachfolge »schwierig« geworden wäre, kann bedeuten, dass sich unter den Mitarbeitern kein geeigneter Nachfolgekandidat

befunden hätte. Die Konsequenz wäre der Verkauf oder die Verpachtung des Betriebes gewesen. Der Befragte verweist jedoch darauf, dass seine Aussage lediglich eine »Spekulation« ist, und bestärkt damit die Tatsache eines hypothetischen Denkprozesses. Eine bewusste Auseinandersetzung mit Nachfolgealternativen hat folglich bis dato nicht stattgefunden, was auf die Redundanz dieses Themas im Kontext des Nachfolgeprozesses verweist: Neben dem Befragten stand kein Nachfolger zur Diskussion. Damit verstärkt sich zugleich die These einer vom Befragten empfundenen Handlungserwartung sowie eines Verpflichtungsgefühls.

### Die empfundenen Zweifel

Die Frage nach Zweifeln wird, wie beschrieben, in jedem Interview thematisiert. Mit der Frage nach Zweifeln an der »Richtigkeit« der Entscheidung, den Betrieb weiterzuführen, postuliert der Interviewer, dass es ein »Richtig« oder »Falsch« in Bezug auf die Nachfolgeentscheidung geben kann. Dem Befragten wird entsprechend bereits durch die Fragestellung eine spezifische Sinnebene eröffnet beziehungsweise vorgelegt:

*H 1: Die hat man jeden Tag ((lacht)).*

Der Befragte nimmt die Proposition zwar auf, die Elaboration stellt sich jedoch als eine Verallgemeinerung dar, in dem Sinne, dass der Befragte durch die »Man-Konstruktion« seine Aussage in gewisser Weise von sich weist. Das Lachen des Befragten im Zuge seiner Aussage kann als Verlegenheitslachen interpretiert werden, was Ausdruck von Unsicherheit in Bezug auf eine angemessene Reaktion auf die Frage des Interviewers sein kann. Möglicherweise bildet das Lachen einen Versuch, die als unangenehm empfundene Frage zu überspielen. Eine Konkretisierung der Zweifel ergibt sich erst in der Kontrastierung zu anderen Arbeitnehmern:

*H 1: Als Arbeitnehmer hat man natürlich=äh (2) ne saubere Abtrennung zum Privatleben. (3) D:::a (.) das wünscht man sich schon manchmal. Also eher geregelte Arbeitszeiten zu haben wobei das sicherlich bei Arbeitnehmern in höheren nicht äh unbedingt (.) gewährleistet sein muss ABER (.) von der Tendenz her sach ich mal is es sicherlich (.) ähm als Unternehmen (-- ) hm is man da stärker gefordert flexibler zu sein. Man muss auch sein Privatleben zurückstellen.*

Der Befragte postuliert, dass in der Rolle des Arbeitnehmers eine Trennung zwischen Privat- und Arbeitsbereich »natürlich« funktioniert. Die persönlichen Zweifel an der Nachfolgeentscheidung scheinen demzufolge in Verbindung mit der Einheit der zwei Lebensbereiche zu stehen. Eine so beschriebene Trennung scheint für H 1 also ein innewohnendes Bedürfnis zu sein, das jedoch in der

Realität nicht praktizierbar zu sein scheint. Hier bestätigt sich noch einmal die bereits beschriebene These, dass der Befragte das enge Zusammenspiel von Privat- und Berufsleben als negativ empfindet, wie er bereits hinsichtlich einer Dominanz des Berufslebens im Privaten beschrieben hatte. Auch die Beschreibung der Wohnsituation, die in einer anderen Textsequenz eröffnet wird, gibt Aufschluss darüber, dass der Befragte eine bewusste Trennung der Lebensbereiche zu initiieren versucht. Mit dem Umzug der Familie in einen 15 Kilometer vom Betrieb entfernten Wohnort schafft der Befragte bewusst eine Distanz zum Familienunternehmen. Das gemeinsame Wohnen mit den Eltern war keine Alternative. So scheint der Befragte überzeugt, dass die räumliche Trennung eine Arbeitssituation schafft, die für ihn der Arbeits- und Lebensgestaltung eines Arbeitnehmers gleichkommt, in der das private Leben weniger durch die betrieblichen Belange beeinflusst wird. So kann diese Passage also ein Anhaltspunkt dafür sein, dass der Betrieb im persönlichen Wertesystem des Befragten eine untergeordnete Rolle einnimmt. Weniger eine Passion folgend, sondern dem wie bereits angedeutetem Pflichtgefühl, wird der Betrieb nicht aus persönlichem Antrieb weitergeführt.

#### Die empfundenen Erwartungen

Die Firma wird durch den Befragten als lebendiger Akteur in das Zentrum der Erwartungen gestellt:

*H 1: Der wirtschaftliche Erfolg steht natürlich im Vordergrund. Also, dass es der Firma gut geht (3). Das ist der zentrale Punkt natürlich, worum es sich dreht.*

Das Wohl der Firma steht im Mittelpunkt des Interesses und bildet damit die grundlegende Handlungsorientierung. Konform zur vorangegangenen Thematik einer engen Verstrickung der Lebensbereiche wird erneut deutlich, dass das Unternehmen maßgeblich die Lebensgestaltung- und Handlungspraxis beeinflusst. Diese Werthaltung steht im Kontrast zu der bisher dargelegten Orientierung des Befragten, die vielmehr die persönlichen Bedürfnisse in den Mittelpunkt rückt. So kann vermutet werden, dass diese hier beschriebene Erwartung keine vom Befragten an sich selbst formulierte ist, sondern die Erwartung seiner Umwelt, wie beispielsweise seiner Eltern, widerspiegelt.

Der Befragte fügt in diesem Zusammenhang den Großvater als neuen Akteur in die Elaboration ein:

*H 1: Ja, er hat einfach dieses Gefühl vermittelt ((lacht)). Der konnte es auch zum Beispiel schlecht verkraften, dass ich weggezogen bin von hier aus. Für den war eben aus der Sicht (.) ja (.) der noch älteren Generation klar, dass der Betriebsinhaber oder der Geschäftsführer auch in an den Betrieb gehört, nicht nur personell sondern auch wohnlich. Hat ihn schon=äh ja man kann fast sagen getroffen ((lacht)).*



Der Großvater scheint H 1 offensichtlich vermittelt zu haben, dass er ihn in der Rolle des Nachfolgers sieht und dass er eine Entscheidung gegen eine Nachfolge nicht gutgeheißen hätte. Eine offene Kommunikation hinsichtlich dieses Themas scheint jedoch zwischen Großvater und Enkel nicht stattgefunden zu haben, da der Befragte davon spricht, ein Gefühl »vermittelt« bekommen zu haben. Insbesondere der Auszug des Befragten hat den Großvater »getroffen«. H 1 erklärt das Verhalten des Großvaters mit der Sichtweise einer »noch älteren Generation« und schreibt ihm an dieser Stelle folglich differente Denk- und Handlungsmuster zu, die sich aus einem spezifischen zeithistorischen Kontext ergeben. Bezugnehmend auf die in Abschnitt 3.4 thematisierte Entwicklung und Veränderung eines individuellen Habitus wird erneut evident, dass hier offensichtlich zwei unterschiedliche Habitusformen aufeinanderprallen und zu einer Meinungsverschiedenheit führen. In diesem Fall kann hier nicht von einem tatsächlich ausgelösten generationalen Konflikt gesprochen werden.

Die Begleitung der Aussage durch ein Lachen des Befragten suggeriert, dass H 1 die Einstellung des Großvaters als »nicht ernst zu nehmend«, vielleicht sogar als lächerlich empfindet. Schon mit der Bezeichnung als ältere Generation grenzt sich der Befragte vom Einstellungsmuster des Großvaters ab.

Im Interviewverlauf macht der Befragte deutlich, dass er die an ihn gerichteten Erwartungen bewusst wahrgenommen hat:

*H 1: Dann merkt man das schon, wenn die ältere Generation (2) in bestimmten Gesprächen etwas beeinflussen oder erreichen will bei mir ne. Das hab ich schon gemerkt. Aber ich hab's dann eben ausgeschaltet, so gut es geht ((lacht)).*

H 1 scheint sich unter Druck gesetzt zu fühlen beziehungsweise Druck zu verspüren, vor allem, weil er diesen nicht »ausschalten« kann. Die Aussage impliziert, dass er versucht, dieses Gefühl des Drucks zu unterbinden, zu verdrängen. Der empfundene Druck stellt sich damit als etwas Andauerndes, Fortwährendes dar. Diese Empfindung versucht der Befragte im Interview durch seinen persönlichen Charakter zu erklären. Aus seiner Sicht führt die eigene Sensibilität zu den dargestellten Empfindungen.

Der Druck steht in Verbindung mit einer empfundenen Beeinflussung durch die »ältere« Generation. Möglich ist, dass sich der Befragte hier sowohl auf die eigenen Eltern als auch auf den zuvor angesprochenen Großvater bezieht. Mit der Beschreibung einer empfundenen, bewussten Beeinflussung der älteren Generation wird erneut die These gestärkt, dass der Vater und auch der Großvater dem Befragten die Rolle des Nachfolgers oktroyiert und damit spezifische Erwartungen auf ihn projiziert haben. Die Erwartungen erzeugen beim Befragten ein implizites Verantwortungs- und Verpflichtungsgefühl. Diese Sequenz kann auch noch einmal einen Anhaltspunkt dafür liefern, dass die Wahl

des Studiums eine Möglichkeit war, diesen kommunizierten Erwartungen zu entfliehen.

### Die beruflichen Alternativen und der Einfluss des Umfeldes

Der Interviewer bezieht sich erneut auf die bereits gestellte Frage nach Zweifeln, erweitert die Frage jedoch dahingehend, ob der Befragte auch Zweifel hegt, weil er im Familienbetrieb nicht den eigenen Marktwert testen kann. Damit wird aufgegriffen, dass H 1 es als mögliche Option sieht, wie an anderer Stelle des Interviews beschrieben wird, beruflich noch einmal etwas anderes zu machen, das heißt, den Betrieb »abzugeben«. Antreiber dieser Handlungsoption ist der Wunsch, den eigenen »Marktwert« zu testen. Eine mögliche Lesart ist, dass der Befragte in der Rolle des Nachfolgers und als Unternehmer eine zu geringe Wertschätzung erfährt, was den Wunsch nach Selbstbestätigung hervorruft. Hinter dem Gedanken, den eigenen Marktwert zu testen, scheint die Annahme zu stehen, dass durch den Wettbewerb auf dem freien Arbeitsmarkt die eigenen Kompetenzen unter Beweis gestellt werden. Schlussfolgernde Hypothese ist, dass der Befragte im Familienunternehmen ein Minderwertigkeitsgefühl empfindet. Der Wunsch des »Marktwerttestens« steht in Verbindung zu ehemaligen Studienkollegen, mit denen der Befragte auch nach dem Studium Kontakt aufrechterhält:

*H 1: Das hängt sicher auch damit zusammen, dass ich immer noch Kontakt zu meinen alten Studienkollegen habe und die überwiegend natürlich in der Industrie gelandet sind ne. Dann denkt man schon manchmal, Mensch, was ich mal alles wusste ((lacht)) und jetzt ich mehr präsent habe (.) is eigentlich schade ne.*

Daraus lässt sich einerseits schließen, dass der Befragte mit dem Studium besonders positive Aspekte verbindet; insbesondere das im Studium angeeignete Wissen hat für ihn Bedeutung. Andererseits ist es möglich, dass sich der Befragte im eigenen Betrieb unterfordert fühlt, sein erlerntes Wissen nicht anwenden kann. Denkbar ist, dass der Befragte, hätte er im Kontext der Nachfolgeentscheidung allein die persönlichen Empfindungen und Neigungen in den Fokus gestellt, die Wahl eines Berufseinstiegs außerhalb des Betriebes getroffen hätte. Das beschriebene normative Verpflichtungsgefühl hat H 1 davon abgehalten, die persönlichen Belange in den Fokus des Handelns zu stellen. Die Nachfolgeentscheidung basiert ergo nicht auf einem innewohnenden Wunsch. Bestätigt wird ebenso, dass das Studium keine zwingende Voraussetzung für die Weiterführung des Betriebs ist. Im Gegenteil: Das erworbene Wissen kann nicht einmal im Betrieb angewendet werden.

In dieser Sequenz dokumentieren sich zudem Individualisierungstendenzen des Befragten. Unterschwellig vermittelt dieser den Wunsch, seine Biographie in

Eigenleistung, unabhängig von der Sphäre des Familienunternehmens, zu gestalten. Durch die Art und Weise, wie der Befragte über das Studium und die alternativen beruflichen Möglichkeiten spricht, suggeriert er Trauer über die getroffenen Entscheidungen und die damit vertane Chance der persönlichen Selbstverwirklichung.

### Ambivalenzpunkte

Im Interviewverlauf hat sich in verschiedenen Sequenzen dargestellt, dass dem Befragten die Rolle des Nachfolgers eher auferlegt wurde, als dass sie aus einer intrinsischen Motivation heraus selbstinitiiert übernommen worden wäre. Insbesondere suggeriert der Befragte damit eine geringe emotionale Verbundenheit mit dem elterlichen Betrieb. Diese Hypothese wird im Kontext der Frage nach dem bestehenden Wunsch, den Betrieb auch zukünftig in Familienhand zu halten, bestätigt:

*H 1: Ich könnte auch gut damit leben, wenn sich jemand findet und sacht, und ich sage vielleicht in zehn Jahren äh ich bezahle ne anständige Pacht oder was auch immer und äh ich mache halt irgendwie noch was anderes oder so ne. Das wäre jetzt auch kein allzu ferner Gedanke.*

In dieser Sequenz dokumentieren sich implizit abermals die Zweifel des Befragten an der eigenen Rolle. Es scheint, als oszilliere er zwischen dem Wunsch, die eigenen Fähigkeiten sowie die im Studium entwickelten Kompetenzen in einem differenten Kontext unter Beweis stellen zu können, und dem impliziten Verantwortungs- und Verpflichtungsgefühl, den Betrieb weiterführen zu müssen.

### Zusammenfassung des Falles

Die Handlungsorientierung des Befragten dokumentiert sich in der Erzählung als ein Oszillieren zwischen einer bewussten Handlungsentscheidung als Ergebnis eines selbstinitiierten reflektorischen Prozesses und Ergebnis in die soziale Rahmung im Sinne einer Adaption der übertragenen Rolle des Nachfolgers. Der Befragte bewegt sich zwischen einer Fremdbestimmung durch den konjunktiven Erfahrungsraum und dem bewussten Handeln als autonomer Akteur. Im Kontrast zu den bereits beschriebenen Fällen dokumentiert sich im Interviewverlauf nicht das narrative Muster einer auf Freiwilligkeit beruhenden Nachfolge.

Der konjunktive Erfahrungsraum als Verbindung von familialem Wohnraum und Betrieb führt, wie vom Befragten selbst beschrieben, zu einer mit der Muttermilch aufgenommenen Disposition, die eine Nachfolge als unausweich-

lich konstruiert. Die Nachfolge bildet also einerseits eine Determiniertheit durch die soziale Rahmung. Andererseits wird durch die Bewusstmachung der Familientradition beim Befragten ein transgenerationales Verantwortungs- und Verpflichtungsgefühl initiiert.

Im Kontrast dazu dokumentiert sich durch die selbstgewählte Findungsphase eine Handlungspraxis, die die Nachfolgeentscheidung als eine bewusste Entscheidung des Befragten darstellt. Dieser Rückzug und die temporäre Distanzierung durch das Studium illustrieren eine sich im Interviewverlauf noch stärker dokumentierende Ablehnung der Lebenspraxis im Familienbetrieb, die einer Verbindung der Lebensbereiche geschuldet ist, die der Befragte wiederum als einschränkend und entsprechend negativ empfindet. Der Befragte lotet in diesem Kontext bewusst die Handlungsalternativen aus. Schlussendlich stellen sich die empfundenen Erwartungen als stärker heraus, sodass persönliche Interessen in Bezug auf die berufliche Zukunft zurückgestellt werden. Mit der Nachfolge werden jedoch die persönlichen Bedürfnisse nach der Gründung einer eigenen Familie und einer Konstanz in der Wohnsituation befriedigt. So entsteht ein Wechselbad der Gefühle, eine Bewegung zwischen Abneigung und positiver emotionaler Verbindung mit dem Betrieb. Die soziale Umwelt wird im Interviewverlauf insbesondere in Form der ehemaligen Studienkollegen bedeutsam. Der Befragte selbst stellt einen bewussten Vergleich mit der Lebens- und Berufsgestaltung der Freunde an und wertet in diesem Zuge die eigene Rolle gewissermaßen ab. Andersherum wird im Interview jedoch keine Zuschreibung oder Attribuierung des Befragten durch die soziale Umwelt deutlich.

### 7.2.7 Fallanalyse I 3: »Ich hab mich einfach gefragt, was ich das Beste für MICH, für meine Ausbildung so«

#### Werdegang

Nach dem Abitur beginnt der Befragte ein Bachelorstudium mit der Fachrichtung »Internationale BWL«. Während dieses Studiums lernt I 3 seine Frau kennen. Der gemeinsame Plan, nach dem angeschlossenen Masterstudium »International Finance« in einer bestimmten Stadt zusammenzuziehen, wird durch die Entscheidung für die Nachfolge beziehungsweise den Einstieg in das Familienunternehmen durchkreuzt. Der Weg führt also zurück in den Heimatort, den Sitz des Familienbetriebes. Die Entscheidung zu einem Studium und die Wahl einer bestimmten Fachrichtung stehen nicht in Verbindung mit einer bereits getroffenen Entscheidung für die Nachfolge im Betrieb. Wie in den weiteren Ausführungen deutlich wird, ist der Einstieg maßgeblich durch ein durch die soziale Umwelt initiiertes Ereignis beeinflusst. Eine operative Tätigkeit

im Familienunternehmen wird vom Befragten erst mit der Entscheidung für einen Einstieg in das Unternehmen übernommen. Zunächst besetzt der Befragte die Position der Assistenz der Geschäftsführung. Im Interviewverlauf wird evident, dass es sich bei der Nachfolge nicht um die Nachfolge in die Position des Vaters handelt, sondern in eine anderweitige Geschäftsführerrolle, die Rolle »Geschäftsführer International« oder auch »Verkauf International«. Der Vater als Eigentümer besetzt die Rolle der Produktionsleitung des deutschen Standortes. Zum Zeitpunkt des Interviews sind sowohl der Befragte als auch sein Vater im Familienunternehmen operativ tätig.

Der Befragte wächst mit drei jüngeren Geschwistern auf, die zum Zeitpunkt des Interviews jedoch alle nicht operativ im Familienunternehmen tätig sind. Bis auf eine Schwester wachsen der Befragte und seine Geschwister in ihrer Jugend in einem Internat auf.

### Der Einstieg in das Familienunternehmen

Der Befragte unterstützt den Interviewer in seiner Annahme einer Kausalität in Bezug auf den Entstehungsprozess der Nachfolge, denn seine Erläuterung beginnt mit dem Beginn des Studiums, womit er nicht ein Alter als Referenzpunkt markiert, sondern eine Etappe innerhalb der beruflichen Orientierung beziehungsweise beruflichen Entwicklung:

*I 3: Hm (.) also ich hab=ähm (-) angefangen zu studieren (.) internationale BWL (-) äh::m hab das NIE wirklich mit dem (.) Hintergrund jetzt begonnen in den elterlichen Betrieb=äh zu gehen, weil man (.) ich hab noch drei Geschwister (.) und mein Vater war auch mit der Nachfolge immer relativ locker also der hat immer gesagt äh (.) »KÖNNT ihr machen, müsst ihr nicht. Macht, macht das was ihr (.) euch Spaß macht eigentlich.«Äh::m von daher hab ich das erstmal relativ neutral beGONNEN.*

Gemäß der Referenzsetzung stehen für den Befragten die Nachfolgeentscheidung sowie die Wahl des Studiums nicht in unmittelbarem Zusammenhang. Die Betonung des Studiums der internationalen BWL deutet an, dass das Studium zu einer Überqualifizierung führt, die für die Übernahme des Betriebes nicht notwendig scheint. Der Befragte grenzt sich mit der Wahl des Studiums offenbar bewusst vom Betrieb ab. Anhand der sprachlichen Gestaltung wird evident, dass das Familienunternehmen nicht bewusst, sondern möglicherweise eher auf unbewusster Ebene einen Einfluss auf die Handlungspraxis hatte. Das Studium liefert die Möglichkeit, sich alle beruflichen Alternativen offen zu halten.

Interessant ist, dass der Befragte nicht von einer Absicht, den Betrieb »zu übernehmen« spricht, sondern in den Betrieb »zu gehen«. Eine Lesart ist, dass in einer hypothetischen Abhandlung der Nachfolge sich der Befragte nicht in der Leitungsfunktion des Unternehmens, der Rolle des Vaters sieht, sondern in einer

anderen Position. Bereits zu Beginn deutet sich im Interviewverlauf damit eine gewisse Abgrenzung zum Vater an.

Der Interviewer rückt mit seiner Proposition insbesondere den Vater als zentralen Akteur in den Fokus und bietet damit dem Befragten eine Erzählvorlage. Der Befragte nimmt diese an und stellt den Vater in Bezug auf den Einstieg als wesentliche Figur dar.

Evident wird, dass das Thema Nachfolge bewusst und offen durch den Vater kommuniziert wurde. Alle vier Geschwister werden vom Vater in gleichwertiger Weise angesprochen, was darauf schließen lässt, dass kein Nachfolgeschema im Sinne einer Primogenitur besteht. Das Verhalten des Vaters wird als »relativ locker« bezeichnet, worin insbesondere die Eröffnung einer Wahlmöglichkeit für die Geschwister durch den Vater eingeschlossen ist. Der Vater stellt die Nachfolge als eine mögliche Option dar, die durch die Geschwister autonom gewählt werden kann; er eröffnet damit einen Handlungsrahmen und illustriert gleichsam ein narratives Muster der Freiwilligkeit.

Hervorgehoben werden muss an dieser Stelle die konkrete Aussage des Vaters, die durch den Befragten wiedergegeben wird: »*Könnt ihr machen, müsst ihr aber nicht.*« Hier lässt sich folgende Hypothese aufstellen: Die Aussage suggeriert zuallererst das Vorhandensein einer Wahlmöglichkeit im Sinne eines freiwilligen Angebotes – »Könnt ihr machen«. Doch der Nachsatz »müsst ihr aber nicht« impliziert einen normativen Erwartungshorizont des Vaters. Es klingt also, als ließe der Vater seinen Kindern die Wahl. Zugleich übermittelt er jedoch unbewusst eine persönliche Erwartungshaltung. Die vom Vater hervorgehobene Entscheidungsgrundlage zur Auswahl dieser Option der Nachfolge ist der Spaß. Er legt damit seinen individuellen Orientierungsrahmen frei und impliziert, dass der Spaß an der Tätigkeit eine Grundlage der Entscheidung für eine Nachfolge sei. Die Kommunikation des Nachfolgethemas durch den Vater wird als wiederkehrendes Ereignis dargestellt, wobei eine zeitliche Fixierung ausbleibt. Die Einschränkung »relativ locker« stellt ein mögliches Indiz dafür dar, dass die implizite Erwartungshaltung des Vaters beim Befragten einen inhärenten Handlungsdruck erzeugt hat.

Der, wie der Befragte ihn beschreibt, »lockere Umgang« wird als eine Legitimation dargestellt, das Studium »relativ neutral«, das heißt also kontextunabhängig vom Familienunternehmen und der Option einer Nachfolge zu wählen. Erneut schränkt der Befragte seine Aussage ein (»relativ«). Abermals drängt sich so die Annahme auf, dass die Erwartungshaltung des Vaters auf den Sohn projiziert wird und es schlussendlich im Sinne eines indirekten Sich-verpflichtet-Fühlens auf Seiten des Sohnes zu einer Eingrenzung der Handlungsoptionen beziehungsweise Handlungspraxis kommt. Der Begriff der Neutralität suggeriert, dass zum Zeitpunkt des Studiums noch alle Handlungsoptionen offen sind: Einstieg in das Unternehmen oder nicht. Möglich ist, dass mit der

Fortdauer des Studiums sich eine Konkretisierung der beruflichen Vorstellungen vollzogen hat und die Nachfolge als Handlungsoption stärker in das persönliche Blickfeld gerückt ist.

Insgesamt stellt sich der Befragte durch die mehrmaligen Einschränkungen als eher unsicher dar. Das eigene Handeln unterliegt einer geringen Selbstreflexion.

Der Befragte betont im Folgenden in der Elaboration das Kennenlernen der Ehefrau, was dessen Bedeutung für den Nachfolgeprozess hervorhebt und eine divergierende Relevanzsetzung des Befragten illustriert. Wurde die Elaboration zuvor durchweg aus der Ich-Perspektive geschildert, was einen Hinweis darauf gibt, dass sich der Befragte im Kontext dieses Entscheidungsprozesses als ein autonom handelndes Subjekt wahrnimmt, dessen Handeln nicht durch die soziale Umwelt beeinflusst ist, so wird mit dem Einfügen der Ehefrau die Elaboration vorübergehend aus der Wir-Perspektive weitergeführt. Gemeinsame Handlungsabsicht ist das temporäre Zusammenziehen nach dem Studium. Die gemeinsamen Pläne werden schließlich jedoch zugunsten der Nachfolge des Befragten und eines damit zusammenhängenden Wohnortwechsels hinten angestellt. Damit zeigt sich, dass die Nachfolgeentscheidung wesentlichen Einfluss auf die privaten Handlungsabsichten hat.

Als entscheidendes Ereignis, das eine bewusste Auseinandersetzung mit der Option des Einstiegs in das Familienunternehmen initiiert, dokumentiert sich schließlich am Ende des Studiums der Anruf seines – wie der Befragte es nennt – Vorgängers:

*I 3: Un::d=ähm (-) kurz vor ENDE meines Masters hat mich dann (.) äh::m (-) MEIN Vorgänger angerufen, also den kannten wir auch, als Familienunternehmen kennt man ja die, die Geschäftsführer, und der war 40 Jahre lang im Unternehmen. (...) Äh::m auf jeden Fall hat der mir angeboten (.) ähm (-) mich unter seine Fittiche in Anführungszeichen zu nehmen (.) äh::m weil ER hat zu der, er hat ich glaub zwei Jahre (.) nachdem ich fertig war, war seine Pensionierung (-) oder nen Jahr. Müsst ich nochmal nachgucken äh::m ALSO (.) MEIN Ende des Studiums und sein Ende der Berufslaufzeit ähm haben übereinander gepasst und ich glaub auch so als familienenger Manager wollte er, wollte er das gerne in Familienhand weiter geben sein Wissen sozusagen äh::m und wir haben (.) und dann haben wir halt kurz drüber gesprochen.*

Neben dem Vater als bisher zentral dargestellte Figur stellt sich nun der Vorgänger, ein seit 40 Jahren im Unternehmen tätiger Geschäftsführer, der eine enge Beziehung zur Unternehmerfamilie pflegt, als Schlüsselfigur dar.

Der Befragte versucht im Interviewverlauf den tatsächlichen Hergang dieses Anrufes zu rekonstruieren, was ihm jedoch nicht eindeutig gelingt. Es verweist darauf, dass dieses Ereignis für ihn nicht von entscheidender Relevanz in Bezug auf den Entscheidungsprozess gewesen sei.

In der hier dargestellten Passage dokumentiert sich die Art des Verhältnisses

der Unternehmerfamilie zu den Geschäftsführern. Die persönliche Beziehungsebene zwischen beiden Parteien, die auch an anderer Stelle durch die Beschreibung der »familienengen« Manager hervorsteht, hat besonders Einfluss auf das hier dargestellte Nachfolgeszenario.

Die Beziehung zwischen Unternehmerfamilie und Geschäftsführern wird seitens des Befragten als für Familienunternehmer typisch dargestellt. In diesem Zuge schafft der Befragte eine Abgrenzung der eigenen Handlungspraxis als Teil einer Unternehmerfamilie zu Handlungspraxen in anderen Unternehmensformen.

Mit dem Anruf dieses familienengen Geschäftsführers legt sich dem Befragten eine neue Handlungsalternative dar. Das konkrete Angebot versetzt den Befragten in die Lage des Entscheiders. Wie es bereits der Vater getan hatte, offeriert auch der Geschäftsführer dem Befragten eine freiwillige Handlungsoption.

Der Vorgänger bietet an, den Befragten »unter seine Fittiche zu nehmen«. »Fittich« ist eine Unterteilung der Feder eines Vogelflügels. Das Vogelweibchen legt zum Schutz ihrer Jungen die Flügel um sie, um vor Kälte, Nässe und Fressfeinden zu schützen und damit einen wohlbehüteten Start in das Leben zu ermöglichen. Die Redensart »unter die Fittiche nehmen« bedeutet symbolisch, dass der Geschäftsführer für den Befragten als unterstützende, schützende Person auftritt. Er ist der »Mentor«, der ihn fördert und ihm damit den Berufseinstieg, den Start im Familienunternehmen, erleichtert.

Ohne dieses gezielte Angebot des Geschäftsführers und dessen aktives Zugehen auf den Befragten scheint zunächst kein Einstieg in das Familienunternehmen durch I 3 fokussiert worden zu sein. Interessant ist, dass eben nicht der Vater als Eigentümer die Nachfolge des eigenen Sohnes aktiv initiiert, sondern einer der Geschäftsführer auf der Suche nach einem Nachfolger für die eigene Position. Hier bleibt offen, inwiefern und in welcher Art und Weise der Geschäftsführer mit dem Vater das Angebot an den Junior kommunikativ ausgehandelt hat. Diese Rollenverteilung steht in starkem Kontrast zu den bisher dargestellten Einzelfällen. Als persönlichen Antreiber des Geschäftsführers stellt der Befragte die bevorstehende Pensionierung und den damit einhergehenden Wunsch, das eigene Know-how weiter zu »vererben«, dar. Hier ist die Rolle interessant, in der sich der Geschäftsführer sieht. Im Vergleich zu anderen Fällen handelt dieser ebenso wie ein Familienunternehmer. Die Übergabesituation verschiebt sich ergo von Vater und Sohn auf einen externen Familienmanager und den Sohn. Der Vater wird im Übergabeprozess durch den Befragten ausgeblendet.

Als weiteren wesentlichen Einflussfaktor stellt I 3 zudem die zeitliche Überschneidung der eigenen Berufsausbildung mit der Pensionierung des Managers



dar, was suggeriert, dass die Unterbreitung des Angebots zumal auch eine Fügung der günstigen Umweltbedingungen ist.

Wie dargestellt, steht der Geschäftsführer in sehr engem Kontakt zur Eigentümerfamilie, insbesondere vermutlich zum Vater, der als einziges Familienmitglied im Betrieb aktiv tätig ist. Anzunehmen ist, dass er in besonderem Maße die Interessen des Vaters vertritt und folglich sein Handeln danach ausrichtet. Hieraus abgeleitet ergibt sich folgende Hypothese: Der familienenge Manager fungiert als »verlängerter« Arm des Vaters, dessen implizite Erwartungshaltung die Nachfolge seines Sohnes ist. Der Geschäftsführer wird zur Umsetzung der eigenen Interessen gewissermaßen instrumentalisiert. Durch die Ansprache des Managers wird ein durch den Vater vermittelter »Druck« auf den Nachfolger vermieden. Der Befragte suggeriert den Wunsch einer persönlichen Abgrenzung zum eigenen Vater. So scheint es ergo sinnhafter, dass die Frage nach einer Nachfolge durch den Manager gestellt wird. Diese Lesart lässt jedoch auf eine Nichtexistenz einer offenen kommunikativen Aushandlung zwischen Vater und Sohn schließen.

### Der Entscheidungsprozess

Erst am Ende des Studiums, das heißt mit dem Angebot des Vorgängers, setzt sich der Befragte differenzierter mit den offerierten Handlungsoptionen auseinander:

*I 3: (4) So wirklich beschäftigt (2) also ich glaub im HINTERKopf hat man das IRGENDwie, irgendwo IMMER (---) Aber so wirklich damit beschäftigt hab ich mich (.) wirklich erst zum Ende.*

Dass die Nachfolge und der Einstieg erst am Ende des Studiums eine bewusste Relevanz für den Befragten besitzen, zeigt sich auch an anderer Stelle im Interview. Das Hinauszögern der bewussten Auseinandersetzung bis zum »letzten Moment« zeugt von einer Unsicherheit der persönlichen Handlungsabsicht oder -orientierung. Dennoch stellt sich der Entscheidungsprozess des Befragten hier als autonome, individuelle und selbstbestimmte Handlung heraus. Es handelt sich bei der Auseinandersetzung mit der Nachfolge um einen bewussten Prozess, der diskursiv dargelegt werden kann. Dies postuliert auch der Interviewer mit seiner Frage. Wie zuvor auf hypothetischer Ebene angedeutet, ist es jedoch denkbar, dass eine Auseinandersetzung schon früher auf einer unbewussten Ebene stattgefunden hat, dies durch den Befragten jedoch aufgrund der Implizitheit nicht bewusst dargelegt werden kann. Für diese Lesart spricht die Beschreibung des »Im-Hinterkopf-Habens«.

Der Befragte stellt sich also selbst am Ende des Studiums die Frage nach weiteren Handlungen beziehungsweise beruflichen Entscheidungen. Initiator

dieses selbstreflektorischen Prozesses bildet wie dargelegt der Anruf des Managers. Deutlich wird, dass das Offerieren der Handlungsmöglichkeiten durch den Vater beim Befragten keine bewusste Auseinandersetzung mit der persönlichen Handlungsorientierung ausgelöst hatte.

Der Prozess des »Überlegens« schließt die Abwägung verschiedener Möglichkeiten und Handlungsalternativen ein. Der Befragte schildert es als rationalen Entscheidungsmoment, in dessen Zentrum die Frage nach dem nächsten »Schritt«, der nächsten Handlung, steht. Im Kontrast zu anderen Fällen stellt sich die Nachfolgeentscheidung als ein Ereignis, als ein definierbarer Moment dar, und nicht als ein selbstläufiger Prozess, der unbewusst abläuft:

*I 3: Und=ähm (--) als es dann zum Ende meines Studiums kam, hab ich mir dann auch überlegt, was machst du jetzt, so eigentlich wolltest du ja für (.) nen halbes Jahr oder nen Jahr oder wie lange auch immer und DA erstmal arbeiten äh::m (-) mir war klar, dass, wenn ich mich anders entscheide, das natürlich Diskussionen auslöst bei meiner Freundin, damaligen Freundin äh::m (--) DAS, ich hab das dann auch ganz offen mit meinem Vater diskutiert und wir haben noch nen Beirat in der Familie äh hier in der Firma (.) mit dem haben wir das auch diskutiert.*

Das Angebot führt zu einer Infragestellung der eigenen bisherigen Handlungspraxis und der mit der Freundin gemeinsam formulierten Zukunftspläne. In der Gewissheit, durch eine Revision der gemeinsamen Handlungsabsichten einen Konflikt mit der Partnerin hervorzurufen, geht der Befragte in die kommunikative Aushandlung mit dem Vater. Abweichend von der bisher gelebten Handlungspraxis bezieht der Befragte den Vater nun wieder aktiv mit ein.

Als zentralen Akteur fügt der Befragte den Beirat als mitbestimmungspflichtiges Organ im Unternehmen ein. Auch der Beirat stellt sich als »familienengenes« Organ dar. Der Entscheidungsprozess zeigt sich nicht mehr gänzlich als selbstbestimmte, unabhängige Entscheidung, sondern als Prozess zwischen dem Befragten, seinem Vater sowie auch dem Beirat.

Der Befragte reflektiert seine eigene Entscheidung schließlich als »relativ objektiv«, das bedeutet, losgelöst von der Meinung anderer, und stellt sich somit als der schlussendliche Entscheider dar:

*I 3: Für MICH war die Entscheidung dann am Ende (---) relativ (.) objektiv, ich hab mich einfach gefragt, was ich das Beste für MICH, für meine Ausbildung so. Und we::nn Manager der 40 Jahre lang im Unternehmen war und (.) SAGT »ICH will dir gerne das WISSEN weitergeben« äh::m (-) das findet man in andern Unternehmen halt nicht.*

Die Objektivität besteht für ihn in der Frage, welche Entscheidung für seine eigene Ausbildung das bestmögliche ist. Er stellt damit die eigenen Interessen in den Vordergrund, losgelöst von den Konsequenzen innerhalb des Unternehmens. Die Fokussierung auf die Ausbildung macht deutlich, dass der Einstieg in das Familienunternehmen nicht langfristig, sondern eher kurzzeitig gedacht ist.

Der Befragte nimmt abermals Bezug auf seinen Vorgänger. Die erneute Betonung der langen Betriebszugehörigkeit von 40 Jahren macht evident, dass er dies als Nachweis für einen besonderen Erfahrungswert und als Qualitätsmerkmal ansieht. Der Manager als Person spielt für den Befragten eher eine sekundäre Rolle. Im Fokus stehen die Seniorität und das erfahrungsbasierte Wissen, das an ihn übergeben werden soll. Er stellt das Angebot des Managers insofern als etwas Einmaliges dar, als dass er dies in anderen Unternehmen nicht geboten bekäme. Hier wird suggeriert, dass er bereits Ausschau nach einer vergleichbaren Position in anderen Unternehmen gehalten hat. Die Entpersonalisierung in dem Sinne, dass »man« diese Position in anderen Unternehmen nicht finde, verdeutlicht, dass nicht nur ihm selbst als Person eine entsprechende Möglichkeit in anderen Unternehmen nicht geboten würde, sondern auch anderen Personen nicht. So bietet sich die Lesart an, dass der Befragte aufgrund der Einzigartigkeit dieses Angebotes gewissermaßen im Zugzwang und einem Handlungsdruck unterlegen ist. Er kann diese offensichtlich einmalige Gelegenheit nicht verstreichen lassen. Dem Befragten wird folglich mit dem Angebot ein Erfahrungsraum eröffnet, der ihm im Fall einer Entscheidung dagegen verwehrt würde. Die bewusste Wahrnehmung einer einmaligen Chance zeigt sich auch an anderer Stelle im Interviewverlauf:

*I 3: Weil, wie gesagt, diese Ausbildung, die ich da bekommen hab (.) hätt ich so nirgendwo anders bekommen.*

Der Befragte versucht, in Bezug auf die Frage nach dem Zustandekommen der Nachfolge zu einer Konklusion zu kommen:

*I 3: Äh::m (-) und im Endeffekt (.) hat mich DAS (-) ich weiß jetzt nicht, ob ich da nen (.) natürlich hat die (.) hat das dazu (.) gespielt, dass es nen Familienunternehmen is und man das ja auch gerne, gerne MACHT und (.) gerne da was zu BEIträgt (.) ähm (-) aber für MICH vom Gefühl her war es so=äh::m und ICH habe denen das auch allen vorher gesagt, ich will mir das erstmal nen halbes Jahr angucken, ob mir das Spaß bringt.*

Mit dieser Sequenz zeigt sich abermals eine starke Unsicherheit in der Elaboration. »Natürlich« habe es aus seiner Sicht zur Nachfolge beigetragen, dass es ein Familienunternehmen ist. Diese Betonung lässt vermuten, dass sich der Befragte direkt auf die Proposition des Interviewers bezieht, der das Entstehen der Nachfolge in den Kontext des Familienunternehmens gesetzt hat und implizit damit andeutet, dass eben diese soziale Rahmung maßgeblich für das Hineintreten in das Unternehmen ist. Er validiert hier also die vom Interviewer unterstellte Relevanz des sozialen Milieus.

Die eigene Entscheidung ist seitens des Befragten von Unsicherheit durchzogen. Schon vor Antritt der Position hegt er persönliche Zweifel an seinem Gefallen an der zukünftigen Rolle. Damit bestätigt sich, dass sich der Einstieg in

das Familienunternehmen nicht aus intrinsischer Motivation heraus, sondern aufgrund einer rationalen Abwägung vollzieht. Als Handlungsorientierung wird die zuvor priorisierte Chance zur Ausbildung durch den Spaß an der Tätigkeit abgelöst. Immer noch stehen damit jedoch die persönlichen Interessen im Fokus der persönlichen Handlungspraxis.

### Die Rahmenbedingungen der Nachfolge

Der Befragte stellt klare Forderungen, die also die Rahmenbedingungen des Einstieges in den Familienbetrieb darstellen. Im Zentrum steht die Erstellung eines Family-Governance-Dokuments, mit dessen Hilfe die Rahmenbedingungen der Nachfolge unter den Geschwistern geregelt werden. Der Konsens der Geschwister stellt eine dringende Bedingung dar. Der Befragte schafft sich mit der Erstellung der Governance einen Handlungsrahmen und auch eine Legitimation seiner Rolle. Teil der Governance bildet die Einigung darüber, dass der Eintritt von Familienmitgliedern in das Familienunternehmen nur gelingen kann, sofern eine passende Position neu besetzt werden muss. Der Befragte greift ergo bewusst seine eigene Rolle auf:

*I 3: Wei::l bei mir war's ja so, es war ne Position, die frei wurde.*

Im Interviewverlauf wird jedoch deutlich, dass nicht jede Position vom Befragten übernommen worden wäre.

*I 3: Also das (.) war mir schon wichtig, wenn man mir jetzt angeboten hätte (.) mach mal hier die Produktion oder sowas dann hätt ich gesagt (-) also Produktion hab ich jetzt GAR nichts am Hut. Äh::m das hätte ich, glaube ich, dann nicht gemacht.*

Der Befragte grenzt sich insbesondere von dem Produktionsbereich, der durch den Vater verantwortet wird, ab. Zum einen zeigt sich damit eine Distanzierung zum Vater, wie an anderer Stelle bereits dargelegt wurde, zum anderen suggeriert diese Aussage eine geringe Identifikation mit dem Produkt selbst. Die Produktion stellt das Herzstück des Familienunternehmens dar. Der Einstieg in das Unternehmen steht beim Befragten offenbar in keinerlei Verbindung mit dem Produkt an sich. In Anlehnung an die vorangegangenen Sequenzen zeigt sich vielmehr und bestätigt sich, dass der Reiz des Einstiegs in der offerierten Position des Managers liegt. Im Fokus der individuellen Handlungsorientierung stehen die persönlichen Interessen des Befragten. Es geht nicht um den Einstieg oder eine Nachfolge an sich, sondern um die Möglichkeiten, die dem Befragten durch die Position geboten werden. Die Tatsache, dass beim Befragten keine bewusste Leidenschaft dafür besteht, was durch das Unternehmen geschaffen wird, steht in starkem Kontrast zu den Fällen, in denen eine emotionale Verbundenheit zum Familienunternehmen offensichtlich wird.

## Die Rolle der Eltern im Entscheidungsprozess

Der Interviewer postuliert mit der Frage nach der Rolle des Vaters, dass dieser einen Einfluss auf die Handlungspraxis des Befragten gehabt habe. Zugleich wird die Mutter als mögliche Schlüsselfigur ausgeschlossen. Der Befragte reflektiert hierauf den Entscheidungsprozess und suggeriert, dass die an ihn gestellte Frage hinsichtlich der Rolle der Eltern zuvor keine für ihn maßgebliche Relevanz besessen hat:

*I 3: (5) Eigentlich gar keine ((lacht)). Also (.) ich hab meinem Vater das gesagt und er hat gesagt »JA mach doch oder mach nich«.*

Sowohl der Vater als auch die Mutter werden durch ihn nicht bewusst als Akteure im Entscheidungsprozess wahrgenommen, wodurch die Frage nach deren Rolle für ihn redundant erscheint. Er greift schließlich die Proposition auf und bezieht sich, wie durch die Fragestellung hervorgehoben wurde, auf die Rolle des Vaters im Entscheidungsprozess. Er schließt den Vater als Akteur im Entscheidungsprozess vollends aus, dokumentiert in seiner Elaboration diesbezüglich jedoch eine gewisse Art der Unsicherheit (»eigentlich«). Abermals wird die Entscheidung zum Einstieg als eine vom Befragten autonom getroffene Wahl dargestellt. Der Vater wird offenbar mit der Handlungsabsicht seines Sohnes direkt konfrontiert. Die durch den Befragten dargestellte darauffolgende Reaktion des Vaters hat dahingehend wenig »Substanz«, als dass sie die Entscheidung des Sohnes nicht befürwortet, ihr allerdings auch nicht widerspricht. Er stellt die Entscheidung als eine vom Sohn autonom zu treffende dar und suggeriert gleichzeitig eine gewisse Gleichgültigkeit in Bezug auf den Ausfall der Entscheidung. Die Rolle des Vaters besteht ergo aus der Unterstützung aller Handlungsoptionen und -alternativen des Sohnes. Die Mutter wird in diesem Kontext nicht weiter erwähnt, was dafür spricht, dass sie in die Entscheidung nicht mit eingebunden wurde und sich auch selbst nicht bewusst in den Prozess integriert hat.

## Die Kindheitserfahrungen

Der Interviewer hinterfragt die Rolle des Familienunternehmens in der Kindheit des Befragten und stellt somit das Familienunternehmen als einen aktiven Akteur in der Welt des Befragten dar. Diese organische Zuschreibung durch den Interviewer postuliert, dass das Unternehmen einen aktiven Einfluss auf die kindliche Erfahrungswelt des Befragten hatte:

*I 3: (2) Relativ (-) JA also NE, dass kann ich ja dann gar nicht sagen, ich weiß ja gar nicht, wie's bei andern is äh::m (--) relativ wenig wahrgenommen (-) wei::l also wir (.) wir wohnen ja ne Stunde, oder meine Eltern wohnen ja ne Dreiviertelstunde von hier weg*

*äh::m mein Vater is eigentlich wie jeder Vater morgens weggegangen, abends wiedergekommen. Äh::m wir wussten zwar immer (.) was wir herstellen und wir waren hier auch nen paarmal im WERK (.) aber jetzt nich (.) wir waren auch nich oft im Werk also (-) äh::m man is damit natürlich irgendwo immer AUFgewachsen ABER (.) äh::m ich glaub das war uns nie wirklich KLAR was, was es eigentlich bedeutet. Jetzt wo wir die Family Governance gemacht haben und so, is es alles mehr ins Bewusstsein gekommen.*

Der Befragte nimmt die Weltsicht des Interviewers zunächst auf, widerruft jedoch direkt die getroffene Aussage und löst diese durch eine rationale Erklärung ab. Der Befragte beschreibt eine geringe Wahrnehmung des Familienunternehmens in seiner Kindheit, was vor allem auf einer Trennung der beiden Systeme Familie und Betrieb basiert. Im Kontrast zu anderen Fällen ist das Familienleben nicht unmittelbar an das Unternehmen gekoppelt. Das Unternehmen wird also durch seine geographische Lage nicht direkt, aktiv in der familialen Lebenspraxis wahrgenommen. Ein bewusstes Wahrnehmen würde eine innerfamiliäre Kommunikation über Betriebliches voraussetzen. Als zentraler Akteur stellt sich im Zusammenhang dieser Frage abermals vor allem der Vater dar. Er versinnbildlicht gewissermaßen den Normaltypus eines Vaters, der morgens das Haus zur Arbeit verlässt und am Abend wieder heimkommt. Er verkörpert, wie es der Befragte schildert, damit nicht die Rolle des Familienunternehmers, der zum Vorbild seiner Kinder wird. Die Rolle des Familienunternehmers wird durch die Geschwister nicht wahrgenommen, und so wird auch das Familienunternehmen nicht zum zentralen konjunktiven Erfahrungsraum in der Kindheit. Die Teilhabe am betrieblichen Alltag beschränkt sich auf gelegentliche Besuche, die vor allem im Rahmen öffentlicher Veranstaltungen stattgefunden haben. Die mögliche Bedeutung des Familienunternehmens für die zukünftige Handlungspraxis wird durch die Geschwister nicht wahrgenommen. Diese eher unbewusste Wahrnehmung des Familienunternehmens suggeriert auch, dass der aktive Einbezug der Kinder in das Familienunternehmen durch die Eltern nicht forciert worden ist.

Erst die gemeinsame Erarbeitung der Family Governance scheint zu einer Bewusstmachung »von etwas« geführt zu haben. Hier bleibt offen, was genau der Befragte hier anzudeuten versucht. Möglich erscheint, dass er auf ein Verantwortungsgefühl der Geschwister für das Familienunternehmen anspielt.

### Reaktion des Umfeldes

Der Befragte scheint mit der Entscheidung für den Einstieg in das Familienunternehmen eine spezifische Erwartung hinsichtlich der Reaktion der »Außenwelt« auf seine Handlungspraxis inne gehabt zu haben:

*I 3: Un::d ich meine ich war JA (.) mir war ja KLAR, was es für nen Eindruck nach außen macht. Also man hat nie irgendwo anders gearbeitet, man is nur hier, weil man den Nachnamen hat bla, bla. Äh::m (-- das hab ich aber dann (-) damit leb ich jetzt auch immer noch beWUSST äh::m das war mir von Anfang an KLAR, dass das eventuell (.) oder das es an einer oder andern Stelle hochkommen wird äh::m (-) dann musst du aber Mann genug sein, dass zu ertragen. Und da hab ich mir einfach gesagt, okay, wenn das (.) also (.) das war jetzt keine Überraschung für Freunde und die haben dann einfach gesagt »Aha« (-- und machen dann halt manchmal ihre Witze.*

Die Beschreibung illustriert die Weltsicht des Befragten, nach der er sich persönlich in einem geschlossenen System positioniert, das von einer spezifischen Außenwelt abgeschirmt ist. Die Wirklichkeitskonstruktion des Befragten, deren spezifischen Merkmale aus der Einbindung in das Familienunternehmen entspringen, bildet aus der Sicht des Befragten einen Gegensatz zur Wirklichkeitskonstruktion der Außenwelt. Die soziale Umwelt in Gestalt des Bekanntenkreises scheint die Logik des Befragten aufgrund eigener Erfahrungen nicht nachvollziehen zu können. Diese Aussage gibt einen Hinweis darauf, dass die Freunde des Befragten nicht selbst aus einem Familienunternehmen stammen. Der Befragte schreibt seiner Außenwelt ein Orientierungsschema zu, demzufolge sein Einstieg in das Familienunternehmen allein aufgrund der Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie vollzogen wird. Seine Explikation suggeriert den Vorwurf des »Ins-gemachte-Nest-Setzens«. Diese Passage lässt die Lesart zu, dass der Befragte in seinem Leben bereits entsprechend »negative« Erfahrungen gemacht hat und mit diesen beschriebenen Erwartungen konfrontiert worden ist. Er war sich jedoch offensichtlich bereits vor der Entscheidung zum Einstieg in das Familienunternehmen deren Wirkung bewusst, und so hat die Reaktion der Freunde keinen maßgeblichen Einfluss auf seine Handlungspraxis. Folglich wird evident, dass aus Sicht der sozialen Umwelt die Nachfolge ein kollektives Selbstverständnis bildet. Im weiteren Verlauf wird sichtbar, dass sich die Witze der Freunde auf Gespräche bezüglich des Gehalts des Befragten beziehen. Dass er sein Gehalt zum kommunikativen Thema macht, verdeutlicht, dass dieses einen hohen Stellenwert in seinem persönlichen Relevanzsystem besitzt und er sich vielleicht sogar damit von seiner sozialen Umwelt abzugrenzen versucht.

### Die empfundenen Zweifel

Auf die Proposition des Interviewers hin bestätigt der Befragte durchaus Momente des Zweifels, die jedoch nicht dazu geführt haben, die persönliche Handlungsentscheidung zu revidieren:

*I 3: (11) Eigentlich jetzt nicht (.) nicht ERNST zu nehmende. (5) Klar denkt man mal immer drüber NACH, auch gerade wenn so was (.) von den Geschwistern kommt, von (.) also meine wie gesagt meine eine Schwester arbeitet ja jetzt=ähm (-) woANDERS (.) und*

*DA kam das halt auch in Diskussionen dann hoch. »Ja, aber du durftest doch auch gleich anfangen und sowas« dann hab ich gleich gesagt »Ja, aber dafür haben wir ja die Governance geschrieben« und dann hat sie das auch gleich verstanden. Wenn man dann über solche Gespräche nachdenkt, denkt man dann im Nachhinein SCHON (.) hm war das dann (-) so richtig. Wobei ich dann (---) ich dann immer wieder zu der Meinung komme, dass es (.) dass es die richtige Entscheidung war.*

In diesem Kontext erweist sich insbesondere die Schwester als eine zentrale Figur. Wie bereits dargelegt, steht der Einstieg des Befragten in enger Verbindung mit der offerierten Position im Unternehmen. Der Schwester bleibt der Einstieg in das Familienunternehmen mangels vakanter Positionen verwehrt. So wird der Befragte automatisch in eine Sonderrolle versetzt, die bei der Schwester zu einem Ungerechtigkeitsgefühl führt. Um die Vorwürfe der Schwester abzuwenden, nutzt der Befragte die Erstellung der Governance als Argumentationsgrundlage. Sie verleiht ihm eine opportune Machtposition gegenüber seinen Geschwistern und versetzt ihn in die Rolle einer Autoritätsperson. Offensichtlich scheint diese Art der Auseinandersetzung den Befragten jedoch persönlich zu beschäftigen oder »umzutreiben«, denn sie stößt bei ihm einen Reflexionsprozess an (*»wenn man über solche Gespräche nachdenkt«*) der zur Infragestellung des eigenen Handelns führt. Der selbstreflektorische Prozess führt beim Befragten schlussendlich jedoch zu einer Bestätigung und Bejahung des Vorgehens. Mit dieser Passage verdeutlicht sich abermals die sehr rationalistische Handlungspraxis des Befragten.

#### Die Sorge um das Familienunternehmen

Wurde in der vorangegangenen Sequenz noch die stark ausgeprägte »rationale Ader« des Befragten betont, deutet sich mit folgender Sequenz zum ersten Mal im Interviewverlauf eine Ebene der emotionalen Verbundenheit mit dem Familienunternehmen an:

*I3: Aber ich würde mir wahrscheinlich mehr Sorgen ums Familienunternehmen machen (4) das könnt ich mir vorstellen.*

Die Sorge um das Familienunternehmen impliziert, dass das Unternehmen im persönlichen Wertesystem des Befragten eine hohe Relevanz besitzt, denn die Sorge um etwas stellt sich mutmaßlich nur ein, wenn dem umsorgten Subjekt beziehungsweise Objekt eine für den Umsorgenden persönlich hohe Bedeutung zugemessen wird. Diese Sequenz steht offenbar jedoch im Zusammenhang zu der im Interviewverlauf getätigten Aussage, dass der Befragte auch aus dem Streben nach Kontrolle im Unternehmen heraus insbesondere, wenn der Vater das Unternehmen verlassen wird, einen Einstieg eines Familienmitgliedes in das Familienunternehmen gutheißt und für gewissermaßen notwendig hält. Sorge



stellt sich also nur ein, solange kein Familienmitglied Einblick in die betrieblichen Geschehnisse hat. Eine Lesart ist, dass die Motivation des Einstiegs in das Familienunternehmen zudem mit dem Bestreben nach Kontrolle verbunden ist. Die zunächst offerierte Lesart eines Einstiegs aufgrund einer emotionalen Verbundenheit wird so abermals durch eine rationale Argumentation abgelöst.

### Ambivalenzpunkte

Im Interviewverlauf dokumentieren sich im Kontrast zu den bereits dargestellten Einzelfällen keine Sequenzen, die ausdrücklich als Ambivalenzpunkte bezeichnet werden können. Ein Erklärungsansatz kann in der Denk- und Handlungspraxis des Befragten liegen, die wie beschrieben in besonderer Weise auf rationaler Ebene verbleibt.

### Zusammenfassung des Falles

Bereits der Auftakt der Erzählung suggeriert einen bewussten, rationalen Zugang zum Einstieg in das Familienunternehmen. Die maßgebliche Schlüsselzene stellt der Anruf des Managers dar, womit sich der Einstieg nicht als ein bewusst geplantes Ereignis, sondern als eine Reaktion auf die Umwelt darstellt. Der familienenge Manager wird zur zentralen Schlüsselfigur des Nachfolge-szenarios. So bildet in diesem Einzelfall nicht der Vater die zentrale Identifikationsfigur, sondern der familienexterne Manager. Der Einstieg stellt sich ergo nicht als eine direkte Nachfolge des Vaters dar. Damit grenzt sich dieser Fall von allen anderen analysierten Fällen ab, in denen die Nachfolger in die Rolle der Väter schlüpfen. Vielmehr zeigt sich hier, dass das Angebot einer Nachfolge in die Rolle des Vaters durch den Befragten ausgeschlagen worden wäre. Die Position des Vaters erfährt im Laufe des Interviews eine Abwertung seitens des Befragten. Der zuvor durch den Vater eröffnete Handlungsrahmen einer Nachfolgeoption bleibt folglich unbeachtet. Als ursächlich stellt sich die Beziehungsebene der beiden heraus, die seitens des Befragten durch eine bewusste Distanzierung und Abgrenzung vom Vater geprägt ist.

Wie bereits in zuvor dargestellten Fällen evident wurde, hat das kindliche Erleben entscheidenden Einfluss auf die zukünftige Handlungspraxis und damit auch auf den der Nachfolge zugrundeliegenden Orientierungsrahmen. Das Unternehmen bildet im kindlichen konjunktiven Erfahrungsraum kein strukturierendes Element und wird nicht als fester Bestandteil der alltäglichen Handlungspraxis wahrgenommen, was dazu führt, dass in der Kindheit keine emotionale Beziehung zum Familienbetrieb angelegt wird. Der Betrieb präsentiert sich als stiller, unbewusster Begleiter. Der Einstieg ist durch eine rationale Argumentationsweise unterlegt, die eine emotionale Verbundenheit mit

dem Familienbetrieb und der Nachfolge automatisch in den Hintergrund rückt. Dieser Erlebniszusammenhang führt dazu, dass eine Auseinandersetzung mit dem Einstieg erst mit dem Angebot des Managers einhergeht. Die Entscheidung fußt folglich auf rein persönlichen Interessen, die sich durch eine starke Karriereorientierung auszeichnen. Das offerierte Angebot stellt eine einmalige Chance in Bezug auf die persönliche berufliche Rolle dar. Stellt sich der Befragte als autonom handelnder Akteur dar, wird er jedoch mit der Bewusstheit dieser Chance in Zugzwang versetzt.

Die Welt, die der Befragte aufmacht, zeichnet sich durch eine rationale Vorgehensweise aus. Das Handeln ist insbesondere an einem rationalen Abwägen von Handlungsalternativen sowie der Maximierung des persönlichen Nutzens ausgerichtet. In diesem Fall steht die Erlangung einer optimalen Ausbildung und Besetzung einer den Qualifikationen entsprechenden Position im Vordergrund des Handlungsinteresses. Der Befragte I 3 folgt mit seiner autonomen Handlungsweise damit auf besondere Art den Sinnbezügen einer modernen Gesellschaft.

#### 7.2.8 Fallanalyse I 5: »die ich woanders wahrscheinlich nicht in den Maßen machen KÖNNTE«

##### Der Werdegang

Bei diesem Familienunternehmen handelt es sich um eine Großbäckerei, die weniger als traditioneller Handwerksbetrieb denn als Form eines industriellen Großbetriebes beschrieben werden kann. Der Vater, der nicht der leibliche, sondern der Stiefvater des Befragten ist, ist gelernter Bäckermeister. Er führt gemeinsam mit seinem Bruder, der Betriebswirtschaftler ist, den Betrieb. Nach dem Modell des Vaters und des Onkels werden voraussichtlich auch der Befragte und sein Bruder gemeinsam den Betrieb übernehmen.

Der operative Einstieg des Befragten in das Familienunternehmen vollzieht sich im Alter von 14 Jahren mit dem Beginn eines Ferienjobs in der Backstube des Betriebes. Mit dem anstehenden Abitur beginnt erstmals ein Reflexionsprozess über die beruflichen Zukunftsvorstellungen. Der Befragte entscheidet sich für ein BWL-Studium. Auch während der Studienzeit bleibt der Befragte im Familienunternehmen tätig.

Zum Zeitpunkt des Interviews plant der Befragte das anstehende Masterstudium mit Fachrichtung »Business Management«, das ihn insbesondere für seine zukünftige Rolle im Familienunternehmen qualifizieren soll. Nach dem abgeschlossenen Studium ist zunächst der Einstieg in ein anderes Unternehmen

geplant. Erst mit zwei bis fünf Jahren Berufserfahrung sollen der Einstieg und die Nachfolge im Familienunternehmen gelingen.

### Der Einstieg in das Familienunternehmen

Der Befragte dokumentiert, dass der Einstieg in das Familienunternehmen mit einem Prozess des Entscheidens, ergo einem Prozess des Abwägens von Alternativen verbunden, ist. Er stellt die Entscheidung nicht als einen spezifischen Moment, sondern als prozesshaft dar. Damit suggeriert er, dass der Einstieg nicht als eine »einfache« im Sinne einer spontan zu treffenden Entscheidung empfunden wurde. Es zeigt sich eine Unsicherheit bezüglich der Nachfolge, die dazu geführt hat, dass der Entscheidung Zeit eingeräumt wurde:

*I 5: Ja ähm, (3) es war keine Entscheidung von jetzt auf gleich, (.) ähm, mehr oder weniger.*

Beginn dieses impliziten Nachfolgeprozesses ist der Einstieg über einen Ferienjob im Jugendalter. Im Kontrast zu anderen Einzelfällen ist der Befragte hier in der Lage, den zeitlichen Kontext zu interpunktieren:

*I 5: Ich hab (.) mit 14 Jahren angefangen hier auszuhelfen in den Ferien immer, (.) ähm, dann in der Backstube noch gestanden und Pflaumenkuchen belegt die einzelnen Pflaumen herausgePICKT und auf den Kuchen und auf den Kuchen gePACKT (.) und=äh (-) ja gleich wohl, desto mehr (2) Zeit, desto mehr habe, desto mehr habe ich hier gearbeitet.*

Der Befragte ist als »Aushilfe« einer Nebentätigkeit im Familienbetrieb nachgegangen. Der Erfahrungsraum Betrieb hat sich im Kontrast zu bereits dargelegten Fällen damit nicht über die Begleitung des Vaters erschlossen. So wurde der hier beschriebene »Erstkontakt« nicht durch das Hineinwachsen in das Familienunternehmen herbeigeführt. Die Beschreibung der dort getätigten Aufgaben suggeriert einen empfundenen Stolz auf die Arbeit und impliziert eine Identifikation mit dem Getanen. Die Beteiligung im Betrieb entwickelt sich gewissermaßen. Zunehmend verbringt I 5 mehr Zeit im Betrieb, was zum Aufbau einer engeren Verbindung führt. Dadurch, dass der Befragte sich bislang als autonomer Akteur in dieser Elaboration darstellt und keine weiteren Akteure einbezogen werden, kann davon ausgegangen werden, dass das Arbeiten im elterlichen Betrieb einer freien Handlungsentscheidung zugrunde liegt. Zudem scheint es auch denkbar, dass im Kontrast dazu der Befragte von den Eltern um Hilfe im Betrieb gebeten wurde und an ihn eine Erwartungshaltung in Bezug auf die Mithilfe gestellt wurde.

»Irgendwann« hat es, obwohl die Nachfolge bisher als prozesshaft dargestellt wurde, einen Punkt eines Entscheidungsmoments gegeben, an dem sich der

Befragte selbst der Frage gegenübergestellt hat, was er nach dem Abitur tun möchte. An dieser Stelle kann jedoch das zeitliche Erleben nicht interpunktiert werden:

*I 5: Und irgendwann dann mal die Entscheidung, okay was machste jetzt eigentlich nach'm (-) Abi (-) BWL Studium hat sich erstmal angeboten, das ist jedenfalls das, was mich interessiert hat, und dann hab ich halt hier weiter gearbeitet und hab dann (.) KENNENlernen dürfen, wie es ist, wenn man Entscheidungen selber frei treffen kann, und wie es ist, wenn man VERantwortung übernehmen kann. (.) Ahm (-) wie es ist, wenn man sich SELbst, also als Person, wenn man seine IDEeen einbringen kann. Wenn man gestalterisch tätig werden kann (2) und das hat mich, (-) ja, (-) das ist das, was mich letztendlich dann daran, ähm, das was, das was ich (.) gerne gemacht habe also, was ich gerne tue.*

Der Befragte dokumentiert hier erneut, dass er selbst Treiber einer Entscheidung gewesen ist, das bedeutet, keine von außen getriebene Erwartung eine Handlung initiiert hat. Die Frage nach der beruflichen Zukunft steht ergo in direktem Zusammenhang mit dem Ende der Schulzeit. Diese Handlungslogik bildet eine Homologie zu anderen Fällen, in denen sich die Befragten vor allem am Ende der Schulzeit die Frage nach der beruflichen Zukunft stellen, die zumeist unweigerlich mit der Frage des Einstiegs in das elterliche Unternehmen verbunden ist. Für den Befragten stellt sich jedoch zunächst gar nicht die Frage nach dem Einstieg, sondern die Frage nach einem geeigneten Studium. Entscheidungsgrundlage bildet hier das eigene Interesse des Befragten. Möglich ist ebenso, dass ein BWL-Studium unbewusst gewählt wurde, weil es »alle Türen offen hält« und durchaus einen Nutzen im Hinblick auf den Einstieg in das Unternehmen bieten kann. Auch über das Studium hinaus bleibt der Befragte im Unternehmen beschäftigt. Hinsichtlich der übernommenen Tätigkeiten »entwickelt« er sich jedoch; das bedeutet, es wird keine operative Aufgabe mehr innerhalb der Produktion wahrgenommen, keine Aushilfstätigkeit, sondern eine Aufgabe im administrativen Verwaltungsbereich. So suggeriert es die Aussage der Übernahme von Verantwortung sowie von Entscheidungen. Der Befragte wird stärker in die unternehmerischen Prozesse einbezogen. Wer in diesem Zusammenhang entscheidender Akteur ist, bleibt unklar. Angenommen werden kann, dass dem Befragten bewusst eine neue Erfahrungswelt eröffnet wurde, die in gewisser Weise ein Bild von den möglichen Tätigkeiten als Nachfolger darlegt. Schließlich zeichnet sich ein Orientierungsrahmen des Handelns ab: Der Spaß und die Freude an der ausgeführten Tätigkeit, das heißt an einem selbstverantwortlichen und gestalterischen Arbeiten, führen zu einem Interesse am elterlichen Betrieb. Der Befragte kommt schließlich zu einer Konklusion hinsichtlich der Frage, wie es dazu gekommen sei, dass er den Betrieb übernehmen wird:

*I 5: Deswegen sitz ich jetzt hier. Deswegen hab ich mich dazu entschieden hier weiter zu machen, weil's einfach Sachen sind, (.) die ich hier MACHen kann und=äh, die ich woanders wahrscheinlich nicht in den Maßen machen (.) KÖNNTE.*

Neben den Bezug auf die Freude an der Tätigkeit dokumentiert sich ein weiterer Faktor im Entscheidungsprozess: Der Familienbetrieb bietet Rahmenbedingungen, beziehungsweise Handlungsmöglichkeiten, die »wo anders« nicht möglich wären. Homolog zum Fall I 3 bietet der Einstieg in den Betrieb eine Chance der beruflichen Entwicklung, die außerhalb des Betriebes in Zweifel gestellt wird. »Wahrscheinlich« deutet jedoch auf eine gewisse Unsicherheit hin, die an die Tatsache gekoppelt sein mag, dass sich der Befragte direkt nach dem Studium für den Einstieg in den eigenen Betrieb entschieden hat und er folglich Alternativen in anderen Betrieben nicht realistisch einschätzen kann. Es bleibt wie im Fall I 3 bei einer Mutmaßung über die besseren persönlichen Handlungsbedingungen im eigenen Betrieb. Der Befragte ist in der Lage, seine Entscheidungsmotive diskursiv darlegen zu können. Hierbei handelt es sich vordergründig um eine rationale Art der Argumentation. Die Perspektive der Elaboration ist durchweg ichbezogen, was zunächst signalisiert, dass neben dem Befragten kein handelnder Akteur existiert, der in Verbindung mit dem Einstieg in den Betrieb stünde.

### Die Alternativen

Der Interviewer hinterfragt die beruflichen Alternativen des Befragten und stellt fest, dass zweierlei Möglichkeiten des Einstiegs in den Betrieb existieren: als Bäckermeister, so wie der Vater; oder im Management-, also das bedeutet im administrativen Bereich wie der Onkel. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass der Onkel und der Vater des Befragten zum Zeitpunkt des Interviews den Betrieb führen und damit so gesehen die Vorgänger darstellen. Die Frage des Interviewers zielt also auf die Alternativen im eigenen Familienbetrieb ab. Der Befragte nimmt die Proposition zwar auf, deutet sie jedoch in Bezug auf Alternativen zu dem Einstieg in den Familienbetrieb:

*I 5: Die Alternative hier nicht, äh, nicht hier einzusteigen sondern woanders zu sein?! ahm (--) die weiß ich noch gar nicht. Also ich hab noch keine Alternativen ausgelotet ähm, ich fang jetzt mein Masterstudium an und danach weiß ich schon, dass ich auf jeden Fall zwei bis fünf Jahre (.) woanders sein möchte.*

Die Tatsache, dass der Befragte bis zum Zeitpunkt des Interviews keine weiteren Alternativen »ausgelotet« hat, steht in Verbindung mit der Gegebenheit, dass vor dem tatsächlichen Berufseinstieg zunächst das Absolvieren des Studiums ansteht. Interessant ist, dass der Befragte ergo keinen Blick nach links oder rechts in Bezug auf berufliche Wahlmöglichkeiten getan hat und sich schon zu einem

recht frühen Zeitpunkt, vor der Beendigung der eigenen Ausbildung, für die Nachfolge im Betrieb entschieden und diese offensichtlich kommuniziert hat. Die Nichtexistenz von Alternativen passt zur vorangegangenen Sequenz, in der der Befragte nur Vermutungen in Bezug auf die beruflichen Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten in anderen Unternehmen anstellt. Vor dem praktischen Einstieg in den Familienbetrieb will sich der Befragte einen weiteren Erfahrungsraum eröffnen. Sehr selbstsicher und überzeugt stellt er fest, dass dem Einstieg in den Familienbetrieb zwei bis fünf Jahre externe Berufserfahrungen vorangehen sollen. Der Befragte dokumentiert damit, dass er die ihm offenstehenden biographischen Möglichkeiten nutzen möchte. Zugleich suggeriert er damit, dass seinem Handel keine zugeschriebene Rolle und Erwartungshaltung zugrunde liegt.

#### Die Tradition als Einflussfaktor

Der Interviewer hinterfragt, welche Rolle Tradition für den Befragten spielt und bietet dem Befragten damit bereits eine Sinnebene an. Er begründet seine Nachfrage damit, dass der Betrieb zum Zeitpunkt des Interviews in der fünften Generation geführt wird. Tradition korreliert gemäß dem Interviewer ergo mit der Generationenfolge. Den Traditionsbegriff lehnt der Befragte zunächst ab. Er suggeriert, er könne mit dem Begriff nicht recht etwas anfangen, ihn nicht mit Leben füllen:

*I 5: Tradition is (.) ein Wort was ich irgendwie weiß ich nicht. da komm ich nicht mit zurecht (.) ahm, (-- ) letztendlich geht's mir darum, Werte (.) beizubehalten ahm, das ist aktuell ganz klar familiengeprägtes Unternehmen heißt für mich, und das haben die beiden ganz gut hinbekommen, mein, mein Vater und mein Onkel, (.) ahm, dass das familiäre Gefühl, was wir hier HABen, weil wir Familie sind auch an die Mitarbeiter, also auch bei denen ankommt. (.) der letztendlich dann vor im, im Laden stehen und in der Backstube stehen und die Produkte fertigen und verkaufen ahm, das is ne Leistung, die ich den beiden hoch ANrechne und das wäre was, was ich gerne beibehalten würde (-) wenn man da über Tradition sprechen kann.*

Die Beschreibung des Beibehaltenwollens von familiengeprägten Werten, die durch den Vater und Onkel als Vorgänger offensichtlich stark vorgelebt und im Sinne einer Unternehmensphilosophie an den Mitarbeiter weitergegeben werden, widerspricht der Aussage, mit Tradition nichts anfangen zu können. Mit der Übernahme des Wertesystems und der Absicht einer Fortführung der Handlungsorientierung an diesen Werten, scheint es, dass der Befragte die Fortführung einer familialen Tradition anstrebt. Eine Lesart ist, dass der Befragte den Begriff der Tradition mit dem Festhalten an etwas »Altem« gleichsetzt und ihn damit als gewissermaßen unmodern empfindet. Der Wert, um den es dem Befragten im Hinblick auf die transgenerationale Sicherung geht, ist das »familiäre

Gefühl«, was durch die enge Verwobenheit von Familie und Betrieb entsteht. Wer unter »Familie« subsumiert wird, bleibt im Interviewverlauf offen. Möglich ist, dass der Befragte sich vor allem auf Vater und Onkel in der Geschäftsführung sowie sich selbst als Nachfolger bezieht. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass der Vater des Befragten nicht der leibliche Vater ist, sondern der Stiefvater, ist es also interessant, dass der Befragte hier von Familie spricht.

Grundsätzlich besteht die transgenerationale Weitergabe darin, ein Gefühl der Verbundenheit im Unternehmen zu vermitteln, das sich über die Mitarbeiter auch an die Kunden weitergibt. Der Befragte nimmt damit noch einmal Bezug auf die zuvor beschriebene Philosophie. Die Aussage ist insofern interessant, weil es hier den Anschein macht, als sei dieser Wert, der Transfer des Wertes vor allem aus marketingtechnischen Gründen von Relevanz. Dem Handeln liegt damit eine rationalistische Absicht zugrunde.

### Der Reiz am Beruf

Der Befragte legt in der folgenden Sequenz in gewisser Weise ein Stück der Unternehmensphilosophie dar, in deren Fokus die Identifikation mit dem Produkt und die gänzliche Verbundenheit mit dem Unternehmen stehen. Der persönliche Referenzrahmen des Handelns ist das Unternehmen selbst:

*I 5: Es geht aber auch vielmehr, auch darum, Geschichten zu erzählen, ähm, (2) und einfach dann auch persönlich dafür zu stehen für das, was das Unternehmen tut (.) ahm, da kann man eigentlich eigene Ideologien eigene Ideen einbringen (.) und das ist einfach so das, was mich daran reizt letztendlich (.) einfach, (.) sagen zu können, das ist von uns, das ist von mir, (-) da find ich mich wieder, da kann ich mit zufrieden sein (-) und wenn ich dann noch (-) Menschen habe, mit denen ich zusammen arbeiten kann, die auch meine, (.) die von dieser Idee, die ich da hatte, auch begeistert sind und da auch mitmachen (.) das ist einfach ein schönes Gefühl.*

Über diese Darstellung dokumentiert sich insbesondere eine Art der Seinsverbundenheit mit dem Betrieb, die jedoch hier als eine Art der Notwendigkeit dargestellt wird. Die Aussage ist insbesondere im Kontrast zu anderen Interviews interessant, als dass dies der einzige Fall ist, in dem diese Verbindung bewusst auf explizite Weise dargestellt wird. Hinsichtlich der Motivation des Befragten, in das Unternehmen einzusteigen, kann von einer starken intrinsischen Motivation gesprochen werden. Im Kontrast dazu stehen vor allem die Fälle, in denen beispielsweise der Betrieb auch als Chance gesehen wird, »viel Geld zu verdienen«. In diesem Zusammenhang kann man eher von einer extrinsischen Motivation sprechen.

Die Arbeit im Familienbetrieb schafft es, die persönlichen Bedürfnisse und Interessen zu decken, wodurch beim Befragten eine innere Zufriedenheit er-

reicht werden kann. In Bezug auf die Frage nach dem Antreiber des Einstiegs in den Betrieb stellt sich die Entscheidung hier als eine auf emotionaler Ebene getroffene dar und weniger als eine auf sachlich, rationalen Gründen fußende Entscheidung. Diese Hypothese ist damit different zu der Einstiegsbehauptung, in der die Rede von einer auf rationalen Gründen basierenden Entscheidung ist. In dieser Sequenz dokumentiert sich zugleich, dass eine hohe Identifikation mit der Aufgabe und der eigenen Rolle einen besonderen Stellenwert hinsichtlich der Denk- und Handlungspraxis des Befragten besitzt und dem Befragten eine Art des Idealismus eigen ist, die vor allem auch durch persönliche Selbstverwirklichungslogik geprägt ist.

### Die Kommunikation über die Nachfolge

Der Befragte beschreibt die kommunikative Aushandlung als prozesshaft und impliziert mit der Illustration eines »dahin schleichenden« Prozesses eine Art Unbewusstheit oder gar Selbstläufigkeit, wie es auch in anderen Fällen benannt wird. Diese so dargestellt zunächst eher unbewusste Kommunikation mündet schließlich in einen konkreten Moment kommunikativer Aushandlung:

*I5: (2) so richtig, noch gar nicht (.) das war halt auch wie gesagt, ein dahin schleichender Prozess (.) ähm, es war eben irgendwann mal wo die Frage, willst du das übernehmen (2) von meinen Eltern. Wir wurden gefragt, natürlich wurden, also das ist so das Selbstverständnis gewesen, wir wurden gefragt (.) könntest du dir das vorstellen? (.) Dann gleichzeitig, (.) wenn nicht, is es halt auch nicht schlimm. Also wir, uns wurden da alle Freiheiten gegeben und gelassen uns zu entscheiden. was wollen wir eigentlich machen, was wollen wir eigentlich werden ahm, (-) ja und dann war halt so, ja okay wo geht die Reise hin.*

Im Kontrast zur Einstiegssequenz stellt sich nicht der Befragte allein vor die Frage nach der Nachfolge, sondern die Eltern sind Initiator dieser Auseinandersetzung. So hat sich der Befragte zwar daraufhin aktiv mit der Frage auseinandergesetzt, in Bezug auf die Initiierung dieses Prozesses stellen sich jedoch die Eltern als handelnde Akteure dar. Hier stellt sich also heraus, dass die Mutter ebenso wie der Vater eine Schlüsselperson im Prozess darstellt. Die Frage der Eltern richtete sich nicht auf die allgemeinen Zukunftsvorstellungen, sondern fokussiert die Frage nach der Nachfolge. Interessant ist, dass der Befragte dieses Vorgehen der Eltern als »Selbstverständnis«, ergo als »selbstverständlich« bezeichnet. Eine Lesart ist, dass er mit diesem Verständnis auf die Frage der Eltern vorbereitet war. Die Fragestellung der Eltern impliziert ihrerseits den Wunsch nach einer Nachfolge der beiden Söhne. So klingt die Frage eher wie ein Angebot an den Befragten. Auf dieser Sinnebene könnte der Befragte das »Selbstverständnis« im Angebot einer Nachfolge sehen. Diese Lesart impliziert, dass er



sich als Sohn ohne Zweifel in der Rolle des Nachfolgers sieht. Es ist nicht allein die Rede vom Befragten, sondern der Bruder wird an dieser Stelle ebenso in die Elaboration eingeschlossen. Die Eltern eröffnen ihren Kindern ein Angebot, ohne damit gezielte Erwartungen zu transportieren. Vielmehr versuchen sie durch ihre Darstellung kein Verpflichtungsgefühl und keinen Handlungsdruck zu übertragen. Die Nachfolgeentscheidung wird so durch den Befragten als eine »freie Wahl« empfunden. Folglich zeigt sich auch in dieser Elaboration das narrative Muster der Freiwilligkeit.

Der Befragte bezieht sich in der Konklusion noch einmal auf die Frage des Interviewers hinsichtlich der Art der kommunikativen Aushandlung. Die Frage der Eltern wurde nicht als »offenes Gespräch« wahrgenommen. Vielmehr stellt sich das Angebot der Eltern in der Wahrnehmung des Befragten aufgrund eines identischen Selbstverständnisses der Rolle des Befragten als Nachfolger offenbar als eine rhetorische Frage dar:

*I5: So ein richtig offenes Gespräch, so von wegen ich komm jetzt, (-) das war nicht nötig, weils eben für alle klar war, auch unausgesprochen (-- ) mittlerweile auf jeden Fall.*

Der Befragte negiert also den Bedarf einer kommunikativen Aushandlung aufgrund eines kollektiven Bewusstseins für die angestrebte Handlungspraxis des Befragten. Damit suggeriert er im Kontrast zu den vorangegangenen Sequenzen, dass ihm durch die soziale Umwelt die Rolle als Nachfolger zugeschrieben wird und er diese selbstläufig adaptiert.

#### Der Vater als Vorbildfunktion

In mehreren der zuvor dargestellten Fälle stellt sich insbesondere der Vater als zentraler Akteur oder Schlüsselfigur heraus. Zumeist übernimmt er die Rolle eines Vorbildes, der den Nachfolger in den Erfahrungsraum Familienbetrieb einführt und darüber hinaus eine Identifikationsfigur symbolisiert. In der folgenden Sequenz wird offensichtlich, dass der Vater nicht die zentrale Identifikationsfigur für den Befragten darstellt:

*I5: Weil ich das Arbeiten in der Backstube nie so richtig mitbekommen hab, (-- ) musste ich mir da auch kein Vorbild suchen in dem Bereich. Ahm, ich war immer schon im Verkauf eigentlich tätig.*

Einerseits wird deutlich, dass aufgrund des Desinteresses an der Tätigkeit des Vaters dieser nicht zur zentralen Vorbildfunktion des Befragten wird. Zugleich deutet sich an, dass der Vater seinen Stiefsohn nicht bewusst in seine Tätigkeit, seinen Erfahrungsraum miteinbezogen hat. Die Aussage suggeriert also, dass das Vorleben eines Berufes und das aktive Miteinbeziehen einen positiven Einfluss auf die späteren Interessen und damit auch auf die Berufswahl haben.

Die Backstube hat sich für den Befragten im kindlichen Erleben nicht als konjunktiver Erfahrungsraum dargestellt. Aus der Einstiegssequenz ist zu entnehmen, dass er im Jugendalter von 14 Jahren einen Ferienjob in der Backstube begonnen hat. Der Befragte impliziert damit, dass Vorbilder sozusagen in der Kindheit und nicht im Jugendalter konstruiert werden.

Im Interviewverlauf dokumentiert sich darüber hinaus, dass der Befragte dem Vorbild des Onkels folgt. Mit der Wahl des Faches BWL schließt der Befragte den Vater kategorisch als Ansprechpartner oder gar als Vorbild aus. Der Onkel wird zum zentralen Akteur für den Befragten:

*I 5: Dann war für mich klar BWL. BWL bin ich mit meinem Vater falsch aufgehoben, dann war halt mein Onkel (.) und mit dem unterhalte ich mich jetzt, (.) bespreche ich mich, arbeite jeden Tag mit dem also (-) das ist mehr so ein schleichender Prozess.*

Er ergreift keine Bäckerlehre, sondern er entscheidet sich für ein BWL-Studium. Die Wahl der eigenen Berufsausbildung, den Vorzug eines Studiums, argumentiert der Befragte mit einer Kategorisierung seiner selbst als »theorieveranlagter Mensch«, wie im Interviewverlauf sichtbar wird. Diese Veranlagung scheint besonders hervorstechend im Vergleich zu dem Bruder, den er als praktisch veranlagt bezeichnet und der entsprechend die Bäckerlehre absolviert. Dem Bruder schreibt er vielmehr noch eine Leidenschaft für den Bäckerberuf zu: »*Er liebt das*«. An dieser Stelle kann einmal angemerkt werden, dass insbesondere den Befragten, die einen Handwerksberuf ausüben, eine Leidenschaft für ihren Beruf zugeschrieben wird oder sie diese selbst illustrieren.

Noch einmal bezugnehmend auf die Familienverhältnisse und die Berufswahl des Befragten kann folgende Hypothese aufgestellt werden: Der Befragte wählt nicht wie sein Stiefvater den Bäckerberuf, sondern studiert. In Kontrast zu Akteuren anderer Handwerks- oder landwirtschaftlicher Betrieb könnte man hier sagen, dass ihm das Handwerk sozusagen nicht im »Blut liegt«. Bei anderen Einzelfällen jedoch scheint dies, wie beschrieben, mit der Muttermilch aufgenommen. Dieser These läge jedoch die Annahme zu Grunde, dass ein familialer Habitus allein vererbt und nicht durch gemeinsame kollektive Erfahrungen transgenerational weitergegeben wird.

### Die empfundenen Zweifel

Auf die gezielte Frage des Interviewers hin dokumentieren sich weniger konkrete Zweifel als vielmehr die Tatsache, dass der Befragte sein Verhalten sowie seine Handlungspraxis kritisch hinterfragt und reflektiert. In Zusammenhang mit einem persönlichen Reflexionsprozess des Handelns steht die unternommene Weltreise des Befragten. Die Reise wurde genutzt, um die Situation im Familienbetrieb, die eigene Rolle im Betrieb, zu hinterfragen:

*I 5: Man hinterfragt es natürlich. (.) Ahm, (.) ich war jetzt acht Monate lang auf Weltreise, war unterwegs und es war auch einer der Gründe warum ich die Lehre machen wollte, einfach auch um zu hinterfragen, was machst du da eigentlich, wenn du zu Hause bist. (-) Ahm, (5) es gibt Tage an denen vielleicht nicht alles rund läuft Tage, an denen man dann auch ma=al (-) einen schlechten Tag ((schmunzelt)) hatte (--) klar, hm=m, sacht man dann, okay (2) willst du eigentlich wirklich?! aber letztendlich macht's dann auch einfach viel zu viel Spaß um das jetzt, jetzt alles hinzuschmeißen.*

Eine Deutungsweise ist, dass der Befragte ähnlich wie der Befragte H 1 die Reise unternimmt, um mit Abstand zum Familienbetrieb und dem sozialen Umfeld die persönlichen Vorstellungen zu reflektieren. Diese Sichtweise bestätigt die eingangs aufgestellte These, dass der Befragte zunächst im Hinblick auf die Nachfolgeentscheidung eine Unsicherheit verspürt.

Tatsächliche Momente des Zweifels sind tagesformabhängig. Ähnlich wie auch bei anderen Fällen scheinen »Tiefs« eher situationsgebunden und nicht tatsächlich zu ernsthaften Zweifeln an der Entscheidung zu führen.

Im weiteren Verlauf zeigt sich, dass der Befragte hingegen insbesondere mit Selbstzweifeln konfrontiert ist:

*I 5: Dann zweifelt man schon mal, hab ich denn alles richtig gemacht, hab ich mit allen Leuten richtig gesprochen, (.) Trete ich richtig auf (-) das sind eigentlich glaub, glaube ich ganz menschliche Gedanken, die man hier hat. Wie wirkt man, wie wirkt man gegenüber anderen.*

Das Bestreben, alles richtig zu machen, führt zu großen Selbstzweifeln. Denkbar erscheint, dass sich der Befragte hohen Erwartungen gegenüber sieht, möglicherweise seitens der Eltern, und aus diesem Grund das eigene Verhalten besonders kritisch hinterfragt.

## Die Reaktion des Umfeldes

Der Befragte bezieht sich bezüglich der Reaktion des Umfeldes auf seinen Freundeskreis. Diese stellen die Nachfolge als einzig richtige Entscheidung dar:

*I 5: Die meisten sagen immer, wär ja dumm, wenn du das nicht machen würdest ähm, (--) im Großen und Ganzen (.) mit, (--) die meine Freunde, die Menschen mit denen ich viel unternehme und, und ich viel mache, ahm. (-) das war denen irgendwie klar, dass ich das mache und die kommen auch damit zurecht, also ich krieg da keine negative, also weder negative noch positive äh:ä Rückmeldung. Wir reden da in der Regel fast gar nicht drüber (-) also ich, ich bin halt (.) mehr arbeiten, öfter arbeiten, länger arbeiten als die anderen, (.) das nehmen die dann so hin und sagen auch ja:a ist halt, is halt so, aber im Großen und Ganzen machen die sich da nicht so wirklich Gedanken drüber. Ich mach das halt auch nicht zum Thema.*

Mit der Aussage, dass eine Entscheidung gegen die Nachfolge »dumm« wäre, erfolgt einerseits eine Bewertung der Handlungspraxis des Befragten, zugleich wird ihm die Rolle des Nachfolgers zugeschrieben. Mit diesem Bewusstsein des Befragten ergibt sich folgende Lesart: Der Befragte kann einen impliziten Erwartungs- und Handlungsdruck durch die Umwelt verspüren. Angetrieben durch das Empfinden, mit der Entscheidung gegen einen Einstieg in das Familienunternehmen einen »Fehler« zu begehen, das heißt, etwas »Dummes« zu tun, ergibt sich auch von Seiten des Befragten keine Handlungsalternative. Die vorangegangene Passage hat den Befragten als ehrgeizig und vor allem als bestrebt, alles »richtig und gut« zu machen, dargestellt. Mit einer Entscheidung gegen eine Nachfolge hätte er nicht im Sinne der Umwelt gehandelt und damit ebenso seinem Naturell widersprochen.

Die Umwelt nimmt den Befragten gleichsam selbstverständlich in der Rolle des Nachfolgers wahr. So stellt sich für sie die Nachfolge als »klar« im Sinne von unzweifelhaft dar. Interessant ist, dass auch in diesem Fall die Umwelt ein entsprechendes Selbstverständnis besitzt. Homolog zu anderen Fällen grenzt sich der Befragte auch hier in Bezug auf die Arbeitszeit zu seinen Freunden ab. Damit deutet sich auf gewisse Weise abermals an, dass die Freunde den gesellschaftlichen Sinnbezügen folgen, der Nachfolger sich jedoch an den Sinnbezügen von Familienunternehmen orientiert und seine persönlichen Bedürfnisse den Belangen des Betriebs unterordnet.

### Die empfundenen Erwartungen und Druck

Im Interviewverlauf wurde deutlich, dass der Befragte zum Zeitpunkt des Interviews den direkten operativen Einstieg in den Betrieb erst in acht Jahren prognostiziert. Die Entscheidung zur Nachfolge wurde ergo bereits in der Phase der beruflichen Ausbildung, dem Studium, getroffen. Zusätzlich hat der Befragte das Sammeln externer Erfahrungen vor einem Eintritt in das Familienunternehmen geplant. Der Interviewer postuliert, dass der Befragte durch diese »frühe« Entscheidung in eine Art Drucksituation geraten ist, auch in acht Jahren, in denen der Befragte den Zeitpunkt der Nachfolge prognostiziert hatte, noch genauso hinter der Entscheidung zu stehen. Der Interviewer unterbreitet dem Befragten damit bereits ein Sinnangebot:

*I 5: Ahm (3) es ist keine Drucksituation da, weil (-- der, der Einzige, der sich Druck mache, der mir Druck machen könnte, wär ich selber von außen hin (-- ist das (-- weil letztendlich is es (-- also, es hat mir die erst (.) die Entscheidung, die ich dann damals getroffen hab, die hat mich noch nie:e länger in irgend einer Weise irgendwie negativ (.) also, dass ich jetzt selber da saß und gesagt hab, woah, das musste jetzt machen egal was passiert ahm (-- im Studium selber (.) oder auch wenn ich unterwegs war, war das eigentlich immer ganz schön zu wissen, da ist was, was auf dich wartet, da ist was,*

*worauf du dich verlassen kannst und da ist was, was jetzt auch noch täglich gepflegt wird, damit du dann da (.) ein bestmöglichen Start hast und das einfach, also ist für mich kein Druck, ist eigentlich eher ein schönes Gefühl, zu wissen, da ist etwas, was wartet.*

Der Befragte verneint die Annahme des Interviewers eines auf den Befragten entstandenen Drucks. Er legt hier dar, dass ein möglicher Druck allein von innen heraus, aus sich selbst heraus und nicht durch die Umwelt entstehen könnte. In dieser Sequenz stellt der Befragte selbst noch einmal dar, dass die Entscheidung durch ihn bisher nicht bewusst angezweifelt wurde. Vielmehr liefert die Entscheidung zur Nachfolge ihm eine Sicherheit, die sich offenbar auf die berufliche Zukunft bezieht. Hier bietet sich folgende Lesart an: Die Nachfolgeentscheidung wurde durch die Eltern initiiert. Denkbar ist, dass eine so frühzeitige Initiierung stattgefunden hat, weil das unternehmerische Handeln wie beispielsweise große Investitionen von einer gesicherten Nachfolge abhängen. So ist der Befragte gewissermaßen früh in Zugzwang geraten, zu handeln. Mit einer Entscheidung gegen eine Nachfolge hätte sich der Befragte früh eine Alternative verlegt. Mit der Entscheidung für eine Nachfolge hat er nun eine Sicherheit erlangt, die ihm alle Türen öffnet. Der Befragte weiß darum, dass mit seiner Entscheidung für eine Nachfolge der Betrieb bewusst »gepflegt« wird um in die nächste Generation weitergegeben werden zu können. Interessant sind hier die Rollen, die der Befragte »verteilt«: Es ist nicht er, der auf eine Nachfolge wartet, sondern es ist das Unternehmen, dass auf ihn als Nachfolger wartet. Hier impliziert er sozusagen ein Abhängigkeitsverhältnis des Unternehmens vom Nachfolger. Die Aussage, dass das Unternehmen sozusagen warte, deutet an, dass sich der Befragte »alle Zeit der Welt« lassen kann, es also gleichgültig ist, wann er in den Betrieb einsteigt.

### Die eigene Selbstverwirklichung

Mit der Frage nach den Selbstverwirklichungsmöglichkeiten setzt der Interviewer einen spezifischen Relevanzrahmen, das bedeutet, er impliziert, dass die Möglichkeit der Selbstverwirklichung eine wichtige Rolle im Relevanzsystem des Befragten einnimmt. Er nimmt damit die Aussage aus der Einstiegssequenz auf, in der der Befragte dargestellt hatte, dass er im Familienunternehmen seine Ideen einbringen und gestalterisch tätig sein könne. Der Interviewer deutet dies also als Aspekt der Selbstverwirklichung. Der Befragte nimmt die Proposition des Interviewers auf. Es zeigt sich, dass aus seiner Sicht die Chance der Selbstverwirklichung hingegen nicht allein an das Familienunternehmen gebunden ist:

*I5: Wenn ich jetzt sagen würde, (.) das was ich bin, (.) kann ich nur hier, nur im Rahmen, des Unternehmens verwirklichen, (--) dann müsste ich mir, glaube ich, Gedanken machen, ahm, aber ich hab noch also andere Hobbies, Interessen, Dinge, die ich dann auch so dann viel mit dem, mit dem in der Arbeit hier vereinbaren kann und (2) ja das ist schon wichtig, ne, also, und ansonsten ist man auf Dauer, ist man, doch auch unzufrieden mit sich selbst, wenn man sich selber ((lautes Geräusch)) wenn man sich selbst, wenn man seine Träume, wenn man seine Ideen, wenn man sich selbst nicht richtig, wenn man nicht der sein kann, der man eigentlich is. [...] Gleichzeitig kann ich aber auch (.) sagen, hör mal jetzt, bräuchte ich mal irgendwie 2, 3 Wochen mal, dass ich nochmal reisen kann, dass ich auch für mich dann irgendwie mal ein bisschen Abstand gewinnen kann, das geht hier alles, wenn man halt, wenn man halt nicht rumkompliziert.*

Zwar kann der Befragte seine persönlichen individuellen Interessen einbringen und er erfährt den gewünschten Handlungsspielraum, um die eigenen Ideen einzubringen, was zu einer starken persönlichen Zufriedenheit und dem Gefühl, er selbst zu sein, führt. Jedoch ist es vielmehr die Möglichkeit, die darüber hinaus existenten Wünsche mit der beruflichen Rolle zu vereinbaren, die als eine besondere Chance im Familienunternehmen und als Selbstverwirklichungsakt wahrgenommen wird. Der Befragte möchte ein sehr hohes Maß an Flexibilität für sich beanspruchen, um die privaten Bedürfnisse zu leben. Darunter fällt speziell, die eigene Reiselust zu befriedigen und damit gleichzeitig auch eine Distanz zum Alltäglichen zu gewinnen. Der Befragte illustriert, mit der Reise eine Art Auszeit von der eigenen Rolle als Nachfolger nehmen zu können. Damit dokumentieren sich starke Individualisierungstendenzen.

Mit dieser Sequenz zeigen sich einerseits die Chancen, die dem Befragten durch den Einstieg in das Familienunternehmen geboten werden, andererseits widerspricht er im gleichen Atemzug dieser Chance als einzigartiges Kriterium:

*I5: ich weiß nicht, ob man das irgendwie (3) man kann das überall letztendlich, wenn man gut in dem ist, gut in dem ist, was man tut (.) und das dann auch jeweils, also von dem jeweiligen Personen dann auch festge-stellt wird und die Person auch sagt, du machst das gut, dann kann man sich natürlich auch woanders verwirklichen, also das gibt jetzt nicht nur die eine Lösung.*

Einerseits begreift er das Familienunternehmen als Chance – andererseits widerspricht er dem. Es wirkt also, als ergebe sich für den Befragten eine komplexe, ambivalente Situation: Mit dem Zugeben der besonderen Chance setzt er sich unter Druck, entsprechend handeln zu müssen.

### Ambivalenzpunkte

Der beschriebene Wunsch, vor einem endgültigen Einstieg in den Familienbetrieb außerhalb einen neuen Erfahrungsraum zu erschließen, steht in direkter

Verbindung mit dem Umstand, dass sich der Befragte in der Rolle »Sohn vom Chef« befindet. Diese Situation wird vom Befragten negativ konnotiert:

*I 5: Man ist halt einfach der Sohn vom Chef und und dann reagieren die jeweiligen Leute, mit denen man dann arbeitet auch einfach anders auf einen und a=ahm (-) man MUSS sich DURCHsetzen und muss sich ja aber nicht so durchsetzen, wie es vielleicht woanders wäre, wo man einfach dann täglich nur Mitarbeiter ist und dann keine Vorgeschichte hat, keine Familienbindung hat.*

Der Befragte schildert seine eigene Wahrnehmung in Bezug auf seine Außenwirkung und scheint damit die Mitarbeiter im Betrieb einzubeziehen. Interessant ist hier die Frage, ob Selbst- und Fremdeinschätzung in Bezug auf die wahrgenommene Rolle des Befragten miteinander einhergehen. Möglich erscheint, dass er sich selbst in diese Rolle versetzt und sich daraus selbstläufig eine Art Vorurteil in Bezug auf das Verhalten seiner Umwelt entwickelt hat. Ferner ist es denkbar, dass der Befragte hier ein eher allgemein vorherrschendes Vorurteil aufnimmt. Er stellt diese Tatsache der Rolle des Sohnes als ganz »klar« und logisch dar, als gehe er davon aus, dass dies eine allgemeingültige Denkhaltung sei. Seine Rolle führt also zu der Notwendigkeit, sich stärker als in einem anderen Betrieb, in dem er allein die Rolle eines Mitarbeiters inne hätte, durchsetzen zu müssen. Die Elaboration weist hier keine Unsicherheit auf, sondern es dokumentiert sich eine starke Überzeugung in Bezug auf die eigene Rolle.

Diese Passage suggeriert, dass sich der Befragte in seiner Rolle und Position nicht wohlfühlt. Möglich ist, dass er durch das Anstreben einer Anstellung in einem anderen Betrieb versucht der Situation temporär zu entfliehen.

Es ergibt sich für den Befragten ergo eine ambivalente Situation: Im Sinne seiner persönlichen Handlungsorientierung strebt er nach verantwortungsvollen Aufgaben und Entscheidungsfreiheit, das heißt einer Position in der er sich gewissermaßen individuell entfalten und persönlich weiterentwickeln kann. Diese Rahmenbedingungen liefert ihm augenscheinlich der Familienbetrieb. Tatsächlich wird er in diesem jedoch mit Vorbehalten seiner Rolle gegenüber konfrontiert, die gerade die gewünschten Handlungsmöglichkeiten eindämmen.

### Zusammenfassung des Falles

Der Einstieg und die Nachfolge im Familienbetrieb erweisen sich als ein Prozess, der in einen spezifischen Entscheidungsmoment am Ende der Schullaufbahn und der Wahl eines Studiums mündet. Der Familienbetrieb, der durch den Vater und auch den Onkel gemeinsam geführt wird, ist geographisch vom familialen Wohnort getrennt. So erschließt sich der Betrieb als konjunktiver Erfahrungsraum erst mit der Aufnahme eines Ferienjobs. Die spätere Wahl des Studiums

wird vom Befragten bewusst und autonom getroffen und orientiert sich dabei an den persönlichen Interessen, unabhängig von den Anforderungen des Familienbetriebes. Die beruflichen Erfahrungen im Unternehmen neben Schule und Studium werden positiv wertgeschätzt und führen beim Befragten zu einer Übernahmbereitschaft. Die Tätigkeit im Familienbetrieb schafft es, die persönlichen Handlungspräferenzen und Bedürfnisse zu befriedigen. Im Fokus der Handlungsorientierung steht insbesondere das Bewusstsein darüber, dass der Einstieg Handlungsmöglichkeiten offeriert, die dem Befragten auf dem freien Arbeitsmarkt nicht geboten würden. Die Nachfolge erweist sich somit als einmalige Chance in Bezug auf die persönlichen Berufsaussichten sowie insbesondere die Möglichkeiten der Selbstverwirklichung. So basiert die Entscheidung auf einer rationalen Argumentation, auf Um-zu-Motiven, die der Befragte bewusst darlegen kann. Überdies zeigt sich jedoch auch eine enge Verbundenheit und Identifikation mit diesem Betrieb.

Das Handeln dokumentiert sich im Interviewverlauf als frei von Erwartungen und impliziten Zwängen der Eltern. Als zentraler Akteur stellt sich der Onkel dar, der denselben beruflichen Werdegang eingeschlagen hatte. In diesem Kontext wurde die These aufgestellt, dass der familiäre Hintergrund des Vaters als Stiefvaters zu einer weniger engen emotionalen Verbundenheit geführt hat und er so nicht selbstläufig die Rolle des Vorbildes einnimmt.

Als einflussnehmend auf die Handlungspraxis stellt sich überdies die Rolle der sozialen Umwelt des Befragten dar, die ihm im Sinne eines identischen Verständnisses die Rolle des Nachfolgers zuschreibt. Die Rolle wird nicht allein durch die Umwelt getragen, sondern sie wird auch als die einzig logische und richtige Entscheidung des Befragten hervorgehoben. Über diese Kommunikation der Umwelt kann beim Befragten ein impliziter Handlungsdruck entstanden sein. Als mögliche Handlungseinschränkung und gleichzeitig als zwiespältige Situation stellt sich für den Befragten die Rolle als ewiger »Sohn vom Chef« dar.

### **7.3 Kontrastierung der Handlungsorientierungen nach Themenfeldern**

Die Einzelfalldarstellungen haben verschiedene Themenfelder innerhalb der Erzählungen hervorgebracht, die die Basis der Offenlegung der individuellen Handlungs- und Deutungsmuster der Nachfolger bilden und damit die Grundlage der Analyse des Orientierungsrahmens darstellen. Der Analyseschritt der Kontrastierung der Handlungsorientierungen nach Themenfeldern dient dazu, die vorangegangenen Einzelfalldarstellungen vor bestimmten Parametern einander



gegenüberzustellen. Diese Kontrastierung vollzieht sich bereits in der Zuordnung zu den darauffolgend abgeleiteten vier Typen, wie den folgenden Tabellen zu entnehmen ist.<sup>58</sup> Dieser Schritt unterstützt den Nachvollzug der Einteilung der Einzelfälle in die vier differenten Handlungstypen. Die an dieser Stelle vorgenommene interpretative Bearbeitung aller 14 erhobenen und interpretierten Fälle macht eine differenzierte Kontrastierung erst möglich. Aus diesem Grund werden die bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht vorgestellten sechs Fälle hier der Vollständigkeit halber in die tabellarischen Übersichten eingefügt. So fließen alle 14 analysierten Interviews der Nachfolger in den thematischen Vergleich sowie die anschließende Typenbildung mit ein. Dieses Vorgehen liegt der persönlichen Annahme zugrunde, dass erst eine relativ hohe Fallzahl eine plausible Typisierung erlaubt. Erst die Existenz mehrerer Fälle, die einem gleichen Typus zugeordnet werden können, schafft ein wertschöpfendes Maß an interpretativer Transparenz.

Als übergeordnete Themenfelder zur Kontrastierung ergeben sich: Einstieg in das Familienunternehmen, Rolle der Eltern als zentrale Akteure, soziales Umfeld sowie Ambivalenzpunkte. Die Kontrastierung greift ergo nicht alle zuvor dargelegten Ergebnisse der Einzelfälle auf, sondern stützt sich auf die zentralen Themen, die in der Lage sind, die Spezifika eines Typus anschaulich offenzulegen. Da nicht in allen 14 Interviews in gleichem Maße alle Themen bearbeitet werden, müssen mögliche »Lücken« in Kauf genommen werden.

Jedem Themenfeld entsprechend wird eine Zusammenschau der analysierten Ergebnisse in tabellarischer Form dargestellt, mit dessen Hilfe besonders die Mehrdimensionalität der abstrahierten Handlungsorientierungen verdeutlicht werden können. Jedes Themenfeld wird anhand verschiedener aus der interpretativen Analyse definierter Vergleichsparameter kontrastiert.<sup>59</sup> Eine Erläuterung der Vergleichsparameter erfolgt jeweils entsprechend den zugeordneten Themenfeldern.

### 7.3.1 Einstieg in das Familienunternehmen

Wie sich in der interpretativen Analyse der Einzelfalldarstellungen herauskristallisiert hat, gibt die Art und Weise, auf die der Befragte auf den Erzählstimulus des Interviewers hin in die eigene Erzählung einsteigt, einen Hinweis darauf, wie sich der Einstieg in das Familienunternehmen vollzogen hat. Der »*Einstiegszeitpunkt Erzählung*« gibt also Aufschluss über den Referenzpunkt der Nachfolgeentscheidung. Dabei kann dieser Zeitpunkt je nach Typus zwischen einem

---

58 Siehe hierzu die linke Spalte in den folgenden Tabellen.

59 Siehe dazu die oberste Zeile in der tabellarischen Darstellung.

nicht interpunktierbaren, kindlichen Zeiterleben oder dem Ende der Schulbahn ausfallen.

Der Interviewer postuliert mit dem zu Beginn des Interviews gesetzten Erzählstimulus eine Kausalität des Entscheidungsprozesses zur Nachfolge. Mit dem Vergleichsparameter »zeitliche Abhandlung« wird diese Zuschreibung hinterfragt: Wie vollzieht sich die Nachfolge aus zeitlicher Perspektive und welchen Einfluss hat diese schließlich auf die Handlungspraxis des Nachfolgers? Stellt die Nachfolge einen selbstläufigen Prozess dar und entspricht damit der postulierten Kausalität oder bildet sie ein spezifisches Entscheidungsmoment?

Als einflussreicher Wirkfaktor auf die Handlungsorientierung hat sich in den Einzelfalldarstellungen die »Bewusstseinssebene« der Befragten dokumentiert. Die Qualität des Bewusstseins im Sinne einer unbewussten Wahrnehmung eines sich vollziehenden Nachfolgeprozesses oder einer bewussten Nachfolgeabsicht auf einer reflektierten Ebene stehen in engem Zusammenhang mit der sozialen Rahmung der Befragten und einer möglichen Rollenzuschreibung durch die soziale Umwelt. Die »Wahrnehmungsebene« bezieht sich auf die im Kontext der Nachfolge empfundenen Emotionen der Befragten. Wird die Nachfolge mit einer emotionalen Verbundenheit, mit Leidenschaft und Spaß verbunden oder verbleibt der Nachfolger konsequent auf einer rationalen Wahrnehmungsebene? Unter der Dimension der Wahrnehmung werden intrapersonelle Sinneseindrücke sowie Empfindungen subsumiert, die aus den individuellen Erfahrungen der Befragten entspringen.

Die Gestalt individueller Handlungsorientierungen bildet das Resultat erlebter Erfahrungen. Erfahrungen vollziehen sich nicht im luftleeren Raum. Der Rahmen erlebter Erfahrungen – der »zentrale Erfahrungsraum« – ist maßgeblich für dessen Ausgestaltung.

Tabelle 1: Synopse der Kontrastierung »Einstieg in das Familienunternehmen«

Fall	Einstiegszeitpunkt Erzählung	Zeitliche Abhandlung	Bewusstseins- ebene	Wahrnehmungsebene	Zentraler Erfahrungsraum
L 1	- kindliches Erleben - »von Geburt an« - Interpunktion nicht möglich	- Kausalität des Prozesses - Selbstläufigkeit in Sinne einer vordefinierten, adaptierten Rolle	- unbewusster Entscheidungsprozess zur Nachfolge	- emotionale Verbundenheit - »Lust« als emotionale Verknüpfung mit dem Beruf - inkorporierter familialer Habitus und selbstnitiierter Handlungsdruck	- der Stall
	- kindliches Erleben - »von Kindheit an« - Interpunktion nicht möglich	- Kausalität des Prozesses - Selbstläufigkeit in Sinne einer vordefinierten, adaptierten Rolle	- unbewusster Entscheidungsprozess zur Nachfolge	- »Spaß« und »Faszination« als positive Verknüpfung mit dem Beruf - Selbstdefinierte Tendenzen einer Alternativlosigkeit	- die Küche
H 2	- kindliches Erleben - »von Kindheit an« - Interpunktion nicht möglich	- Kausalität des Prozesses - Selbstläufigkeit in Sinne einer vordefinierten, adaptierten Rolle	- unbewusster Entscheidungsprozess zur Nachfolge	- emotionale Verbundenheit; »Spaß« als positive Verknüpfung - latenter selbstnitiierter Handlungsdruck	- das Familienunternehmen als Einheit aus familiärem Wohnraum und Betrieb
	- kindliches Erleben - »von Geburt an« - Interpunktion nicht möglich	- Kausalität des Prozesses - Selbstläufigkeit in Sinne einer vordefinierten, adaptierten Rolle	- unbewusster Entscheidungsprozess zur Nachfolge	- positive Konnotation des Erfahrungsraumes - »Spaß« und »Lust« als positive Verknüpfung - privilegierte Option der Nachfolge	- das Familienunternehmen als Einheit aus familiärem Wohnraum und Betrieb

Typus 1

((Fortsetzung))

Fall	Einstiegszeitpunkt Erzählung	Zeitliche Abhandlung	Bewusstseins- ebene	Wahrnehmungsebene	Zentraler Erfahrungsraum
Typus 2	H 4 - Ende der Schul- laufbahn als Phase berufli- cher Orientie- rung	- bewusster Ent- scheidungs- moment durch Um- welt initiiert (Schule)	- bewusste ratio- nale Entschei- dung zur Nach- folge	- »Spaß« als positive Verknüpfung mit dem Beruf - Fokussierung des größtmöglichen Nutzen - Nachfolge nicht als Selbstzweck	- das Familienun- ternehmen als Einheit aus fa- miliärem Wohn- raum und Be- trieb - das Dorf
		H 3 - Erleben der Schulzeit	- bewusster Ent- scheidungs- moment durch Um- welt initiiert (Vater)	- bewusste ratio- nale Entschei- dung zur Nach- folge	- Nachfolge als Möglichkeit; persönliche Bedürfnisse zu befriedigen - pragmatische Handlungs-alternative
Typus 3	H 1 - »von Geburt an«	- Oszillation zwi- schen bewusster, reflektierter - Entscheidung in Folge der Selbst- findung und Selbstläufigkeit durch soziale Rahmung	- bewusste Ent- scheidung zur Nachfolge	- Emotionale Verbundenheit - Transgenerationale Ver-antwortung der Fortführung & Disposition durch Sozialisation	- das Familienun- ternehmen als Einheit aus fa- miliärem Wohn- raum und Be- trieb
		I 4 - kindliches Erle- ben - »von Kindheit an« - Interpunktion nicht möglich	- Kausalität des Prozesses und Zwangsläufig- keit - vordefinierte von außen auf- erlegte Rolle	- Fremdbestimmtheit des Handelns - Ausweglosigkeit - adaptiertes Verantwortungsbewusst- sein durch normative Erwartungen	- Firmengelände mit all seinen Mitarbeitern - geographische Trennung der Lebensbereiche

((Fortsetzung))

Fall	Einstiegszeitpunkt Erzählung	Zeitliche Abhandlung	Bewusstseins- ebene	Wahrnehmungsebene	Zentraler Erfahrungsraum
Typus 3	L 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kausalität des Prozesses und Zwangsläufigkeit</li> <li>- vordefinierte von außen auferlegte Rolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bewusste Entscheidung zur Nachfolge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- »Interesse« als positive Verknüpfung mit dem Beruf</li> <li>- Handlungsverpflichtung als definierter Nachfolger und damit Alternativlosigkeit des Handelns</li> <li>- Nachfolge als Privileg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbindung von Wohnraum und Betrieb</li> </ul>
	I 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kausalität des Prozesses</li> <li>- Selbstläufigkeit in Sinne einer zugeschriebenen Rolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bewusste Entscheidung zur Nachfolge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interesse am Beruf &amp; Unternehmen</li> <li>- Inkorporation der Nachfolgerrolle &amp; Handlungsverpflichtung;</li> <li>- soziale Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- der Betrieb als »Spielzimmer« später als Nebenjob</li> <li>- geographische Trennung der Lebensbereiche</li> </ul>
	I 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- »von Kindheit an«</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheidung als Prozess der in spezifischen bewussten Entscheidungsmomenten mündet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bewusste Entscheidung zur Nachfolge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wahrnehmung von Erwartungen des Vaters</li> </ul>

((Fortsetzung))

Fall	Einstiegszeitpunkt Erzählung	Zeitliche Abhandlung	Bewusstseins- ebene	Wahrnehmungsebene	Zentraler Erfahrungsraum
I 3	- Studienzeit	- bewusster Ent- scheidungs- moment	- bewusste ratio- nale Entschei- dung zur Nach- folge	- Nachfolge als Befriedigung der per- sönlichen Interessen und Bedürfnisse - Nachfolge als einmalige Chance	- geographische Trennung der Lebensbereiche
G 1	- Ferienjob in der Schulzeit	- Entscheidung als Prozess, der in spezifischen be- wussten Ent- scheidungs- moment mündet	- bewusste ratio- nale Entschei- dung zur Nach- folge	- Nachfolge als Befriedigung der per- sönlichen Interessen und Bedürfnisse - Nachfolge als einmalige Chance - Identifikation und Verbundenheit mit dem Betrieb	- Betrieb als Teil der Kindheit - geographische Trennung der Lebensbereiche

Quelle: Eigene Darstellung

### 7.3.2 Rolle der Eltern als zentrale Akteure

Mit der Frage nach der Rolle der Eltern schreibt der Interviewer diesen bereits eine Schlüsselrolle im Prozess der Nachfolge zu. Im Rahmen dieses Themenfeldes steht die Ausgestaltung der Beziehung von Eltern und Nachfolger im Vordergrund des Interesses. Mit der Beschreibung als »Eltern« werden im Interviewverlauf zunächst sowohl Vater als auch Mutter als zentrale Akteure postuliert. Der Vergleichsparameter »*Identifikationsfigur*« nimmt Bezug auf die Schlüsselfiguren im Nachfolgeprozess. In der Übersicht wird noch einmal deutlich, dass zumeist nicht die Eltern als Paar eine zentrale Position einnehmen, sondern, dass vor allem der Vater eine besondere Rolle innehaben kann. Dabei nimmt er nicht durchweg eine Vorbildrolle ein. Das Handeln des Vaters kann auch zu einer bewussten Distanzierung und Abgrenzung der Nachfolger führen. Wie in der interpretativen Analyse bereits sichtbar wurde, gibt es darüber hinaus Einzelfälle, in denen die Eltern eine untergeordnete Rolle im Nachfolgeprozess spielen und dagegen andere Akteure eine bedeutsame Rolle einnehmen.

Unter dem Stichwort »*Interaktion*« wird das aufeinander bezogene Handeln des Nachfolgers und der Schlüsselfiguren in ihrer Ausgestaltung kontrastiert. Dabei steht vor allem die Heranführung oder der Einbezug der Nachfolger in das Familienunternehmen im Vordergrund.

Wie das Thema Nachfolge im familialen Kreis zum Thema gemacht wird, und ob eine bewusste kommunikative Aushandlung zwischen den Akteuren stattfindet oder ob aufgrund eines kollektiven Selbstverständnisses der Nachfolge eine explizite Aushandlung redundant ist, steht im Fokus des Vergleichsparameters »*kommunikative Aushandlung*«. Die Art der kommunikativen Aushandlung gibt folglich insbesondere einen Hinweis auf das Selbstverständnis der Nachfolge sowie die Autonomie des Nachfolgers als handelnder Akteur.

In diesem Zusammenhang wird ferner nochmals sichtbar, welche Rolle die Eltern als Akteure im Nachfolgeprozess einnehmen.

Tabelle 2: Synopse der Kontrastierung »Rolle der Eltern als zentrale Akteure«

	Fall	Identifikationsfigur	Interaktion	Kommunikative Aushandlung
Typus 1	L 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vater als Vorbild und Identifikationsfigur</li> <li>- generationale Übertragung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktiver Einbezug durch den Vater in Betrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implizithetscharakter; keine kommunikative Aushandlung</li> <li>- Selbstläufigkeit</li> <li>- kollektives Selbstverständnis der Nachfolge</li> </ul>
	G 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Großmutter als Identifikationsfigur</li> <li>- generationale Übertragung und transgenerationale Verpflichtungstendenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktiver Einbezug und bewusste Einflussnahme durch die Großmutter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implizithetscharakter; keine kommunikative Aushandlung</li> <li>- Selbstläufigkeit</li> <li>- kollektives Selbstverständnis der Nachfolge</li> </ul>
	H 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vater als Vorbildfunktion und Identifikationsfigur</li> <li>- generationale Übertragung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktiver Einbezug in Betrieb durch den Vaters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstläufigkeit</li> <li>- bewusste Explikation</li> <li>- kein kollektives Selbstverständnis der Nachfolge</li> </ul>
	L 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vater als Vorbild und Identifikationsfigur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktiver Einbezug in Betrieb durch den Vater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstläufigkeit</li> <li>- implizite übertragene Erwartungshaltung der Eltern</li> <li>- kein kommunikativer Austausch</li> </ul>
Typus 2	H 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kein Vorhandensein einer zentralen Vorbildfigur</li> <li>- eher bewusste Abgrenzung zum Vater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kein aktiver Einbezug der Eltern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implizithetscharakter; keine kommunikative Aushandlung</li> <li>- Selbstläufigkeit</li> <li>- kollektives Selbstverständnis der Nachfolge</li> </ul>
	H 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kein Vorhandensein einer zentralen Vorbildfigur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eröffnung möglicher Handlungsalternativen und Auslegung eines Handlungsrahmens durch den Vater</li> <li>- Initiierung eines Reflexions- und Entscheidungsprozess durch den Vater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bewusste Aushandlung vor dem Abitur</li> </ul>



((Fortsetzung))

Fall	Identifikationsfigur	Interaktion	Kommunikative Aushandlung
H 1	kein Vorhandensein einer zentralen Vorbildfigur	bewusster Einbezug in Betrieb in Form eines Ferienjobs	bewusste Aushandlung durch das Ende des Studiums getrieben
	eher bewusste Abgrenzung zu den Eltern		
I 4	Lebenspraxis der Eltern als Abschreckung und Wunsch der Abgrenzung dazu	oktroyieren der Nachfolgerrolle und der Berufswahl durch die Eltern	einseitig gerichtete Kommunikation im Sinne eines Vorschreibens der Handlungspraxis durch die Eltern
Typus 3	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>	Eröffnung von Handlungsalternativen in Bezug auf die Berufswahl und Forcierung einer externen Anstellung durch die Eltern	bewusster regelmäßiger kommunikativer Austausch
	Vater als Vorbild und Mentor	aktiver Einbezug durch den Vaters in Betrieb	Eltern als treibende Kraft
I 1	enge emotionale Verbindung	Nachahmen des Vaters als heroisiertes Vorbild	bewusste Aushandlung aufgrund des Desinteresses der Schwester
I 2	Vater als Vorbild und Identifikationsfigur	bewusster Einbezug in den Betrieb in der Kindheit durch den Vater	explizites offerieren der Nachfolge als freiwillige Handlungsalternative und als große Chance
I 3	familienexterner Vorgänger als Vorbild	Eröffnung von Handlungsalternativen in Bezug auf die Berufswahl und Nachfolgeentscheidung	bewusste Aushandlung im Familienkreis
Typus 4	Abgrenzung zum Vater	Eröffnung von Handlungsalternativen in Bezug auf die Berufswahl und Nachfolgeentscheidung	einseitig gerichtete Kommunikation im Sinne eines Offerieren der Nachfolge durch die Eltern
	Onkel als Vorbild und Identifikationsfigur	Eröffnung von Handlungsalternativen in Bezug auf die Berufswahl und Nachfolgeentscheidung	bewusste Aushandlung
G 1	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>	Angebot des Einstiegs durch die Eltern	Eltern, insbesondere die Mutter als treibende Kraft und Initiator der Entscheidung

Quelle: Eigene Darstellung

### 7.3.3 Das soziale Umfeld

Das soziale Umfeld beziehungsweise die Interaktion mit diesem bildet einen spezifischen konjunktiven Erfahrungsraum oder ein spezifisches Erfahrungsmilieu für die befragten Nachfolger. Die vom Umfeld konstruierte und auf den Nachfolger projizierte Wirklichkeitskonstruktion kann je nach Interaktion und entsprechender Wahrnehmung des Nachfolgers Einfluss auf die persönliche Handlungsorientierung haben. Insbesondere in Form an den Nachfolger gerichteter Erwartungen und der Vermittlung eines Selbstverständnisses der Nachfolge kann die soziale Umwelt eine treibende Kraft in Bezug auf die Handlungspraxis des Nachfolgers sein. Ob das Umfeld eine spezifische Rolle und entsprechende normative Erwartungen auf den Nachfolger überträgt versteckt sich hinter dem Vergleichsparameter »*Rollenverständnis der Umwelt*«. Unter »Umwelt« wird das soziale Umfeld wie die Freunde sowie das familiäre Umfeld des Befragten verstanden. Unter dem Stichwort »*Übertragung auf den Befragten*« wird differenzierter hinterfragt, welche Reaktionen im Sinne von Emotionen oder adaptierten Handlungsaufforderungen das »*Rollenverständnis der Umwelt*« beim Befragten auslöst.

Der Nachfolger als Teil des Familienunternehmens ist eingebettet in ein System, das sich durch spezifische Eigenschaftsmerkmale auszeichnet. In Abgrenzung zu den Akteuren des sozialen Umfeldes ergeben sich so bestimmte »*Abgrenzungskriterien*«, die eine Differenz der Lebens- und Handlungspraxis von Nachfolger und Umfeld aufzeigen. Die Abgrenzungskriterien spiegeln folglich die »*Sphärendifferenz*« der beteiligten Akteure wieder.

Tabelle 3: Synopse der Kontrastierung »Das soziale Umfeld«

Fall	Rollenverständnis der Umwelt	Übertragung auf den Befragten	Abgrenzungskriterium
L 1	– Rolle durch soziale Umwelt getragen	– Bestätigung des eigenen Selbstverständnisses	– Ausdifferenzierung der Lebensbereiche – familiales, privates Leben und Berufslieben – Kontrastierung der eigenen Abhängigkeits- und Verantwortungstendenz
G 2	– Rolle durch soziale Umwelt getragen	– Bestätigung des eigenen Selbstverständnisses	– Kontrastierung der persönlichen Einschränkung durch eine hohe Arbeitsbelastung
H 2	– Rolle durch soziale Umwelt getragen	– Bestätigung des eigenen Selbstverständnisses	– Kontrastierung der persönlichen Einschränkung durch eine hohe Arbeitsbelastung
L 3	– Landwirtschaft negativ konnotiert	– keine Übertragung negativer Empfindungen oder Einfluss auf die Handlungspraxis	– eigene Handlungsfreiheit wird im Kontrast selbst positiv hervorgehoben
H 4	– positive Verstärkung des handwerklichen Geschicks	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>
H 3	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>
Typus 1			
Typus 2			

((Fortsetzung))

Fall	Rollenverständnis der Umwelt	Übertragung auf den Befragten	Abgrenzungskriterium
H 1	- Rolle durch soziale Umwelt konstruiert	- innewohnendes Verantwortungs- und Verpflichtungsgefühl - impliziter Druck, offerierten Erwartungen zu entsprechen	- Abgrenzung zu Arbeitnehmern in Bezug auf die Ausdifferenzierung der Lebensbereiche
I 4	- Rolle durch soziale Umwelt konstruiert	- Zwangsläufigkeit der Handlung und Handlungsverpflichtung - impliziter Druck, offerierten Erwartungen zu entsprechen	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>
L 2	- Rolle durch soziale Umwelt konstruiert	- Innewohnendes Verantwortungs- und Verpflichtungsgefühl - impliziter Druck, offerierten Erwartungen zu entsprechen	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>
I 1	- Rolle durch soziale Umwelt konstruiert	- Innewohnendes Verantwortungs- und Verpflichtungsgefühl - impliziter Druck, offerierten Erwartungen zu entsprechen	- Fremdsteuerung durch das Familienunternehmen - Einschränkung der Handlungsautonomie
I 2	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>
I 3	- Negative Konnotation der Nachfolger	- Vorurteile gegen die Rolle des Nachfolgers	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>
I 5	- Nachfolge als kollektives Selbstverständnis	- Nachfolge als einzig »richtige« Handlungsalternative; Handlungsdruck	- Kontrastierung der persönlichen Einschränkung durch eine hohe Arbeitsbelastung
G 1	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>

Quelle: Eigene Darstellung

### 7.3.4 Ambivalenzpunkte

Wie bereits beschrieben, bildet die theoretische Betrachtung der gegensätzlichen Beschaffenheit einer modernen Gesellschaft und der Gestalt von Familienunternehmen den Antrieb zur Thematisierung des Konstrukts Ambivalenz. Damit wird folglich postuliert, dass die Differenz gesellschaftlicher Sinnbezüge und der Sinnbezüge von Akteuren aus Familienunternehmen Ambivalenz erzeugt. Anhand des Vergleichsparameters »*ambivalenzauslösende Rahmenbedingungen*« wird deutlich, welche Rahmenbedingungen im Familienunternehmen in der Lage sind, beim Nachfolger ein Gefühl des Zwiespalts zu erzeugen. Welche Faktoren gelten also als Ambivalenzauslöser und sind damit gegebenenfalls ursächlich für einen spezifischen Handlungstypus? Unter dem Aspekt »*affektive/voluntäre Ambivalenz*« werden die tatsächlich wahrgenommenen Ambivalenzen, das bedeutet zum einen ein mögliches gleichzeitiges Empfinden von negativen und positiven Gefühlen und zum anderen das simultane Vorhandensein gegensätzlicher Absichten, kontrastiert.

Wie Jekeli 2002 und Lüscher 2011 betonen, ist das Entstehen von Ambivalenzen gewissermaßen konstitutiv für intime Beziehungen und sozialisatorische Interaktion als Teil generativer Beziehungen. Die unweigerliche intergenerative Aushandlung im Prozess der Nachfolge führt demzufolge auf unterschiedliche Art und Weise zu Spannungsfeldern und Ambivalenzen der beteiligten Akteure. In der folgenden Gegenüberstellung werden unter dem Parameter »*generative Ambivalenz*« die Konfliktfelder in der Generationenbeziehung von Nachfolger und Vorgänger beziehungsweise dem Elternpaar dargestellt.

Der Vergleichsparameter »*Individualisierungstendenzen*« nimmt noch einmal Bezug auf die gesellschaftlichen Sinnbezüge, nach denen Individuen heute einen zunehmenden Drang nach Selbstverwirklichung entwickeln und im Sinne ausgeprägter Autonomiebestrebungen ihren Lebenslauf in Eigenregie gestalten. Mit diesem Parameter werden jene Situationsaspekte aufgezeigt, die Aufschluss über die Distanzierung der Befragten zu den Sinnbezügen in Familienunternehmen geben.

An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass die inhaltliche Gegenüberstellung der Einzelfälle anhand der definierten Vergleichsparameter der Ableitung spezifischer Handlungsorientierungen respektive Orientierungsrahmen dient.

Tabelle 4: Synopse der Kontrastierung »Ambivalenzpunkte«

Fall	Ambivalenzauslösende Rahmenbedingungen	generative Ambivalenz	Individualisierungstendenzen
L 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kopplung beider Systeme</li> <li>- Betrieb als strukturierendes Element der Lebenspraxis und Einschränkung der Autonomie durch gemeinsame Lebenssituation mit den Eltern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- generationaler Interessens- und Wertekonflikt (Auslandsaufenthalt und Arbeitsethos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Streben nach Veränderung im Betrieb</li> </ul>
G 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kopplung beider Systeme</li> <li>- Betrieb als strukturierendes Element der Lebenspraxis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abgrenzung zum Arbeitsethos der Eltern</li> <li>- Handlungseinschränkung durch Differenz von Stillstand und Entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Streben nach Veränderung im Betrieb und eigenem Gestaltungsspielraum</li> </ul>
H 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kopplung beider Systeme</li> <li>- Betrieb als strukturierendes Element der Lebenspraxis</li> <li>- Einschränkung der Autonomie durch betriebliche Belange</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewegung zwischen Freiheit und Einschränkung als Unternehmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i></li> </ul>
L 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- negatives gesellschaftliche Bild der Landwirtschaft</li> <li>- landwirtschaftliche Ausbildung als minderwertig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studium mit anschließender Promotion als »Rauskommen«</li> </ul>

Typus 1

((Fortsetzung))

Fall	Ambivalenzauflösende Rahmenbedingungen	generative Ambivalenz	Individualisierungstendenzen
H 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kopplung beider Systeme</li> <li>- Betrieb als strukturierendes Element der Lebenspraxis</li> <li>- persönliche Einschränkung durch Nähe zum Vater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abgrenzung zum Arbeitsethos der Eltern</li> <li>- gemeinsame Lebenssituation als Nährboden für Konflikte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Streben nach dem Nachgehen privater Bedürfnisse (Hobby)</li> </ul>
Typus 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstwahrnehmung als überqualifiziert für Beruf, der zur Nachfolge qualifiziert, d. h. Differenz zwischen Selbstwahrnehmung und zukünftiger Rolle</li> <li>- Verbindung mit dem Unternehmen vs. bewusste Distanzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einschränkung der Handlungsaunomie durch den Vater</li> </ul>	<p><i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i></p>
H 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entsprechen der Erwartungen und dem eigenen Verpflichtungsgefühl oder Nachkommen der persönlichen Interessen</li> <li>- Abgrenzung vs. emotionale Bindung zum Familienbetrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abgrenzung zum Arbeitsethos der Eltern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studium als Phase der Selbstfindung</li> <li>- Umzug als Distanzierung zum Betrieb und Ausdifferenzierung der Lebensbereiche</li> </ul>
Typus 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entsprechen der Erwartungen und dem eigenen Verpflichtungsgefühl oder Nachkommen der persönlichen Interessen</li> <li>- Kontrastierung der eigenen Situation zu ehemaligen Studienkollegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spannungsverhältnis zwischen Vater und Sohn aufgrund des Handlungsdrucks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bewusste Abgrenzung zum Vater und der Lebenspraxis der Eltern</li> </ul>

((Fortsetzung))

Fall	Ambivalenzauflösende Rahmenbedingungen	generative Ambivalenz	Individualisierungstendenzen
L 2	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>
Typus 3	I 1 – Erwartungen und Druck der Familie vs. Sammeln eigener Erfahrungen; Gleichziehen mit dem Arbeitsengagement des Vaters	– Abgrenzung zum Arbeitsethos der Eltern	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>
	I 2 – Unsicherheit in der Nachfolge aufgrund Infragestellung der eigenen Kompetenz und Handlungsfähigkeit	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>
I 3	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>
Typus 4	I 5 – Sohn-vom-Chef-sein – Unsicherheit der eigenen Rolle	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>	– Sammeln externer Erfahrungen und Reiselust
	G 1 – Unsicherheit in der Nachfolge aufgrund Infragestellung der eigenen Kompetenz und Handlungsfähigkeit	– Abgrenzung zum Arbeitsethos der Eltern	<i>differenzierte, aussagekräftige Analyse aus Datenmaterial nicht möglich</i>

Quelle: Eigene Darstellung



## 7.4 Verallgemeinerung der Handlungstypen

Basierend auf der fallübergreifenden Kontrastierung nach Themenfeldern können die analysierten individuellen Orientierungsrahmen vom Einzelfall abgelöst und in entsprechende Typen rekonstruiert beziehungsweise zusammengefasst werden. Die Verallgemeinerung der Handlungsorientierungen stellt die Verdichtung der analysierten empirischen Ergebnisse aus der sinngenetischen Typenbildung inklusive der Kontrastierung nach Themenfeldern dar. Aus dem dargestellten empirischen Material können vier differenzierte Muster von Orientierungsrahmen des Handelns der Nachfolger abgeleitet werden.

### 7.4.1 Typus 1: Seinsverbundenheit – Nachfolge als selbstläufiger, natürlicher Prozess

Die Charakteristik dieses Orientierungsrahmens des Handelns dokumentiert sich in einer Seinsverbundenheit des Denkens der Nachfolger. Der Begriff geht, wie bereits beschrieben, auf die Wissenssoziologie von Karl Mannheim zurück. Die Seinsverbundenheit vollzieht sich durch eine Determiniertheit des Denkens durch den sozialen Raum als einen konjunktiven Erfahrungsraum. Die Nachfolge als selbstläufiger, natürlicher Prozess entsteht durch die Eingebundenheit in einen spezifischen Sozialisationsraum. Als einflussreicher Wirkfaktor auf die Handlungsorientierung der Befragten stellt sich die soziale Rahmung durch die Verbundenheit aus familialem Wohnraum und dem Betrieb dar. Das einheitsstiftende Prinzip der familialen, kollektiven Handlungsorientierung bildet die Beschreibung des Betriebes als Mittelpunkt der Lebenspraxis. Individuelles Handeln und die Entscheidung zur Nachfolge erweisen sich als unbewusster Handlungsprozess. Die im Folgenden dargestellten Wesensgleichheiten der Erzählsequenzen illustrieren die Seinsverbundenheit der Akteure als Kernelement dieses Orientierungsrahmens:

Die Befragten, die in ihrer Erzählsequenz diesen Orientierungsrahmen dokumentieren, haben gemein, dass der Referenzpunkt der Erzählung auf eine kindliche Erfahrungswelt Bezug nimmt. So greifen sie die Proposition des Interviewers durch den Erzählbeginn im Kindesalter auf und unterstützen damit die Annahme einer Kausalität in Bezug auf den Entstehungsprozess der Nachfolge. Das eigene Zeiterleben kann durch die Befragten jedoch nicht interpunktiert werden, was wiederum den Denk- und Erlebensprozess eines Kindes widerzuspiegeln vermag; ein Kind denkt nicht in Jahren, sondern rückt das unmittelbare Zeiterleben in das Zentrum. Das spezifische Alter besitzt für die Befragten keine übergeordnete Relevanz in Bezug auf den Einstieg. In den Elaborationen wird nicht grundlegend zwischen der kindlichen Sichtweise und

dem gegenwärtigen Erleben differenziert, wodurch eine einheitliche Darstellung ohne zeitliche Eingrenzung hergestellt wird. In allen diesen Orientierungsrahmen innehabenden Interviews findet eine zeitliche »Verabsolutierung« durch die Beschreibung »immer« statt. Diese dadurch entstehende »zeitliche Ganzheit« des Erlebens versinnbildlicht, dass für die Befragten kein Leben »davor« im Sinne eines Lebens ohne den Betrieb existiert. So wird eine zeitliche Kontinuität hergestellt.

Der konjunktive Erfahrungsraum »Familienbetrieb« wird durch eine zentrale Identifikationsfigur erschlossen. In den Einzelfällen handelt es sich dabei um die Väter sowie in einem Fall um die Großmutter.<sup>60</sup> Sie werden zu den Schlüsselfiguren des Habitusserwerbs im kindlichen Sozialisationsprozess. Familie, Traditionen und Lebenspraxen werden transgenerationale weitergegeben. Im Sinne einer Transformation zum Identischen entfalten sich generationsübergreifende Wirkungskräfte. Der Habitus als mentale Verankerung leitet zu einer intentionalen Handlungspraxis der Befragten an.

Nimmt man die generative Beziehung in den Blick, kann in diesem Typus gewiss nicht von einer Funktionsentlastung der Familie die Rede sein, die ein charakteristisches Merkmal gesellschaftlicher Modernisierungstheorien beschreibt. Die Identifikationsfiguren nehmen eine besondere Rolle in der Sozialisation der Nachfolger ein; sie werden zu Sozialisationsagenten der Lebens- und Berufswahl. Zugleich wird deutlich, dass durch den Transfer des familialen Habitus die Mehrgenerationalität des Familienunternehmens wie selbstläufig möglich zu werden scheint. Mit dem Einfluss generativer Wirkungskräfte bestätigt sich hier die These von Siefer, das sich auch aktuell Nachfolger offenbar »wie von einem roten Faden gezogen auf dem Stuhl des Vaters wiederfinden« (Siefer 1996:12).

Hinsichtlich des Transfers habitueller Praxis stellt sich jedoch die Frage, inwieweit der Typus der Seinsverbundenheit tatsächlich mit einer autonomen Nachfolgeentscheidung und einem auf Freiwilligkeit beruhenden Handeln verbunden ist. Es wird der Eindruck erweckt, dass die soziale Rahmung einer habituellen Disposition gleichkommt und damit die Handlungspraxis der Befragten determiniert ist. Das Hineingeborensein in den sozialen Rahmen konstruiert eine Pfadabhängigkeit für die Befragten und führt zur paradoxen Situation einer »Gebundenheit und Freiheit« der Akteure. Die Standortgebundenheit des Denkens führt folglich zu einer biographischen Entscheidung unter Restriktionen. Das vorformulierte Skript des Handelns erzeugt eine Alternativlosigkeit der Handlungspraxis. Bezugnehmend auf das Zitat von Breuer do-

---

60 Damit bestätigt sich hier die durch Erdmann postulierte Bedeutsamkeit des Vaters als Schlüsselfigur im Nachfolgeprozess (Erdmann 1999).

kumentiert sich und bestätigt sich in diesem Typus eine Art der Zwangsläufigkeit der Nachfolgeentscheidung:

Die Entscheidung fiel typischerweise ganz zwangsläufig, ganz automatisch, ganz selbstverständlich, sie wurde in vielen Fällen als von Anfang an klar gekennzeichnet. (Breuer 2008:283)

Mit der Bezugnahme auf eine Zwangsläufigkeit bestätigt sich auch die These von Stamm 2013, dass gesellschaftliche Orientierungsmuster in Familienunternehmen keine Anwendung finden. Mit der Adaption der familialen Wirklichkeitskonstruktion und einer vordefinierten Rolle als Nachfolger wird deutlich, dass sich mit diesem Handlungstypus vormoderne Familienstrukturen abzeichnen. Obgleich der Aspekt einer Determiniertheit Zweifel an einer tatsächlichen Freiwilligkeit der Nachfolge aufwirft, soll nicht verkannt bleiben, dass die tiefe Verwurzelung der Befragten im Familienbetrieb eine starke emotionale Bindung zum selbigen bedeutet. Diese tiefe Verbindung und die Selbstidentifikation der Nachfolger mit ihrer zweifelsfrei vorbestimmten Rolle bilden das entscheidende Charakteristikum dieses Orientierungsrahmens.

#### 7.4.2 Typus 2: Kognitive Orientierung – Nachfolge aufgrund von Alternativlosigkeit

Dieser Orientierungsrahmen, der die Alternativlosigkeit der Akteure umschreibt, wird als kognitive Orientierung bezeichnet. Die Entscheidung zur Nachfolge stellt sich als eine bewusste, motivationale Handlungsorientierung dar. Die kognitive Orientierung beruht auf der Bedeutung von Situationsaspekten für die Handlungsmotivation der Akteure. Als Schlüsselsituation erweist sich das Ende der Schullaufbahn als Zeitpunkt der beruflichen Zukunftsentscheidung. Die Entscheidung für einen Einstieg in das Unternehmen vollzieht sich primär aus der Alternativlosigkeit der beruflichen Wahlmöglichkeiten in diesem biographischen Moment.

Unter diesem Typus werden zwei Fälle subsumiert. Im Kontrast zu den im Handlungstypus 1 inkludierten Fällen bildet der Einstiegspunkt der Elaboration der Befragten nicht eine kindliche Erfahrungswelt, die nicht interpunktiert werden kann. Der Einstieg im Fall H 4 gelangt zunächst über die Beschreibung der Ausübung des Berufes; das heißt es wird hier kein zeitlicher Referenzpunkt gewählt. Erst im weiteren Verlauf kristallisiert sich das Ende der schulischen Laufbahn als Zeitpunkt beruflicher Orientierung, als Referenzpunkt des Einstiegs heraus. Auch der zweite Fall setzt mit einem Erzählbezug auf persönliche Schulerfahrungen eine differente Rahmung der Erzählung.

Eine Differenz der beiden Einzelfälle zeigt sich mit Blick auf die im Nachfol-

geprozess beteiligten Akteure. Stellt sich im Fall H 4 der Befragte selbst in das Zentrum der Handlungsentscheidung, so nimmt im Fall H 3 der Vater des Befragten eine entscheidende Rolle ein. Die Alternativlosigkeit der Nachfolge wird maßgeblich durch die vom Vater offerierten Handlungsalternativen konstruiert. Der vom Befragten angenommene Handlungsrahmen führt zu einer Einschränkung des persönlichen biographischen Möglichkeitsraumes.

Als konstitutiv für diesen Orientierungsrahmen stellt sich bei beiden Akteuren eine relativ geringe emotionale Verbindung zum Familienunternehmen dar. Die Elaboration folgt einer rationalen Argumentationsweise. Diese gewissermaßen existente emotionale Distanz der Befragten zum Familienunternehmen scheint in der Wirklichkeitskonstruktion der Nachfolger erklärt zu sein. Der Familienbetrieb stellt keinen selbstläufigen Teil der persönlichen Lebenspraxis der Befragten im Prozess des Heranwachsens dar. Für beide Nachfolger erschließt sich der Betrieb als potenzieller Handlungsraum erst mit dem Ende der Schulzeit. Beide Befragten werden im Kontrast zu den Befragten des Typus 1 nicht durch eine zentrale Identifikationsfigur in den Betrieb als Erfahrungsraum eingeführt.

Bezugnehmend auf das postulierte Angebot der den Befragten zur Verfügung stehenden Sinnangebote zeigt sich, dass die Sinnbezüge von Familienunternehmen hier gewissermaßen keine Anwendung finden. Vielmehr stellen sich die Befragten als autonom handelnde Akteure dar, die ihren biographischen Lebenslauf in Eigenleistung konstruieren und dabei nicht durch vordefinierte Rollen- und Lebenslaufmuster determiniert sind. Unabhängig in der Handlungspraxis von an sie gerichteten Erwartungen, nutzen die Nachfolger dennoch den Raum biographischer Handlungsalternativen nicht aus. Im Sinne einer selbstkonstruierten Alternativlosigkeit nutzen die Nachfolger unreflektiert die ihnen dargelegten Handlungsoptionen: den Einstieg in das existierende Familienunternehmen. Eine Reflexion alternativer Handlungsmöglichkeiten bleibt bei beiden Nachfolgern aus. Sie verlassen sich auf das bestehende Familienunternehmen und begeben sich damit gewissermaßen in eine Komfortzone.

#### 7.4.3 Typus 3: Homo sociologicus – Nachfolge als Erwartungserfüllung und Handlungsverpflichtung

Der Handlungstypus 3 dokumentiert wie auch der Handlungstypus 1 eine Beständigkeit des Einflusses sozialer Milieubindungen. Das kindliche Erleben ist durch die natürlich zugeschriebene Rolle als Nachfolger geprägt. Auch in diesem Typus erweisen sich folglich generationale Kräfte als ausgesprochen wirkungsvoll. Tradierte familiäre Handlungsorientierungen werden entsprechend der vordefinierten Rollenkonstruktion in Form gerichteter Handlungserwar-

tungen auf die Nachfolger übertragen. Die biographische Selbstverantwortung und Selbstpositionierung wird durch die abstrahierten familialen Erwartungsstrukturen überschattet. Der biographische Möglichkeitsraum unterliegt dem strukturellen Rahmen des Familienunternehmens oder vielmehr den familialen Erwartungsstrukturen. Die soziale Umwelt spielt also eine entscheidende Rolle in der Konstruktion dieser Handlungsorientierung. Einen dieser Handlungsorientierung zugeordneten Einzelfall ausgeschlossen, dokumentieren alle Nachfolger in ihren Elaborationen ein narratives Muster der Freiwilligkeit. Ein durch die Befragten adaptiertes transgenerationales Verpflichtungsgefühl deutet sich also nicht explizit, sondern auf implizite Weise an. Die von den Vätern in der Rolle als Vorgänger kommunizierte und postulierte Freiwilligkeit der Nachfolge wird durch die Nachfolger angenommen und gewissermaßen als Interpretationsfolie der eigenen Wirklichkeitskonstruktion verinnerlicht.

In ihrem Handeln entsprechen die Nachfolger dem Akteurmodell des *Homo sociologicus*. Ihr Handeln orientiert sich an sozial vorstrukturierten Bahnen sowie dem Streben nach Erwartungserfüllung des zugeschriebenen Lebensprogramms. Es gleicht einer Anpassung an die Gegebenheiten des Erfahrungsraums Familienunternehmen. In Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Wirklichkeitskonstruktion führt die Anpassung jedoch zu einem Oszillieren zwischen einem Kontinuitätsanspruch im Sinne der transgenerationalen Fortführung und den Autonomieerwartungen der Moderne. Hierin bestätigt sich die von Simon postulierte paradoxe Handlungsaufforderung, mit der Nachfolger heute konfrontiert sind: »Er soll autonom sein und selbst entscheiden und er soll sich gleichzeitig der Delegation der Elterngeneration unterwerfen und die familiäre Tradition fortführen – das Lebenswerk anderer« (Simon 2011c:187). Mit den Worten von von Schlippe handelt es sich genauer noch um eine »pragmatische Paradoxie« (von Schlippe 2014:35), der der Nachfolger gegenübersteht. Mit dem Offerieren der Nachfolge als autonome, freiwillige Handlungsalternative durch den Vater und einer parallel konstruierten familialen Wirklichkeit, in der die natürliche Zuschreibung der Nachfolgerrolle zum Teil der täglichen Lebenspraxis der Nachfolger wird, sind die Nachfolger mit einer Gleichzeitigkeit von kontradiktorischen Verhaltenserwartungen konfrontiert: »Tu das, was ich dir sage!« und »Tue es freiwillig, von dir aus« (von Schlippe 2014:35).

Insbesondere mit diesem Typus bestätigt sich, dass gesellschaftliche Orientierungsmuster, die die Autonomie des Individuums in das Zentrum stellen, auf die Wirklichkeitskonstruktion von Familienunternehmen nicht per se übertragen werden können. Das Handeln der Befragten wird nicht autonom gestaltet, sondern folgt dem einverlebten Verantwortungsgefühl der transgenerationalen Fortführung des Familienunternehmens. Durch die Zuschreibung der Nachfolgerrolle wird das Wirken sozialer Strukturen in das handelnde Subjekt verlegt. Bezug-

nehmend auf das einverlebte Verpflichtungsgefühl positionieren sich die Nachfolger gewissermaßen als selbstlos hinsichtlich ihrer persönlichen Bedürfnisse. Im Sinne einer altruistischen Denk- und Handlungsweise rücken die Belange des Familienunternehmens in den Mittelpunkt der Lebenspraxis. In starkem Kontrast zum beschriebenen Typus 2 besteht dabei kein Abhängigkeitsverhältnis der Nachfolger vom Familienunternehmen, sondern die Existenz des Familienunternehmens scheint vielmehr abhängig von der Handlung des Nachfolgers. In Bezug auf das Abhängigkeitsverhältnis in der Landwirtschaft beschreibt Planck treffend: »Der Hof braucht den Erben mehr, um erhalten zu bleiben, als der Erbe ihn, um eine Existenz gründen zu können« (Planck 1978:205).

#### 7.4.4 Typus 4: Homo oeconomicus – Nachfolge als rationale Entscheidung

Der Typus 4 verweist auf das Paradigma der rationalen Entscheidungstheorie und das Akteurmodell des Homo oeconomicus. Die Nachfolgeentscheidung ist begleitet von einem Abwägen des individuellen Nutzens. Die Entscheidung zur Nachfolge wird gewissermaßen auf das Gewicht des Anreizes reduziert, womit das subjektive Erleben an die zweite Stelle tritt. Die Nachfolgeentscheidung stellt eine kognitive Operation dar, die eine Gewichtung sowie Bewertung der Entscheidungsalternativen inkludiert. Die Nachfolge stellt sich damit als ein bewusster, auf rationaler Ebene verbleibender Prozess dar. Mit der bewussten Auseinandersetzung mit den eigenen Handlungsalternativen wird evident, dass die Nachfolger dieses Typus entgegen der vorangestellten Nachfolger ein ausgeprägtes Entscheidungsbewusstsein besitzen.

Die Nachfolger des Typus 4 werden in besonderem Maße dem Selbstpositionierungsauftrag in einer modernen Gesellschaft gerecht. Die Biographie wird in Eigenleistung und unabhängig von sozial vordefinierten Rollen oder gerichteten Erwartungen inszeniert. Mit der Abwägung von biographischen Alternativen werden die biographischen Optionen genutzt.

In Abgrenzung zum Typus 2, der ebenfalls mit einer rationalen Orientierung der Befragten beschrieben wurde, deutet sich bei den Befragten dieses Typus verstärkt eine Karriereorientierung an, die die Grundlage rationaler Entscheidungshandlungen bildet. In den Handlungstypen 2 und 4 kann so auf stärkere Weise beobachtet werden, dass die gesellschaftliche Wirklichkeitskonstruktion einen Einfluss auf die Wirklichkeitskonstruktion im Familienunternehmen hat.

Zentrales Merkmal der Elaborationen der Befragten ist, dass das Familienunternehmen nicht als zentraler kindlicher Erfahrungsraum dargestellt wird. Die Nachfolge als Handlungsoption tritt erst mit der Auseinandersetzung beruflicher Zukunftsvorstellungen in den Fokus.

## 7.5 Soziogenetische Typenbildung

Im Zentrum der soziogenetischen Typenbildung steht die Frage, wie der Erfahrungsraum des Einzelfalles, des jeweiligen Nachfolgers, ausgestaltet ist, der eine spezifische handlungsleitende Orientierung hervorbringt. Ziel dieses Analyseschrittes ist damit die Rekonstruktion des Erlebniszusammenhangs, in den die individuellen Orientierungsmuster eingebunden sind. Mittels des folgenden Vorgehens soll eine Identifikation der sozialen Genese des Einzelfalles stattfinden. Dieser Schritt vollzieht sich über die zwei aufeinanderfolgenden methodischen Analyseverfahren der fall- und typenvergleichenden Korrespondenzanalyse sowie der soziogenetischen Interpretation der Einzelfälle.

Mit der soziogenetischen Typenbildung vollzieht sich die Bearbeitung der Frage, welchen Einfluss das soziale Milieu des Nachfolgers auf den Entscheidungsprozess zur Nachfolge hat.

### 7.5.1 Fall- und typenvergleichende Korrespondenzanalyse

In der fall- und typenvergleichenden Korrespondenzanalyse steht die Rekonstruktion des Zusammenhangs der vier Handlungstypen aus der sinngenetischen Typenbildung und der Lagerungsdimension Berufsmilieu im Vordergrund. Dabei wird zunächst davon ausgegangen, dass die Lagerungsdimension Berufsmilieu strukturidentische Erfahrungen bei den jeweils entsprechenden sozialen Akteuren hervorruft.

Die fall- und typenvergleichende Korrespondenzanalyse wird mithilfe der folgenden tabellarischen Übersicht vollzogen. Die Berufsmilieus (Handwerksbetrieb, landwirtschaftlicher Betrieb, Industriebetrieb, Gastronomie/Hotelbetrieb) werden den Einzelfällen (linke Spalte) in Zuordnung zu den jeweils entsprechenden Orientierungsrahmen beziehungsweise abstrahierten Handlungstypologien (oberste Zeile) zugeordnet.

Tabelle 5: Fall- und typenvergleichende Korrespondenzanalyse

Orientierungsrahmen Einzelfälle	Typus 1: Seinsverbundenheit – Nachfolge als selbstläufiger, natürlicher Prozess	Typus 2: Kognitive Orientierung – Nachfolge aufgrund von Alternativlosigkeit	Typus 3: Homo sociologicus – Nachfolge als Erwartungserfüllung und Handlungsverpflichtung	Typus 4: Homo oeconomicus – Nachfolge als rationale Entscheidung
L 1: »Lust auf Landwirtschaft hatte ich schon als kleines Kind«	landwirtschaftlicher Betrieb			
G 2: »das war eigentlich schon für mich immer KLAR, dass ich den übernehme«	Gastronomie/ Hotelbetrieb			
H 4: »einfacher Weg Geld zu verdienen. Was soll man jetzt großartig noch rum suchen«		Handwerksbetrieb		
H 3: »Aussicht auf guten Verdienst, keine Lust mehr auf die Schule, ne Firma im Rücken«		Handwerksbetrieb		
I 4: »DAS wurde eigentlich NIE irgendwie in Frage gestellt, OB ich den Betrieb übernehme«			Industriebetrieb	
H 1: »is eigentlich begründet durch die Verwandtschaft, durch den Familienhintergrund ne«			Handwerksbetrieb	
I 3: »diese Ausbildung, die ich da bekommen hab hätt ich so nirgendwo anders bekommen«; »ich hab mich einfach gefragt, was ich das Beste für MICH, für meine Ausbildung so«				Industriebetrieb



((Fortsetzung))

Orientierungsrahmen	Typus 1: Seinsverbundenheit – Nachfolge als selbstläufiger, natürlicher Prozess	Typus 2: Kognitive Orientierung – Nachfolge aufgrund von Alternativlosigkeit	Typus 3: Homo sociologicus – Nachfolge als Erwartungserfüllung und Handlungsverpflichtung	Typus 4: Homo oeconomicus – Nachfolge als rationale Entscheidung
Einzelfälle				Industriebetrieb
I 5: »die ich woanders wahrscheinlich nicht in den Maßen machen KÖNNTE«				
H 2: »Ich war eigentlich von klein auf schon immer dabei«	Handwerksbetrieb			
L 3: »man is da so mit reingewachsen«	landwirtschaftlicher Betrieb			
L 2: »ist natürlich schon mit der Geburt von so nem Landwirt so ein bisschen klar«			landwirtschaftlicher Betrieb	
I 1: »Hat sich der Weg eigentlich für mich so eigentlich immer so durch das ganze Leben abgezeichnet«			Industriebetrieb	
I 2: »Es war aber auch klar, dass es ein Stückweit ein Wunsch also irgendwie so ein bisschen ein impliziter Wunsch ist schon da, das merkt man oder glaube ich auf jeden Fall gemerkt zu haben«			Industriebetrieb	
G 1: »DANN kam die finale Frage ›Jetzt oder nie«				Gastronomie-/ Hotelbetrieb

Quelle : Eigene Darstellung

Als Ergebnis zeigt sich, dass die verschiedenen Typen handlungsleitender Orientierungen nicht mit der berufsmilieuspezifischen Lagerung korrelieren. Es besteht folglich kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Handlungsorientierung in Bezug auf die Nachfolgeentscheidung und dem Berufsmilieu. Im Rahmen dieser Korrespondenzanalyse kann der Einfluss des Erlebniszusammenhangs »Berufsmilieu« auf den Modus operandi der Nachfolger nicht differenzierter bestimmt werden. Die tabellarische Betrachtung bringt hervor, dass allein im Typus 2 eine eindeutige, homologe Zuordnung des Berufsmilieus Handwerk existiert, das bedeutet, dass allein bei Nachfolgern eines handwerklichen Familienbetriebes eine kognitive Orientierung existiert. Bei keinem weiteren Typus kann eine eindeutige Zuordnung festgestellt werden. Herausstechend ist, dass bei keinem Typus in der Zuordnung alle Berufsmilieus vertreten sind.

Auffällig ist, dass dem Typus 4 allein Industriebetriebe und ein Gastronomie-/Hotelbetrieb zugeordnet sind, sowie, dass Industriebetriebe sich allein im Typus 3 und 4 widerfinden.

Mit dieser Darstellung wird sichtbar, dass die Zugehörigkeit zu einem spezifischen Milieu nicht dazu führt, dass die soziale Rahmung auf die gleiche Weise wahrgenommen und verarbeitet wird und sich daraus entsprechend eine homologe Handlungspraxis entwickelt.

Stellt das Berufsmilieu keinen entscheidenden Wirkfaktor auf die Handlungsorientierung im Nachfolgeprozess dar, stellt sich die Frage, welche anderen soziogenetischen Faktoren einen Einfluss auf die Handlungspraxis der Nachfolger haben. Mithilfe der soziogenetischen Interpretation wird dieser Frage im Folgenden Rechnung getragen.

### 7.5.2 Soziogenetische Interpretation einzelner Fälle

Mit der soziogenetischen Interpretation der Einzelfälle vollzieht sich eine detaillierte Analyse des Einflusses soziogenetischer Parameter auf die Orientierungsrahmen der Nachfolger. Die folgend dargestellten soziogenetischen Parameter, mittels derer eine Kontrastierung der Einzelfälle vollzogen wird, entstammen der interpretativen Analyse der Einzelfälle. Es werden jene Parameter aufgegriffen, die sich in der interpretativen Analyse als einflussreiche Erfahrungsdimensionen auf die Handlungspraxis der Nachfolger dokumentiert hatten. Dabei handelt es sich insbesondere um durch die Befragten in der Erzählung selbst eröffnete Erfahrungsdimensionen. Es findet damit gewissermaßen ein Bezug auf die »Schlüsselszenen« der dargelegten Einzelfalldarstellungen statt. Im Rahmen der soziogenetischen Interpretation wird damit folglich auf die Ergebnisse der systematischen Kontrastierung der Einzelfälle nach Themen-

feldern zurückgegriffen, was dazu führt, dass die Vergleichsparameter nahezu identisch zu den Themenfeldern der Kontrastierung sind. Diese Überschneidung bestärkt noch einmal die Relevanz dieser soziogenetischen Erlebniszusammenhänge.

Die soziogenetische Interpretation vollzieht sich anhand der folgenden Vergleichsparameter:

1. Lebensraum

*(Einheit aus familialem Wohnraum und Familienbetrieb vs. Trennung der Lebensbereiche)*

2. kommunikative Aushandlung zwischen Vorgänger und Nachfolger

*(direkter, offener Austausch vs. unbewusster, impliziter Austausch)*

3. Einbezug in das Familienunternehmen bzw. den Betrieb

*(von klein auf »mitgenommen« vs. Ferienjob im Familienbetrieb vs. aktiver Einbezug erst durch die operative Nachfolge)*

4. Identifikationsfigur

*(Vater als positive Identifikationsfigur vs. bewusste Abgrenzung zum Vater oder zu den Eltern vs. keine bewusste Identifikationsfigur vs. anderweitiges Rollenvorbild)*

5. Erleben der sozialen Umwelt

*(zugeschriebene Rolle als Nachfolger selbstverständlich vs. negative Konnotation der Nachfolge)*

In der folgenden tabellarischen Übersicht werden die Einzelfälle, inklusive zugeordnetem Berufsmilieu, der jeweiligen einzelfallspezifischen Ausprägung der soziogenetischen Parameter (linke Spalte) zu den jeweils entsprechenden abstrahierten Handlungstypologien (oberste Zeile) zugeordnet.

Mit der Tabelle vollzieht ein detaillierter Vergleich der Verarbeitung strukturidentischer Erfahrungen, das heißt der soziogenetischen Parameter, durch die Befragten zur Ableitung gegenstandsbezogener Hypothesen beziehungsweise einer gegenstandsbezogenen Theorie. Mittels der Zuordnung der Milieuzusammenhänge (Handwerksbetrieb, landwirtschaftlicher Betrieb, Industriebetrieb, Gastronomie/Hotelbetrieb) zu den Einzelfällen gelingt es mit dieser Übersicht zudem, erneut den Einfluss des Berufsmilieus auf die Handlungspraxis systematisch zu hinterfragen.

Findet in der Tabelle keine Zuordnung der Einzelfälle zu bestimmten Parametern statt, so konnte anhand des empirischen Materials keine eindeutige differenzierte Aussage hinsichtlich der Zuordnung getroffen werden.

Tabelle 6: Soziogenetische Interpretation

Handlungstypologien		Typus 1: Seinsverbundenheit – Nachfolge als selbstläufiger, natürlicher Prozess	Typus 2: Kognitive Orientierung – Nachfolge aufgrund von Alternativlosigkeit	Typus 3: Homo sociologicus – Nachfolge als Erwartungserfüllung und Handlungsverpflichtung	Typus 4: Homo oeconomicus – Nachfolge als rationale Entscheidung
soziogenetische Parameter	Einheit aus familialem Wohnraum und Familienbetrieb	L 1 (Landwirtschaft) G 2 (Gastronomie/ Hotelbetrieb) H 2 (Handwerk) L 3 (Landwirtschaft)	H 4 (Handwerk)	H 1 (Handwerk) L 2 (Landwirt)	
	Trennung der Lebens- bereiche		H 3 (Handwerk)	I 1 (Industrie) I 2 (Industrie) I 4 (Industrie)	I 3 (Industrie) I 5 (Industrie) G 1 (Gastronomie/ Hotel-betrieb)
kommunikative Aushandlung zwischen Vorgänger und Nachfolger	direkter, offener Austausch	H 2 (Handwerk)	H 3 (Handwerk)	H 1 (Handwerk) I 2 (Industrie) L 2 (Landwirt)	I 3 (Industrie) I 5 (Industrie) G 1 (Gastronomie/ Hotel-betrieb)
	unbewusster, impliziter Austausch	L 1 (Landwirtschaft) G 2 (Gastronomie/ Hotelbetrieb) L 3 (Landwirtschaft)	H 4 (Handwerk)	I 1 (Industrie) I 4 (Industrie)	

((Fortsetzung))

Handlungstypologien		Typus 1: Seinsverbundenheit – Nachfolge als selbstläufiger, natürlicher Prozess	Typus 2: Kognitive Orientierung – Nachfolge aufgrund von Alternativlosigkeit	Typus 3: Homo sociologicus – Nachfolge als Erwartungserfüllung und Handlungsverpflichtung	Typus 4: Homo oeconomicus – Nachfolge als rationale Entscheidung
soziogenetische Parameter	von klein auf »mitgenommen«	L 1 (Landwirtschaft) G 2 (Gastronomie/ Hotelbetrieb) H 2 (Handwerk) L 3 (Landwirtschaft)	H 3 (Handwerk)	I 1 (Industrie) I 2 (Industrie) I 4 (Industrie)	G 1 (Gastronomie/ Hotel-betrieb)
		Ferienjob im Familienbetrieb		H 1 (Handwerk)	I 5 (Industrie)
		aktiver Einbezug erst durch die operative Nachfolge	H 4 (Handwerk)	L 2 (Landwirt)	I 3 (Industrie)
Identifikationsfigur	Vater als positive Identifikationsfigur	L 1 (Landwirtschaft) G 2 (Gastronomie/ Hotelbetrieb) H 2 (Handwerk) L 3 (Landwirtschaft)		I 1 (Industrie) I 2 (Industrie)	
		bewusste Abgrenzung zum Vater oder zu den Eltern	H 4 (Handwerk)	I 4 (Industrie) H 1 (Handwerk)	I 3 (Industrie)
		keine bewusste Identifikationsfigur	H 3 (Handwerk)		G 1 (Gastronomie/ Hotel-betrieb)
	anderweitiges Rollen Vorbild				I 3 (Industrie) I 5 (Industrie)

((Fortsetzung))

Handlungstypologien	<b>Typus 1:</b> Seinsverbundenheit – Nachfolge als selbstläufiger, natürlicher Prozess	<b>Typus 2:</b> Kognitive Orientierung – Nachfolge aufgrund von Alternativlosigkeit	<b>Typus 3:</b> Homo sociologicus – Nachfolge als Erwartungserfüllung und Handlungsverpflichtung	<b>Typus 4:</b> Homo oeconomicus – Nachfolge als rationale Entscheidung
	soziogenetische Parameter	L 1 (Landwirtschaft) G 2 (Gastronomie/ Hotelbetrieb) H 2 (Handwerk) L 3 (Landwirtschaft)	I 1 (Industrie) I 4 (Industrie) H 1 (Handwerk) L 2 (Landwirt)	I 3 (Industrie) I 5 (Industrie)
Erleben der soziale Umwelt	zugeschriebene Rolle als Nachfolger selbstverständlich negative Konnotation der Nachfolge			

Quelle: Eigene Darstellung

## Ergebnisse der soziogenetischen Interpretation

Anhand der vorangestellten Tabelle erfolgt eine Ableitung zentraler Thesen. Bei diesen handelt es sich in erster Linie um Zusammenhangsthesen, mit denen die zentralen Zusammenhänge zwischen verschiedenen Merkmalen, das heißt soziogenetischen Parametern, dargestellt werden. Entsprechend der formulierten Thesen folgt eine gegenstands begründete interpretative Ableitung zu deren Erläuterung. In der Analyse geht es darum, signifikante Zusammenhänge der soziogenetischen Parameter der Einzelfälle in Zuordnung zu den Handlungstypen zu identifizieren und den Einfluss auf die Handlungsorientierungen herauszustellen.<sup>61</sup>

Die Analyse ist durch die Frage danach geleitet, wo aufgrund einer eindeutigen Zuordnung der Einzelfälle zu den soziogenetischen Parametern innerhalb eines Typus auf einen auf die Handlungspraxis wirkenden Zusammenhang zwischen spezifischen soziogenetischen Parametern geschlossen werden kann. In einem zweiten Schritt schließt sich eine Kontrastierung der analysierten Zusammenhänge je Typus an, um gegebenenfalls Homologien oder übergeordnete Zusammenhänge festzustellen. Erst daran anschließend wird noch einmal Bezug auf den Einfluss des Berufsmilieus auf die Handlungsorientierung genommen.

### *Typus 1: Seinsverbundenheit – Nachfolge als selbstläufiger, natürlicher Prozess*

In der tabellarischen Übersicht wird sichtbar, dass die Verteilung der Einzelfälle zu den soziogenetischen Parametern in diesem Typus eine im Kontrast zu den folgenden Typen starke Homologie aufweist. Diese Zuordnung dokumentiert folglich, dass die Einzelfälle des Typus 1 ein eindeutiges Muster hinsichtlich der elementaren soziogenetischen Wirkfaktoren auf die Handlungspraxis aufweisen.

Als äußerst bedeutsam für die Ausprägung der Handlungsorientierung stellen sich die soziogenetischen Parameter »Einheit aus familialem Wohnraum und Familienbetrieb«, »unbewusste, implizite kommunikative Aushandlung«, das »Von-klein-auf-mitgenommen-Werden«, »der Vater als Identifikationsfigur« sowie die »selbstverständlich zugeschriebene Rolle durch das soziale Umfeld« dar. In ihrer Kombination führen diese soziogenetischen Parameter folglich

---

61 Eine detaillierte Darstellung der Zusammenhänge der soziogenetischen Parameter und der vier abstrahierten Handlungstypologien stellt in hohem Maße eine Analogie zu der bereits dargelegten Beschreibung der Handlungstypen dar. Grund dafür ist die beschriebene Ähnlichkeit der hier dargestellten soziogenetischen Vergleichsparameter zu den definierten Themenfeldern im Rahmen der Kontrastierung der Einzelfälle, die der Abstraktion und Beschreibung der vier Handlungstypologien vorausgeht. Aus diesem Grund werden im Folgenden allein signifikante Zusammenhänge aufgezeigt, die sich erst durch die tabellarische Übersicht ergeben haben und bisher in der Arbeit nicht thematisiert worden sind.

dazu, dass der Nachfolger seine starke Seinsverbundenheit zum Familienunternehmen aufbaut und sich die Nachfolge dadurch zu einem selbstläufigen, natürlichen Prozess entwickelt. Im Folgenden wird mit der Formulierung von Thesen über den Zusammenhang der beschriebenen signifikanten soziogenetischen Parameter ein Hinweis darauf gegeben, auf welche Weise diese Parameter die Handlungspraxis der Akteure beeinflussen.

*These 1.1: Zusammenhang zwischen Lebensraum, kommunikativer Aushandlung, Einbezug in das Familienunternehmen/den Betrieb und Identifikationsfigur*

Bilden Betrieb und familialer Wohnraum eine Einheit, findet ein Einbezug des Nachfolgers von klein auf selbstläufig, ohne den Bedarf einer kommunikativen Aushandlung statt, wodurch der Vater zur zentralen Schlüssel- und Identifikationsfigur im Nachfolgeprozess wird. Über die gemeinsame Interaktion vollzieht sich der Transfer eines familialen Habitus, in dessen Mittelpunkt die Seinsverbundenheit mit dem Familienbetrieb steht.

*Interpretative Ableitung 1.1*

Das Zusammenfallen von familialem Wohnraum und Familienbetrieb führt zur Existenz einer gemeinsamen alltäglichen Lebenspraxis der Akteure. Der sich daraus konstituierende familiale Habitus, das heißt gemeinsam geteilte Denk- und Wahrnehmungsmuster, führt zum kollektiven Selbstverständnis spezifischer Rollenzuschreibungen der Akteure. Die selbstverständliche Zuschreibung der Nachfolgerrolle macht eine kommunikative Aushandlung redundant. Der Lebensraum, ausgestaltet als eine Einheit aus familialem Wohnraum und Familienunternehmen, führt überdies selbstläufig zu einer emotionalen Verbundenheit aller involvierten Personen mit dem Familienbetrieb, die wiederum die Vermeidungstendenz einer kommunikativen Aushandlung der Nachfolge als neuralgisches Ereignis für die Fortdauer des Familienunternehmens verstärkt. Eine Aushandlung der Nachfolge kann mit der Offenlegung gegenseitiger Erwartungen und zugleich auch Enttäuschungen über die Vorstellungen des anderen gleichbedeutend sein. Die mit der Nachfolgethematik verbundene Emotionalität mag in der Kommunikation zu einem »Pulverfass« werden. Mit einer Vermeidungsstrategie der Beteiligten bleiben Erwartungen implizit und können entsprechend keine konflikthafte Situation hervorrufen.

*Typus 2: Kognitive Orientierung – Nachfolge aufgrund von Alternativlosigkeit*

Dem Typus 2 entsprechen zwei Einzelfalldarstellungen. Wie die tabellarische Übersicht zeigt, ist die Verteilung der beiden Einzelfälle auf die soziogenetischen Parameter äußerst heterogen, was dazu führt, dass keine signifikanten Zusammenhänge der soziogenetischen Parameter ausgemacht werden können sowie



keine These daraus abgeleitet werden kann, dass spezifische soziogenetische Parameter einen entscheidenden Einfluss auf die Handlungsorientierung der Nachfolger haben. Um mögliche eindeutige Zusammenhänge festzustellen und entsprechende Thesen über den Einfluss der soziogenetischen Parameter auf die Handlungsorientierung ableiten zu können, müssten weitere diesem Typus zuzuordnende Einzelfälle hinzugezogen werden.<sup>62</sup>

*Typus 3: Homo sociologicus – Nachfolge als Erwartungserfüllung und Handlungsverpflichtung*

Die Zuordnung der unter diesem Typus subsumierten Einzelfälle dokumentiert, dass das spezifische Erleben der sozialen Umwelt durch die Nachfolger einen signifikanten Einfluss auf die Handlungsorientierung hat beziehungsweise für diese konstitutiv ist. Demzufolge sind eine durch den Nachfolger angenommene Erwartungshaltung sowie die Empfindung eines Verpflichtungsgefühls maßgeblich von der selbstverständlichen Zuschreibung der Nachfolgerrolle durch die soziale Umwelt abhängig.

Zudem kann ein auf die Handlungsorientierung einflussreicher Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung des Lebensraumes und dem Einbezug in das Familienunternehmen aus der tabellarischen Übersicht abgeleitet werden.

*These 3.1: Zusammenhang zwischen Lebensraum und Einbezug in das Familienunternehmen/den Betrieb*

Findet ein Einbezug des Nachfolgers in das Familienunternehmen von klein auf durch die »Mitnahme« in den vom familialen Wohnraum getrennten Familienbetrieb statt, wird auf den Nachfolger eine Erwartungshaltung hinsichtlich der Übernahme der Nachfolgerrolle projiziert sowie ein innewohnendes Verpflichtungsgefühl bei ihm angelegt.

*Interpretative Ableitung 3.1*

Zeichnet sich der Lebensraum des Nachfolgers dadurch aus, dass familialer Wohnraum und Familienbetrieb geographisch voneinander getrennt sind und infolgedessen das Familienunternehmen gewissermaßen nur in Grenzen als eine Einheit aus Familie und Unternehmen wahrgenommen wird, so bildet das Familienunternehmen nicht maßgeblich das strukturierende Element der Lebenspraxis des Nachfolgers. Der Familienbetrieb stellt sich nicht als selbstläufiger Begleiter des eigenen biographischen Verlaufs dar. Der Nachfolger muss aufgrund der geographischen Entfernung zum familialen Wohnraum zur Teilhabe am operativen Geschehen im Unternehmen folglich durch eine weitere

<sup>62</sup> Dieser erforderliche Schritt kann im Rahmen dieser Untersuchung aufgrund des ausgewählten Samplings keine weitere Berücksichtigung finden.

Person aktiv miteinbezogen werden. In den hier dargestellten Fällen handelt es sich dabei um den Vater in der Rolle des Vorgängers. Da hier ausdrücklich von einem Einbezug beziehungsweise einem »Mitnehmen von klein auf« gesprochen wird, kann davon ausgegangen werden, dass das Mitnehmen keine durch den Nachfolger selbstinitiierte Handlung ist. Bereits die Beschreibung des »Mitnehmens« suggeriert eine durch den Vater gesteuerte Handlung. Damit kann postuliert werden, dass die Begleitung des Nachfolgers keine autonome Handlungspraxis darstellt. Die Tatsache, dass der Befragte den Erfahrungsraum Familienunternehmen nicht selbstbestimmt »erkunden« kann, führt zu der Verknüpfung des Einbezugs mit einer an ihn gerichteten Erwartungshaltung.

#### *Typus 4: Homo oeconomicus – Nachfolge als rationale Entscheidung*

Als signifikante soziogenetische Parameter stellen sich gemäß der Zuordnung der Einzelfälle beim Typus 4 die Lebenswelt in Form einer Trennung der Lebensbereiche sowie eine direkte, offene Aushandlung dar.

#### *These 4.1: Zusammenhang zwischen Lebensraum und kommunikativer Aushandlung*

Die geographische Trennung von familialem Wohnraum und Familienbetrieb ermöglicht einen direkten, offenen Austausch der Beteiligten über die Nachfolge und führt beim Nachfolger schließlich zu einer rationalen Entscheidung zur Nachfolge.

#### *Interpretative Ableitung 4.1*

Sind Wohnraum und Unternehmen geographisch getrennt, wird das Unternehmen, sofern es nicht Teil der familialen Kommunikation ist, nicht zwangsläufig zum allgegenwärtigen Begleiter der Lebenspraxis des Nachfolgers. Damit verbunden scheint die Möglichkeit einer größeren emotionalen Distanz zum Familienunternehmen und auch zum Thema Nachfolgeregelung. Möglich erscheint, dass durch die so entstandene Distanz zum Familienunternehmen die vom Nachfolger wahrgenommenen Erwartungen geringer sind und dieser entsprechend eine kommunikative Aushandlung nicht scheut. Umgekehrt scheint das Empfinden von auf die eigene Person projizierten Erwartungen eine bewusste Aushandlung und offene Kommunikationskultur zu hemmen; vermutlich aus Angst den Erwartungshaltungen nicht gerecht zu werden.

Die beschriebene gesteigerte emotionale Distanz führt schließlich auch zu einer rationaleren Denk- und Handlungsweise. Mit einer engeren Verwobenheit zwischen familialem Lebensraum, das heißt dem System Familie, und dem System Unternehmen steigt die emotionale Aufladung der Situation.

#### *These 4.2: Zusammenhang zwischen kommunikativer Aushandlung und Identifikationsfigur*

Eine rationale Entscheidung zur Nachfolge als Resultat einer direkten, offenen kommunikativen Aushandlung ist bedingt durch die Distanzierung zum Vater als Schlüsselfigur im Nachfolgeprozess. Eine emotionale Verbindung zwischen dem Nachfolger und dem Vater in der Rolle als Identifikationsfigur verhindert die Möglichkeit einer rationalen Handlungsentscheidung.

#### *Interpretative Ableitung 4.2*

Bildet der Vater die zentrale Identifikationsfigur, so ist die Beziehungsebene zwischen Vater und Sohn stärker durch eine emotionale Verbundenheit und gegenseitige Erwartungen geprägt. Zeichnet sich die Beziehungsebene durch eine größere Distanz aus, so wird eine offene Kommunikation insbesondere dadurch möglich, dass die beteiligten Akteure keine Angst davor haben, die Erwartungen des anderen mit der eigenen Handlungspraxis nicht zu erfüllen.

#### Kontrastierung der analysierten Zusammenhänge je Typus

Im Folgenden werden abschließend alle vier Handlungstypen in Zusammenhang mit den soziogenetischen Parametern gebracht. Ziel dieses Schrittes ist es, noch einmal die signifikanten soziogenetischen Parameter als Wirkfaktoren auf die Handlungsorientierungen darzustellen.

Der Typus 2 sowie der Typus 4 basieren im Kern auf einer Rationalität der Handlungsorientierung der Nachfolger. In der soziogenetischen Interpretation deutet sich an, dass rationales Entscheiden im Kontext der Nachfolgeentscheidung offenbar besser möglich ist, sofern eine Trennung der Lebensbereiche existiert und daraus resultierend ein offener, direkter Austausch über die Nachfolge stattfindet. Rationales Entscheiden scheint folglich an die Ausdifferenzierung der Lebensbereiche gekoppelt.

Signifikant ist, dass bei den emotionsbasierten Handlungstypen 1 und 3 der Vater die Identifikationsfigur für die befragten Nachfolger darstellt. Die Beziehung zwischen Vorgänger und Nachfolger scheint so folglich Einfluss auf die Möglichkeit des rationalen Entscheidens zu haben.

In der Übersicht wird überdies deutlich, dass von zehn Nachfolgern, zu denen eine Aussage hinsichtlich des Erlebens der sozialen Umwelt getroffen werden konnte, neun eine Zuschreibung der Rolle als Nachfolger durch die soziale Umwelt als selbstverständlich wahrnehmen. Die Zuschreibung der Nachfolgerrolle ist dabei unabhängig von dem individuellen Berufsmilieu der Nachfolger sowie der Ausgestaltung der weiteren soziogenetischen Parameter. Damit wird deutlich, dass die eigene Motivation des Nachfolgers offenbar keinen Einfluss auf die Wirkung auf die soziale Umwelt hat. An diesem Punkt stellt sich die Frage

nach der Außenwirkung und Selbstpräsentation der Nachfolger gegenüber der sozialen Umwelt. Durchaus scheint es möglich, dass sich die Nachfolger je nach unbewusster Handlungsorientierung gegenüber der Außenwelt unterschiedlich in Bezug auf die Nachfolgeentscheidung und das Familienunternehmen positionieren. Trotz möglicher unterschiedlicher Darstellungen oder Positionierungen der Nachfolger projiziert die Außenwelt selbstläufig die Nachfolgerrolle auf die Nachfolger. Damit wird insbesondere ein auf die Nachfolger übertragener Druck suggeriert, den Erwartungen des sozialen Umfeldes zu entsprechen. Zugleich impliziert das Verhalten der Umwelt die Existenz eines Orientierungsschemata, das die fortdauernde Existenz des Familienunternehmens durch die Nachfolge als selbstverständlich beschreibt.

Hinsichtlich des frühen Einbezugs des Nachfolgers bestätigt sich anhand der Ergebnisse die These von Erdmann 2001, dass eine frühe Einbindung der Nachfolger keine verlässliche Nachfolgebereitschaft garantiert und vielmehr auch loser Kontakt zum Unternehmen in der Kindheit eine spätere Nachfolgebereitschaft nicht ausschließt.



---

## 8 Schlussbetrachtung & Rückschlüsse für die Praxis

Im Zentrum der vorliegenden Untersuchung stand mit der Frage nach dem Einfluss von Berufsmilieus auf Nachfolgeentscheidungen eine thematische Auseinandersetzung, die bislang in der Forschungslandschaft zu Familienunternehmen keine besondere Beachtung gefunden hat. Den Ausgangspunkt bildete das Paradoxon einer narrativ kommunizierten Freiwilligkeit der Nachfolgeentscheidung durch die Nachfolger, die Teil einer modernen, ausdifferenzierten Gesellschaft sind, in der biographische Autonomie in das Zentrum der Handlungspraxis rückt, und der Sinnbezüge mit denen sie in Familienunternehmen konfrontiert sind. Die Gegenüberstellung gesellschaftlicher Sinnbezüge mit jenen in Familienunternehmen hatte zum Vorschein gebracht, dass die potenziellen Nachfolger bei ihren biographischen Entscheidungen mit einem doppelten Sinnangebot konfrontiert sind. Das Spannungsverhältnis der entgegengesetzten Orientierungslogiken vermittelt die auf den Nachfolger projizierte paradoxe Handlungsaufforderung, zum einen autonom zu handeln und gleichzeitig den Erwartungen des Familienunternehmens zu entsprechen. Die dargestellte Gebundenheit und Freiheit der Akteure führte zu der Annahme einer ambivalenzauslösenden Situation für die Nachfolger. In der wissenschaftlichen Forschungslandschaft wird die vom Nachfolger individuelle Verarbeitung der als paradox beschriebenen Situation anhand zweier unterschiedlicher Positionen beschrieben: auf der einen Seite die Vertreter, die die Nachfolge als freiwillige, selbstbestimmte Handlung analysieren und den Bedeutungszuwachs selbstselektiver Mechanismen in der Aushandlung der Nachfolgepraxen postulieren und somit zugleich die Übertragbarkeit gesellschaftstheoretischer Konzepte einer modernen, individualisierten Gesellschaft auf die Handlungspraxis- und Wirklichkeitskonstruktion der Akteure in Familienunternehmen bestätigen; auf der anderen Seite die Vertreter, die trotz dem postulierten Individualisierungstheorem und einer Auflösung sozialstruktureller Abhängigkeiten in der Lebenslaufgestaltung Nachfolgeentscheidungen als durch den sozialen Raum determiniert begreifen. Das Gedankenkonstrukt des doppelten Sinnangebots hatte letztlich die Frage nach den unbewussten Sinn-

bezügen des Nachfolgers im Entscheidungsprozess zur Nachfolge im Familienunternehmen aufgeworfen. Die Betrachtung existierender Forschungsarbeiten vor dem Hintergrund dieser Fragestellung brachte hervor, dass die bestehenden Ansätze zur Erklärung individueller Handlungsorientierungen im Rahmen der Nachfolgeentscheidung einerseits die Konstitutionsbedingungen vernachlässigen und andererseits ein Rätsel um die tatsächlichen Freiheitsgrade der Nachfolger oder eine Determiniertheit der Handlungspraxis nicht zu lösen vermögen. Mit der Betrachtung der Nachfolgeentscheidung aus Perspektive der Milieuforschung schließt die Untersuchung damit eine Forschungslücke. Der Milieubegriff wurde aus praxeologischer, wissenssoziologischer Perspektive dargelegt, die soziale Milieus als durch die Existenz homologer Strukturidentitäten der Sozialisations- und Lebensgeschichte konstruiert begreift. Auf Grundlage dieser definitorischen Fassung des Milieubegriffs standen die Erfahrungen des Nachfolgers im sozialisatorischen Erfahrungsraum Familienunternehmen sowie die individuellen Erfahrungen im Zuge der Einbettung in einen spezifischen gesellschaftlichen Rahmen im Fokus des Interesses. Mit dem Bezug auf die gesellschaftliche Rahmung der Akteure erfolgte zugleich eine kritische Reflexion der Übertragbarkeit der soziologischen Konzepte zur Beschreibung gesellschaftlicher Wirklichkeit auf die Wirklichkeitskonstruktion in Familienunternehmen.

Das erklärte Ziel der Untersuchung bestand zusammenfassend darin, mittels eines rekonstruktiven Forschungsansatzes den Einfluss milieuspezifischen Handlungswissens auf den Entscheidungsprozess zur Nachfolge zu bestimmen. Die empirische Analyse unterteilte sich damit in zwei methodische Schritte: die Rekonstruktion der individuellen Orientierungsrahmen, die zu einer Entscheidung zur Nachfolge seitens der Nachfolger führen, sowie die Rekonstruktion des Erlebniszusammenhangs, in den die Akteure und entsprechend die spezifischen individuellen Orientierungsmuster eingebunden sind. Methodisch wurde dieses analytische Vorgehen anhand der sinngenetischen sowie der daran anschließenden soziogenetischen Typenbildung vollzogen.

Im Rahmen der sinngenetischen Typenbildung wurden vier verschiedene Handlungstypen der Nachfolger herauskristallisiert: Typus 1: Seinsverbundenheit – Nachfolge als selbstläufiger, natürlicher Prozess; Typus 2: Kognitive Orientierung – Nachfolge aufgrund von Alternativlosigkeit; Typus 3: Homo sociologicus – Nachfolge als Erwartungserfüllung und Handlungsverpflichtung; Typus 4: Homo oeconomicus – Nachfolge als rationale Entscheidung. Die vier abstrahierten Handlungstypen haben eine Antwort auf die Frage geben können, welche unbewussten Sinnbezüge und Handlungsorientierungen beim potenziellen Nachfolger zu einer Nachfolgebereitschaft führen.

Mit der Darstellung der vier Handlungstypen wurde sichtbar, dass es hinsichtlich der Nachfolgepraxen kein »Schwarz« oder »Weiß« gibt, wie die zwei

verschiedenen Positionen im wissenschaftlichen Diskurs suggeriert hatten. Nachfolge folgt also nicht grundsätzlich dem Muster der Freiwilligkeit oder dem Muster der Zwangsläufigkeit aufgrund einer Determiniertheit, sondern Nachfolgeentscheidungen sind in der Realität höchst individuell. Die eigenen empirischen Ergebnisse bestärken, dass hinsichtlich der der Nachfolge zu Grunde liegenden Handlungsorientierungen von Nachfolgern keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden können. So ist die These von Breuer, die besagt, dass sich Vorgänger- und Nachfolgerübergänge in der Gegenwart insoweit verändert hätten, als dass Familienunternehmen eher stillgelegt oder verkauft werden, bevor der Nachfolger gegen den eigenen Willen zu einer Nachfolge gewissermaßen gezwungen und verpflichtet würde (vgl. Breuer 2008: 276ff.), auf Grundlage der eigenen empirischen Ergebnisse nicht haltbar. Insbesondere der Typus 3 »Homo sociologicus – Nachfolge als Erwartungserfüllung und Handlungsverpflichtung« machte deutlich, dass die Nachfolge nicht in jedem Fall einer autonomen Handlungsentscheidung gleichkommt, sondern dass die Nachfolge durch ein innewohnendes Verpflichtungsgefühl und zum Teil durch die Angst vor den Konsequenzen auf generativer Beziehungsebene getrieben sein kann. So bestätigte sich vielmehr die These von Siefer, dass sich Nachfolger trotz alternativer Berufs- und Karrieremöglichkeiten »wie von ›einem roten Faden gezogen‹ auf dem ›Stuhl‹ des Vaters« (Siefer 1996:12) widerfinden. Mit dem Typus 3 bestätigte sich auch die von Jäkel-Wurzer aufgestellte These der Nachfolge als ein seit der Geburt vordefinierter Lebensweg und einer Beständigkeit sozialer Milieubindungen in Familienunternehmen (vgl. Jäkel-Wurzer 2010:25) sowie die empirischen Ergebnisse von Leiß hinsichtlich der Unterlegenheit der autonomen Handlungspraxis unter die strukturellen Rahmenbedingungen des Familienunternehmens (vgl. Leiß 2014:271). Eine Verallgemeinerung der Einschränkung individueller Handlungsfreiheiten und der Existenz autonomer Entscheidungen unter Restriktionen in Familienunternehmen konnte anhand der eigenen empirischen Ergebnisse nicht vollzogen werden. Mit den Handlungstypen 2 und 4 konnte herausgestellt werden, dass Nachfolge auch eine rationale Entscheidung darstellen kann.

Als Ergebnis wurde zudem evident, dass das Postulat einer Lockerung bzw. Auflösung von Gemeinschafts- und Verwandtschaftsbeziehungen als ein Merkmal der gegenwärtigen Gesellschaftsstruktur in der Wirklichkeitskonstruktion von Familienunternehmen keine Anwendung findet. Damit bestätigte sich auch empirisch die im theoretischen Teil aufgewiesene Vormodernität von Familienunternehmen. Insbesondere die Nachfolger des Typus der Seinsverbundenheit und die Nachfolger des Typus Homo sociologicus fügen sich mit der Nachfolge in vorgegebene Strukturen der familialen Gemeinschaft ein. Der Nachfolger wird über die Inkorporierung des familialen Habitus zu einem Teil der Gemeinschaft. Mehr noch: Die eigene Biographie wird gleichsam zur Familien- beziehungsweise Unternehmensbiographie. Dieser Prozess steht im Kontrast zur postulierten ge-



sellschaftlichen Transformation. Die im theoretischen Teil der Arbeit differenziert dargestellten, zum Teil konträren, Forschungsergebnisse verschiedener Vertreter zur Realität von Nachfolgeentscheidungen konnten anhand der eigenen empirischen Ergebnisse folglich nur in Grenzen bestätigt werden. Die empirischen Ergebnisse haben somit die eingangs formulierte These bestätigen können, dass nicht von »der« Nachfolge bzw. »der« Nachfolgeentscheidung die Rede sein kann.

Es wurde auf die von Brückner formulierten Nachfolger-Typen verwiesen, die die unterschiedlichen Motivlagen dafür, die Nachfolgerrolle anzunehmen, veranschaulichen. Die aus der eigenen empirischen Analyse hervorgegangenen Typen weisen in hohem Maße Homologien zu den von Brückner formulierten Nachfolgertypen auf. Entscheidend ist, dass Brückner in ihrer Studie keinen Bezug auf unterschiedliche Berufsmilieus und entsprechend Konstitutionsbedingungen der Handlungsorientierungen nimmt, sondern die Analyse der generativen Beziehung in den Fokus der empirischen Analyse steht. Datengrundlage bilden Tandeminterviews mit zwölf Familienunternehmen, das heißt Vorgängern und Nachfolgern, die jedoch hinsichtlich verschiedener Unternehmensmerkmale wie Größe oder Tätigkeitsfeld nicht ausdifferenziert werden (vgl. Brückner 2011:80).

Auch zu den Nachfolgertypen von Sharma und Irving im Kontext der Commitmentforschung weisen die vier abstrahierten Handlungsorientierungen in hohem Maße Übereinstimmungen auf. Jedoch geben auch Sharma und Irving in ihrer Arbeit darauf keinen Hinweis, inwieweit in der empirischen Untersuchung Bezug genommen wurde auf unterschiedliche Berufsmilieus und Konstitutionsbedingungen der Handlungsorientierungen (vgl. Sharma/Irving 2002).

In der soziogenetischen Analyse stellte sich heraus, dass die zur Nachfolge führende Ausgestaltung der individuellen Handlungsorientierung durch die strukturelle Gestalt des Familienunternehmens beeinflusst wird. Die Unterschiedlichkeit der Nachfolgeentscheidungen steht in wechselseitiger Beziehung mit der Verschiedenheit der Familienunternehmenbeziehungsweise der damit verbundenen verschiedenen Berufsmilieus. Mit der soziogenetischen Analyse und dem entsprechenden Einbezug verschiedener Berufsmilieus wurde angenommen, dass das Handeln bzw. der Modus operandi der Nachfolger eines spezifischen Berufsmilieus durch das Eingebundensein in den speziellen konjunktiven Erfahrungsraum auf die gleiche Weise beeinflusst und vorbestimmt ist. In der fall- und typenvergleichenden Korrespondenzanalyse der soziogenetischen Analyse zeigte sich, dass die formulierte Hypothese auf Grundlage der empirischen Ergebnisse falsifiziert werden muss. Zwischen den handlungsleitenden Orientierungen und der Lagerungsdimension Berufsmilieu konnte kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden. Als Ergebnis konnte also festgehalten werden, dass das Berufsmilieu keinen Einfluss auf den zur Nachfolge führenden Orientierungsrahmen hat. Die an dieses Ergebnis angeschlossene soziogenetische Interpretation lieferte mit den formulierten Thesen schließlich eine Antwort auf die

formulierte Frage danach, welchen Einfluss die soziale Rahmung des Nachfolgers auf den Entscheidungsprozess der Nachfolge hat.

Der Titel dieser Arbeit postulierte bereits die Existenz von vom Nachfolger wahrgenommenen Ambivalenzen im Entscheidungsprozess zur Nachfolge. Unter dem Begriff der Ambivalenz wurde die Existenz widersprüchlicher Gefühlslagen und Empfindungen, die Simultaneität adversativer Absichten sowie die Gleichzeitigkeit sich widersprechender, konträrer Gedanken und Aussagen subsumiert. Die Annahme der Existenz von Ambivalenzen resultierte aus der Gegenüberstellung der differenten Sinnoptionen, denen die Nachfolger gegenüberstehen. In der empirischen Analyse wurden verschiedene Tendenzen von Ambivalenzen sichtbar. Die in der Analyse herausgestellte Existenz von gesteigerten Individualisierungstendenzen eines Großteils der befragten Akteure bestätigte beispielsweise, dass das Konfrontiertsein mit den gesellschaftlichen Erwartungen im Sinne autonomer Biografiegestaltung ein inneres Verpflichtungsgefühl, Handeln selbst zu inszenieren, hervorruft. Damit zeigt sich, dass die gesellschaftstheoretische Wirklichkeitskonstruktion durchaus Einfluss auf die soziale Wirklichkeit und die Handlungspraxis in Familienunternehmen hat.

Hinsichtlich wahrgenommener Ambivalenzen konnte zudem herausgestellt werden, dass das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Habitusformen von Vorgänger und Nachfolger, deren Bestehen auf unterschiedlichen Erfahrungsräumen und der Einbettung in andersartige gesellschaftliche, zeithistorische Kontexte beruht, zu der Existenz von Ambivalenzen führt. So stellt sich heraus, dass insbesondere die generative Beziehung von Vorgänger und Nachfolger in der Lage ist, Ambivalenzen zu konstruieren. In einigen Fällen führt die Differenz der Denk- und Wahrnehmungspraxis der Akteure vor allem beim Nachfolger zu einer Distanzierung vom Vater.

### Rückschlüsse für die Praxis

In erster Linie ist die Untersuchung darauf angelegt, die zu Beginn beschriebene wissenschaftliche Forschungslücke des bisher unberücksichtigten Einflusses sozialer Milieus bzw. Berufsmilieus auf die Nachfolgeentscheidung zu schließen. Mit der Fokussierung eines wissenssoziologischen Forschungsansatzes wird in der Untersuchung der Blick unweigerlich auf das praktische Erleben der Nachfolger als sozusagen untersuchte Akteure gelegt. So liegt es Nahe, dass die Ergebnisse der Arbeit durchaus in der Lage sind einen praktischen Beitrag für die Akteure selbst und die Praxis in Familienunternehmen zu liefern. Wer ist also die Zielgruppe, für die ein praktischer Mehrwert generiert werden kann? Wie das folgende Schaubild zeigt, werden drei verschiedene Anspruchsgruppen auf drei unterschiedlichen Ebenen angesprochen (siehe Abbildung 13):

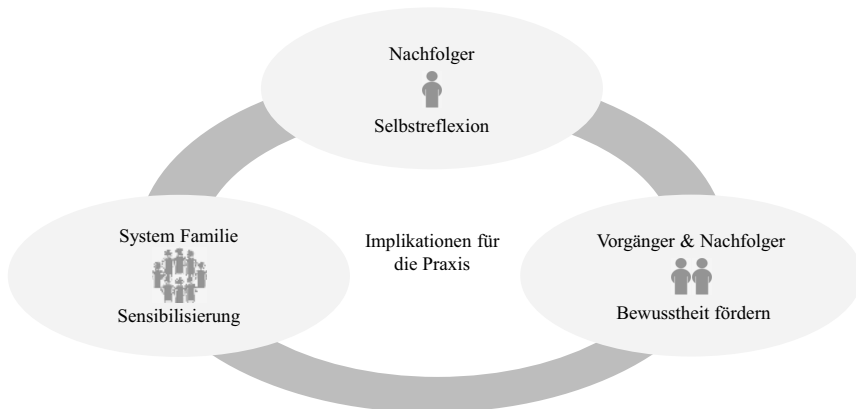


Abbildung 13: Implikationen für die Praxis<sup>63</sup>

Die Auseinandersetzung des Nachfolgers mit dieser Arbeit und den Ergebnissen bietet die Möglichkeit einen selbstreflektorischen Prozess beim Nachfolger anzuregen. Dabei bezieht sich die Selbstreflexion auf die eigene Handlungspraxis in Bezug auf die Nachfolgeentscheidung. Insbesondere bei Nachfolgern, bei denen eine Nachfolgeentscheidung aufgrund der sozialen Rahmung tendenziell eher unbewusst und implizit ablaufen würde, kann das Lesen dieser Arbeit einen bewussten Auseinandersetzungsprozess mit der eigenen Handlung hervorrufen oder auslösen. Wie bereits beschrieben wurde, wurde auch bei den befragten Nachfolgern im Rahmen der Untersuchung durch das Interview eine Art Lernprozess über die eigene Handlungspraxis angeregt. Was sagt die eigene innere Stimme in Bezug auf die Nachfolgeentscheidung? Erkenne ich mich als Nachfolger vielleicht in einem dieser Fälle wieder und fühle ich mich wohl damit? Entspricht die vielleicht bisher eher unbewusste Handlungspraxis tatsächlich meinen inneren Wünschen und Bestrebungen für meinen zukünftigen Lebenslauf? Solche oder ähnliche Fragen scheinen denkbar im Zuge der Auseinandersetzung des Nachfolgers mit dieser Untersuchung.

Stellt sich die Nachfolgeentscheidung jedoch vornehmlich als unbewusst dar, so ist fraglich, wie diese Arbeit in die Hände entsprechender Nachfolger fallen kann. Es bedarf also eines aktiven Angebots an den Nachfolger.

Betrachtet man Vorgänger und Nachfolger können die Ergebnisse der Arbeit auch eine Bewusstheit für die Rolle des anderen fördern. »Bewusstheit impliziert Kommunikation und damit die Bereitschaft, sich auf das Gegenüber und seine Perspektive einzulassen und sie zu verstehen« (von Schlippe/Klein 2010:19). Ein besseres Verständnis für die gegenseitige Rolle erhöht die Wahrscheinlichkeit

63 Quelle: Eigene Darstellung.

eines kommunikativen Austausches und damit eine Reduktion unangesprochener Erwartungen, die die Handlungspraxis auf unbewusster Ebene lenken.

Die Sensibilisierung für die Rolle des Nachfolgers und seine paradoxe Handlungsaufforderung in einer als modern bezeichneten Gesellschaft stehen im Fokus der Ebene System Familie. Wie auch auf Ebene des Nachfolgers ist es möglich, dass die Auseinandersetzung der beteiligten Akteure des Systems Familie mit dieser Untersuchung einen Reflexionsprozess bei den selbigen über die Rolle des Nachfolgers anstößt. Eine bewusste Auseinandersetzung wiederum fördert die Bereitschaft eines offenen Austausches, in dem die Erwartungen und Wünsche aller Beteiligten transparent gemacht werden können. Grundsätzlich liefert diese Arbeit einen Beitrag für alle Akteure, die im Umfeld von Familienunternehmen agieren. Die Untersuchung ist durchaus in der Lage das Verständnis für die impliziten Handlungsstrukturen der Nachfolger zu erhöhen, in dem die Untersuchung eine Einsicht in die intraindividuellen Aushandlungsprozesse der Nachfolger liefert.

### Handlungsempfehlungen

Die Konfrontation des Nachfolgers mit einem doppelten Sinnangebot führt zu der Annahme, dass der Beratungs- und Coachingbedarf auch in kleineren bzw. Kleinstbetrieben steigen wird. Anhand der Ergebnisse kann nicht behauptet werden, dass ganz spezifische Rahmenbedingungen eine Nachfolge begünstigen, denn in allen Fälle haben sich die Nachfolger für den Einstieg in das Familienunternehmen entschieden. Ganz gleich, ob die Nachfolgeentscheidung einem bewussten oder einem unbewussten, implizitem Prozess gleichkommt. Anhand der Ergebnisse können jedoch folgende Empfehlungen gegeben werden, um Nachfolgern ein großes Maß an Handlungs- und Entscheidungsfreiheit in Bezug auf die eigenen biographischen Entscheidungen zu gewährleisten. Gewissermaßen Stellen die folgenden Faktoren also solche dar, die eine »freiwillige Nachfolge« begünstigen:

Der Einbezug des Nachfolgers sollte, sofern familialer Wohnraum und Familienbetrieb räumlich getrennt voneinander sind, durch den Nachfolger selbst initiiert werden. Die Untersuchung hat hervorgebracht, dass insbesondere eine frühe Einbindung des Nachfolgers in den vom Wohnraum getrennten Betrieb durch den Vater ein implizites Verpflichtungsgefühl beim Nachfolger anlegt. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass eine frühe Einbindung des Nachfolgers keine verlässliche und vor allem keine tatsächlich freiwillige Nachfolge garantiert.

Rationales Entscheiden im Zuge der Nachfolgeentscheidung ist, so die Ergebnisse dieser Untersuchung, an eine kommunikative Aushandlung der beteiligten Akteure gekoppelt. Zugleich ist ein offener Austausch der Beteiligten insbesondere dann möglich, sofern das Familienunternehmen nicht ständiges

»Familienthema« ist. In der familialen Kommunikation sollten die Lebensbereiche gewissermaßen ausdifferenziert sein. Ist das Thema Nachfolge und das Familienunternehmen ständiger Hauptaktuer, so wird nicht allein der Erwartungsdruck auf den Nachfolger höher, sondern auch die Hemmschwelle das emotional geladene Thema der Nachfolge rational zu thematisieren steigt. Wird auf den potenziellen Nachfolger nicht von klein auf die Rolle des Nachfolgers projiziert, so stehen die Chancen gut, dass das empfundene Verpflichtungsgefühl beim möglichen Nachfolger gering gehalten wird. Die dem Nachfolger in einer modernen Gesellschaft zur Verfügung stehenden Handlungsoptionen können nur wahrgenommen werden, wenn auch die Nachfolgeoption als eine solch freiwillige Handlungsoption kommuniziert wird.

---

## Literaturverzeichnis

- Abels, Heinz (2007): Sich dem »Mehrgott« verweigern – Zu Peter Gross »Multioptionengesellschaft«. In: Uwe Schimank und Ute Volkmann (Hrsg.): Soziologische Gegenwartsdiagnose I. Eine Bestandsaufnahme. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 91–107.
- Amling, Steffen; Hoffmann, Nora Friederike (2013): Die soziogenetische Typenbildung in der Diskussion. Zur Rekonstruktion der sozialen Genese von Milieus in der Dokumentarischen Methode. In: Ralf Bohnsack, Heinz-Hermann Krüger und Nicolle Pfaff (Hrsg.): Rekonstruktive Milieuforschung. Zeitschrift für Qualitative Forschung (ZQF), 14, (2), Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich, S. 179–198.
- Astrachan, Joseph H.; Shanker, Melissa Carey (2003): Family Business Contribution to the U.S. Economy. A Closer Look. In: Family Business Review, 16, (3), S. 211–219.
- Bäcker, Eva Maria (2007): Identitätsverständnisse von Familienunternehmern – eine empirische Studie. Göttingen: Sierke.
- Bandura, Albert (1979): Sozial-kognitive Lerntheorie. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bauer, Ulrich (2002): Selbst- und/oder Fremdsozialisation. Zur Theoriedebatte in der Sozialisationsforschung. In: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation, 22, (2), S. 118–142.
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beck, Ulrich (1993a): Die Erfindung des Politischen. Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beck, Ulrich; Beck-Gernsheim, Elisabeth (1993b): Nicht Autonomie, sondern Bastelbiographie. Anmerkungen zur Individualisierungsdiskussion am Beispiel des Aufsatzes von Günter Burkart. In: Zeitschrift für Soziologie, 22, (3), S. 178–187.
- Bird, Barbara; Welsch, Harold P.; Astrachan, Joseph H.; Pistrui, David. (2002): Family business research; the evolution of an academic field. In: Family Business Review, 15, S. 337–350.
- Bleuler, Eugen (1911): Vortrag von Prof. Bleuler-Zürich über Ambivalenz. In: ZFP (1), S. 266–268.
- Bohler, Karl Friedrich; Hildenbrand, Bruno (1997): Landwirtschaftliche Familienbetriebe in der Krise. Münster: LIT.
- Bohnsack, Ralf (1989): Generation, Milieu und Geschlecht – Ergebnisse aus Gruppendiskussionen mit Jugendlichen. Opladen: Leske + Budrich.

- Bohnsack, Ralf (1999): *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS.
- Bohnsack, Ralf; Nentwig-Gesemann, Iris; Nohl, Arnd-Michael (2001a): Einleitung: Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. In: Ralf Bohnsack, Iris Nentwig-Gesemann und Arnd-Michael Nohl (Hrsg.): *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Opladen: Leske + Budrich, S. 8–32.
- Bohnsack, Ralf (2001b): Typenbildung, Generalisierung und komparative Analyse: Grundprinzipien der dokumentarischen Methode. In: Ralf Bohnsack, Iris Nentwig-Gesemann und Arnd-Michael Nohl (Hrsg.): *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Opladen: Leske + Budrich, S. 225–252.
- Bohnack, Ralf; Schäffer, Burkhard (2002): Generation als konjunktiver Erfahrungsraum. Eine empirische Analyse generationsspezifischer Medienpraxiskulturen. In: Günter Burkart und Jürgen Wolf (Hrsg.): *Lebenszeiten. Erkundungen zur Soziologie der Generationen*. Opladen: Leske + Budrich, S. 249–273.
- Bohnsack, Ralf (2010): *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden*. 8. Aufl. Opladen: Leske + Budrich.
- Bohnsack, Ralf (2011): *Qualitative Bild- und Videointerpretation. Die dokumentarische Methode*. 2. Aufl. Opladen: Leske + Budrich.
- Bohnsack, Ralf (2013a): Die Milieuanalyse der Praxeologischen Wissenssoziologie. In: Peters Isenböck, Linda Nell und Joachim Renn (Hrsg.): *Die Form des Milieus. Zum Verhältnis von gesellschaftlicher Differenzierung und Formen der Vergemeinschaftung*. 1. Beiheft zur »ZTS« (Zeitschrift für Theoretische Soziologie). Weinheim: Beltz Juventa, S. 16–45.
- Bohnsack, Ralf (2013b): Dokumentarische Methode und die Logik der Praxis. In: Alexander Lenger, Christian Schneickert und Florian Schumacher (Hrsg.): *Pierre Bourdieu. Konzeption des Habitus. Grundlagen, Zugänge, Forschungsperspektiven*. Wiesbaden: Springer VS, S. 175–200.
- Bohnsack, Ralf; Krüger, Heinz-Hermann; Pfaff, Nicole (2013c): Einleitung: Rekonstruktive Milieuforschung. In: Ralf Bohnsack, Heinz-Hermann Krüger und Nicole Pfaff (Hrsg.): *Rekonstruktive Milieuforschung. Zeitschrift für Qualitative Forschung (ZQF)*, 14, (2), Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich, S. 171–178.
- Bourdieu, Pierre (1974): *Zur Soziologie der symbolischen Formen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (1982): *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (1983): *Ökonomisches, soziales und kulturelles Kapital*. In: Reinhard Kreckel (Hrsg.): *Soziale Ungleichheiten. Sonderband der Sozialen Welt*. Göttingen: Schwartz, S. 183–198.
- Bourdieu, Pierre (1987): *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (1998): *Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Brake, Anna; Kunze, Johanna (2009): Der Transfer kulturellen Kapitals in der Mehrgenerationenfolge. Kontinuität und Wandel zwischen den Generationen. In: Steffani

- Engler und Beate Kraus (Hrsg.): Das kulturelle Kapital und die Macht der Klassenstrukturen. Sozialstrukturelle Verschiebungen und Wandlungsprozesse des Habitus. Weinheim: Juventa, S. 71–96.
- Bremer, Helmut (2007): Soziale Milieus, Habitus und Lernen. Zur sozialen Selektivität des Bildungswesens am Beispiel der Weiterbildung. Weinheim: Juventa.
- Bremer, Helmut; Teiwes-Kügler, Christel (2013): Habitusanalyse als Habitus-Hermeneutik. In: Ralf Bohnsack, Heinz-Hermann Krüger und Nicolle Pfaff (Hrsg.): Rekonstruktive Milieuforschung. Zeitschrift für Qualitative Forschung (ZQF), 14, (2), Op-laden, Berlin, Toronto: Barbara Budrich, S. 199–219.
- Breuer, Franz (2002): Vorgänger-Nachfolger-Übergänge in handwerklichen Familienbetrieben. Ergebnisse einer explorativen Studie des Seminars »Qualitative Methoden: Vorgänger-Nachfolger-Übergänge« im Wintersemester 2001/02 und Sommersemester 2002. Westfälische Wilhelms-Universität, Psychologisches Institut III. Münster (unveröffentlichtes Manuskript).
- Breuer, Franz (2008): Vorgänger und Nachfolger. Weitergabe in institutionellen und persönlichen Bezügen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Breuer, Franz (2010): Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis. 2. Aufl. Wiesbaden: VS.
- Brückner, Carolin (2011): Der Nachfolger kommt! Eine Analyse des Generationenwechsels in Familienunternehmen. München, Mering: Rainer Hampp.
- Büchner, Peter (2006): Der Bildungsort Familie. Grundlagen und Theoriebezüge. In: Peter Büchner, Anna Brake (Hrsg.): Bildungsort Familie. Transmission von Bildung und Kultur im Alltag von Mehrgenerationenfamilien. Wiesbaden: VS, S. 21–47.
- Büttner, Philip (2007): Die Bindungskraft des Familienunternehmens. Eine soziologische Untersuchung seiner Bestandsvoraussetzungen und intergenerationalen Kontinuität. Saarbrücken: VDM Müller.
- Chrisman, James J.; Chua, Jess H.; Sharma, Pramodita. (2003a): Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm. In: Coleman White Paper Series, S. 1–63.
- Chrisman, James J.; Chua, Jess H.; Steier, Lloyds P. (2003b): An introduction to theories of family business. In: Journal of Business Venturing (18), S. 441–448.
- Chrisman, James J.; Chua, Jess H.; Sharma, Pramodita (2005): Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. In: Entrepreneurship Theory & Practice September, S. 555–575.
- Dewey, John (2000): Demokratie und Erziehung. Eine Einleitung in die philosophische Pädagogik. Aus dem Amerikanischen von Erich Hylla. Hrsg. und mit einem Nachwort versehen von Jürgen Oelkers. Weinheim, Basel: Beltz.
- Durkheim, Emile (1976): Die Regeln der soziologischen Methode. Neuwied, Berlin: Luchterhand.
- Durkheim, Emile; Luhmann, Niklas; Müller, Hans-Peter; Schmid, Michael (1988): Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Ecarius, Jutta (2013): Familie – Identität – Kultur. In: Meike Sophia Baader und Petra Götte (Hrsg.): Familientraditionen und Familienkulturen. Theoretische Konzeptionen, historische und aktuelle Analysen. Wiesbaden: Springer VS, S. 53–70.



- Erdmann, Christina (1999): *Unternehmer und Nachfolger. Die Entstehung von Nachfolgebereitschaft*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Erdmann, Christina (2001): *Söhne lernen viel am Vorbild des Vaters*. In: *unternehmermagazin*, 49, (3), S. 16–17.
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Keupp, Heiner; Rosenstiel, Lutz von; Wolff, Stephan (Hrsg.) (1995): *Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. 2. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (2010): *Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick*. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 8. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 13–29.
- Flören, Roberto H. (2002): *»Crown princes in the clay. An empirical study on the tackling of succession in Dutch family farms«*, Van Gorcum.
- Franz, Julia (2013): *Muslimische Jugend als Milieu? Perspektiven einer Rekonstruktion*. In: Ralf Bohnsack, Heinz-Hermann Krüger und Nicolle Pfaff (Hrsg.): *Rekonstruktive Milieuforschung. Zeitschrift für Qualitative Forschung (ZQF)*, 14, (2), Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich, S. 261–278.
- Fritzsche, Bettina (2001): *Mediennutzung im Kontext kultureller Praktiken als Herausforderung an die qualitative Forschung*. In: Ralf Bohnsack, Iris Nentwig-Gesemann und Arnd-Michael Nohl (Hrsg.): *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Opladen: Leske + Budrich, S. 27–42.
- Funke, Joachim; Holt, Daniel (2006): *Zur Rationalität von Emotionen beim Problemlösen: Eine psychologische Perspektive*. In: Arno Scherzberg (Hrsg.): *Kluges Entscheiden. Disziplinäre Grundlagen und interdisziplinäre Verknüpfungen*. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 77–90.
- Geertz, Clifford (1983): *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Geißler, Rainer (2002): *Die Sozialstruktur Deutschlands. Die gesellschaftliche Entwicklung vor und nach der Vereinigung. Mit einem Beitrag von Thomas Meyer*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS.
- Gimeno, Alberto; Baulenas, Gemma; Coma-Cros, Joan (2010): *Familienunternehmen führen – Komplexität managen. Mentale Modelle und praktische Lösungen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Gross, Peter (1994): *Die Multioptionengesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Gross, Peter (1999): *Individuum ohne Grenzen. Einleitung der Jury*. In: Stefan Hradil und Franz Taxler (Hrsg.): *Grenzenlose Gesellschaft? Verhandlungen des 29. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, des 16. Kongresses der Österreichischen Gesellschaft für Soziologie, des 11. Kongresses der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Freiburg i.Br. 1998*, S. 221–222.
- Groth, Torsten; Vater, Gundi (2007): *Die Familie im Familienunternehmen – Ressource oder Risiko*. In: Erwin J. Frasl (Hrsg.): *Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen*. Wien: Linde, S. 47–59.
- Groth, Torsten; Vater, Gudi (2009): *Die Familie im Familienunternehmen*. In: Tom A. Rüsen, Arist von Schlippe und Torsten Groth (Hrsg.): *Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform*. Lohmar: Eul, S. 73–92.

- Grundmann, Matthias (2013): Formierung und Gestaltung sozialer Milieus: eine sozialisationstheoretische Perspektive. In: Peters Isenböck, Linda Nell und Joachim Renn (Hrsg.): Die Form des Milieus. Zum Verhältnis von gesellschaftlicher Differenzierung und Formen der Vergemeinschaftung. 1. Beiheft zur »ZTS« (Zeitschrift für Theoretische Soziologie). Weinheim: Beltz Juventa, S. 115–131.
- Habig, Helmut; Berninghaus, Jochen (2004): Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln. 2. Aufl. Berlin: Springer.
- Hack, Andreas (2009): Sind Familienunternehmen anders? Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstands. In: Peter Witt (Hrsg.): Management von Familienunternehmen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft Special issue (2), Wiesbaden: Gabler, S. 1–30.
- Hänze, Martin (2002): Emotion, Ambivalenz und Entscheidungskonflikt. In: PVU Psychologie, Forschung, aktuell, Bd. 10. Weinheim: Beltz.
- Helle, Horst J. (1999): Verstehende Soziologie. München, Wien: R. Oldenbourg.
- Hellberg, Bernt-Michael (2009): Entscheidungsfindung bei der Berufswahl. Prozessmodell der Emotionen und Kognitionen. 2. Aufl. Wiesbaden: VS.
- Hildenbrand, Bruno (2011): Familienbetriebe als »Familien eigener Art«. In: Fritz B. Simon (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer, S. 116–144.
- Hradil, Stefan (1987): Sozialstrukturanalyse in einer fortgeschrittenen Gesellschaft. Opladen: Leske + Budrich.
- Hradil, Stefan (1996): Sozialstruktur und Kultur. Fragen und Antworten zu einem schwierigen Verhältnis. In: Otto G. Schwenk (Hrsg.). Lebensstil zwischen Sozialstrukturanalyse und Kulturwissenschaft. Opladen, Seite 15–55.
- Inheteen, Heide; Blasche, Margret (1983): Frauen in der kleinbürgerlichen Landwirtschaft. »Wenn's Weiber gibt, kann's weitergehn...«. Opladen: Westdt. Verl.
- Isenböck, Peters; Nell, Linda; Renn, Joachim (2013): Einleitung: Die Form des Milieus. Zum Verhältnis zwischen gesellschaftlicher Struktur, Differenzierungsform und den Formen der Vergemeinschaftung. In: Peters Isenböck, Linda Nell und Joachim Renn (Hrsg.): Die Form des Milieus. Zum Verhältnis von gesellschaftlicher Differenzierung und Formen der Vergemeinschaftung. 1. Beiheft zur »ZTS« (Zeitschrift für Theoretische Soziologie). Weinheim: Beltz Juventa, S. 5–14.
- Jäkel-Wurzer, Daniela (2010): Töchter im Engpass. Eine fallrekonstruktive Studie zur weiblichen Nachfolge in Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer.
- Jekeli, Ina (2002): Ambivalenz und Ambivalenztoleranz. Soziologie an der Schnittstelle von Psyche und Sozialität. Osnabrück: Der Andere Verlag.
- Junge, Matthias (2000): Ambivalente Gesellschaftlichkeit. Die Modernisierung der Vergesellschaftung und die Ordnungen der Ambivalenzbewältigung. Opladen: Leske + Budrich.
- Kardorff, Ernst von (1995): Qualitative Sozialforschung – Versuch einer Standortbestimmung. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff, Heiner Keupp, Lutz von Rosenstiel und Stephan Wolff (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Aufl. Weinheim: Beltz, S. 3–11.
- Kleemann, Frank; Krähnke, Uwe; Matuschek, Ingo (2013): Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

- Klein, Sabine B. (2004): Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Kloth, Esther-Marie (2013): Unternehmensnachfolge in der Landwirtschaft – Organisationskulturelle Einflüsse im ausgewählten Ländervergleich. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Kneer, Georg (2008): Wissenssoziologie. In: Georg Kneer und Markus Schroer (Hrsg.): Handbuch Spezielle Soziologien. Wiesbaden: VS., S. 707–723.
- Kohli, Martin (1994): Institutionalisierung und Individualisierung der Erwerbsbiographie. In: Ulrich Beck und Elisabeth Beck-Gernsheim (Hrsg.): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 219–244.
- Kron, Thomas (2010): Zeitgenössische soziologische Theorien. Zentrale Beiträge aus Deutschland. Wiesbaden: VS.
- Kruse, Jan (2014): Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. Weinheim: Beltz Juventa.
- Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. 5. Aufl. Basel.
- Langbein, Ulrike (2002): Geerbte Dinge. Soziale Praxis und symbolische Bedeutung des Erbens. Köln, Weimar, Wien: Böhlau.
- Lang-von Wins, Thomas (2004): Der Unternehmer. Arbeits- und organisationspsychologische Grundlagen. Berlin: Springer VS.
- Leiß, Gabriela (2014): »Ich seh das Ganze als Staffellauf«. Intergenerative Aushandlung im Nachfolgeprozess von Unternehmerfamilien. Heidelberg: Carl-Auer.
- Lerchster, Ruth E. (2011): Von Lebenswerken und blutenden Herzen. Die Übergabe in Familienunternehmen der Tourismusbranche: ein Interventionsforschungsprojekt. Heidelberg: Carl-Auer.
- Lettke, Frank (1996): Habitus und Strategien ostdeutscher Unternehmer. Eine qualitativ-empirische Analyse unternehmerischen Handelns. München: Hampp.
- Lübbecke, Imke (1998): »... ein ganz schönes Erbe, ein ganz schön schweres Erbe auch.« Hofnachfolge im Spannungsfeld von traditioneller Lebensform und individueller Lebensführung – untersucht an Fallbeispielen. Göttingen: ASG – Kleine Reihe Nr. 59.
- Lüscher, Kurt (2003): Familie pragmatisch definieren. In: Erwägen – Wissen – Ethik, 14, (3), S. 539–542.
- Lüscher, Kurt (2005): Ambivalenz. Eine Annäherung an das Problem der Generationen. Die Aktualität der Generationenfrage. In: Jureit, Ulrike; Wildt, Michael (Hrsg.): Generationen. Zur Relevanz eines wissenschaftlichen Grundbegriffs. Hamburg: Hamburger Edition, S. 53–78.
- Lüscher, Kurt (2010): Ambivalenz der Generationen. Generationendialoge als Chance der Persönlichkeitsentfaltung. In: Erwachsenenbildung, 56, (1), S. 9–13.
- Lüscher, Kurt (2011): Ambivalenz weiterschreiben. In: Forum der Psychoanalyse. Zeitschrift für klinische Theorie und Praxis, 27,(4), S. 373–393.
- Lüscher, Kurt (2012a): Menschen als »homines ambivalentes«. In: Dieter Korczak (Hrsg.): Ambivalenzerfahrungen. Kröning: Asanger, S. 11–32.
- Lüscher, Kurt (2012b): Familie heute: Mannigfaltige Praxis und Ambivalenz. In: Familiendynamik, 37, (3): 212–223.
- Lüscher, Kurt (2013): Das Ambivalente erkunden. In: Familiendynamik, 38, (3): 238–247.

- Lüscher, Kurt; Liegle, Ludwig (2015): Generative Sozialisation. In: Klaus Hurrelmann, Ulrich Bauer, Matthias Grundmann und Sabine Walper (Hrsg.): Handbuch Sozialisationsforschung. Weinheim, Basel: Beltz, 281–199.
- Mannheim, Karl (1964): Beiträge zur Theorie der Weltanschauungsinterpretation. In: Karl Mannheim: Wissenssoziologie. Neuwied: Luchterhand, S. 91–154.
- Mannheim, Karl (1969): Ideologie und Utopie. Frankfurt am Main: Schulte Bulmke.
- Mannheim, Karl (1980): Strukturen des Denkens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mannheim, Karl; Kettler, David; Meja, Volker; Stehr, Nico (1984): Konservatismus. Ein Beitrag zur Soziologie des Wissens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mayer, Horst O. (2013): Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 6. Aufl. München: Oldenbourg.
- Meuser, Michael (2001): Repräsentation sozialer Strukturen im Wissen. Dokumentarische Methode und Habitusrekonstruktion. In: Ralf Bohnsack, Iris Nentwig-Gesemann und Arnd-Michael Nohl (Hrsg.): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich, S. 223–239.
- Meyer, Jacob-Peter.; Herscovitch, L. (Hrsg.): Toward a general model of commitment. In: Human Resource Management Review, 11, (3), S. 299–326.
- Mitterauer, Michael; Sieder, Reinhard (1991): Vom Patriarchat zur Partnerschaft. Zum Strukturwandel der Familie. 4. Aufl. München: Beck.
- Mühling, Tanja; Rupp, Marina (2008): Familie. In: Nina Baur, Hermann Korte, Martina Löw und Markus Schroer (Hrsg.): Handbuch Soziologie. Wiesbaden: VS, S. 77–95.
- Müller, Volkwin (2008): Nachfolgetypen und Rollenkonflikte im Nachfolgeprozess von Familienunternehmen. Eine empirische Untersuchung. In: Schriftreihe Empirische Personal- und Organisationsforschung, Bd. 38. München.
- Mueller-Harju, Dieter (2002): Generationswechsel im Familienunternehmen. Mit Emotionen und Konflikten konstruktiv umgehen. Wiesbaden: Gabler.
- Nave-Herz, Rosemarie (Hrsg.) (2012): Familie heute. Wandel der Familienstrukturen und Folgen für die Erziehung. Darmstadt: Primus.
- Nohl, Arnd-Michael (2001): Komparative Analyse: Forschungspraxis und Methodologie dokumentarischer Interpretation. In: Ralf Bohnsack, Iris Nentwig-Gesemann und Arnd-Michael Nohl (Hrsg.): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich, S. 253–273.
- Nohl, Arnd-Michael (2012): Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis. 4. Aufl. 2012. Wiesbaden: VS.
- Pfannenschwarz, Armin (2006): Nachfolge und Nicht-Nachfolge im Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer.
- Planck, Ulrich (1978): Die Eigenart der Bauernfamilie und die bäuerliche Familienverfassung. In: Heidi Rosenbaum (Hrsg.): Familie und Gesellschaftsstruktur. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 195–214.
- Planck, Ulrich; Ziche, Joachim (1997): Land- und Agrarsoziologie. Eine Einführung in die Soziologie des ländlichen Siedlungsraumes und des Agrarbereichs. Stuttgart: Ulmer.
- Rahn, Christina (2013): »Es war vorbestimmt, was aus mir werden sollte.« Nachfolge in Familienunternehmen zwischen Tradition und Veränderung. In: Meike Sophia Baader und Petra Götte (Hrsg.): Familientraditionen und Familienkulturen. Theoretische Konzeptionen, historische und aktuelle Analysen. Wiesbaden: Springer VS, S. 139–160.

- Reckwitz, Andreas (2000): Die Transformation der Kulturtheorien. Zur Entwicklung eines Theorieprogramms. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Rebstein, Bernd; Schnettler, Bernt (2013): Sozialstrukturanalyse ›feiner Körnung‹ oder subjektzentrierte Lebensweltanalyse? Ungleichheitsbezogene und wissenssoziologische Ansätze der Milieuanalyse. In: Peters Isenböck, Linda Nell und Joachim Renn (Hrsg.): Die Form des Milieus. Zum Verhältnis von gesellschaftlicher Differenzierung und Formen der Vergemeinschaftung. 1. Beiheft zur »ZTS« (Zeitschrift für Theoretische Soziologie). Weinheim: Beltz Juventa, S. 46–69.
- Röhl, Klaus-Heiner (2008): Die Zukunft der Familienunternehmen in Deutschland. Potenziale und Risiken in der globalen Wirtschaft. In: Forschungsberichte aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 38, Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
- Rüsen, Tom A. (2009): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern. Wiesbaden: Gabler.
- Schallenberg, Peter (1996): Subsistenz und Markt. Bäuerliche Positionierungsleistungen unter veränderten Handlungsbedingungen, Bern: Institut für Soziologie, Schriftenreihe Kultursoziologie.
- Schimank, Uwe (2005): Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne. Wiesbaden: VS.
- Schröer, Evelyn; Freund, Werner (1999): Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen. In: IfM-Materialien, Nr. 136, Bonn.
- Schlippe, Arist von (2014): Das kommt in den besten Familien vor. Systemische Konfliktberatung in Familien und Familienunternehmen. Stuttgart: Concadora.
- Schlippe, Arist von (2013a): »Kein Mensch-ärgere-dich-nicht«-Spiel: Ein kritischer Blick auf das »Drei-Kreis-Modell« zum Verständnis von Familienunternehmen. In: Thomas Schumacher (Hrsg.): Professionalisierung als Passion. Aktualität und Zukunftsperspektiven der systemischen Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer, S. 143–164.
- Schlippe, Arist von; Frank, Hermann (2013b): The Theory of Social Systems as a Framework for Understanding Family Business. In: Family Relations, 62, (3), S. 384–398.
- Schlippe, Arist von (2012a): Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge: Ambivalente Nachfolgesysteme. In: Familienunternehmen und Stiftungen (FuS), (5), S. 170–175.
- Schlippe, Arist von; Groth, Torsten; Rüsen, Tom A. (2012b): Paradoxien der Nachfolge in Familienunternehmen In: konflikt Dynamik; Konflikte in Familienunternehmen, 01, (04), S. 288–299.
- Schlippe, Arist von; Klein, Sabine (2010): Familienunternehmen – blinder Fleck in der Familientherapie? In: Familiendynamik (35), S. 10–21.
- Schlippe, Arist von; Buberti, Constanze; Groth, Torsten; Plate, Markus (2009a): Die zehn Wittener Thesen. In: Tom A. Rüsen; Arist von Schlippe; Torsten Groth (Hrsg.): Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform. Schriften zu Familienunternehmen/Band 2. Lohmar: Josef Eul, S. 1–24.
- Schlippe, Arist von; Kellermanns, Franz W. (2009b): Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. In: Arist von Schlippe; Tom Rüsen; Torsten Groth (2009): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. Köln: Lohmar, S. 173–202.

- Schlippe, Arist von; Schneewind, Klaus A. (2014): Theories from Family Psychology and Family Therapy. In: Leif Melin Nordquist und Pramodita Sharma (Hrsg.): *The Sage handbook of family business*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington, D.C.: Sage, S. 47–65.
- Schulz von Thun, Friedemann; Zach, Kathrin; Zoller, Karen (2012): *Miteinander reden von A bis Z. Lexikon der Kommunikationspsychologie*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schützeichel, Rainer (2012): Wissenssoziologie. In: Sabine Maasen, Mario Kaiser, Martin Reinhart und Barbara Sutter (Hrsg.): *Handbuch Wissenschaftssoziologie*. Wiesbaden: Springer VS, S. 17–26.
- Schulze, Gerhard (1993): *Die Erlebnis-Gesellschaft. Kulturosoziologie der Gegenwart*. 4. Aufl. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Schmitt-Rodermund, Eva; Schröder, Elke (2009): *Innerfamiliäre Nachfolge in Unternehmen. Studie zur Förderung und Entwicklung des Nachwuchses in Familienunternehmen*. Jena: Friedrich Schiller Universität Jena.
- Seifert, K. H. (1992). Berufswahl und Laufbahntwicklung. In: Dieter Frey; Carl Graf Hoyos; Dagmar Stahlberg (Hrsg.): *Angewandte Psychologie: Ein Lehrbuch*. Weinheim: Beltz PVU, S. 187–204.
- Sharma, Pramodita; Chrisman, James J; Chua, Jess H. (1997): Strategic management of the family business: past research and future challenges. In: *Family Business Review*, (10) S. 1–15.
- Sharma, Pramodita, Irving, G. (2002): Four shades of family business successor commitment: Motivating factors and expected outcomes. Best unpublished paper award winner at the annual conference of Family Firm Institute. Dallas, Texas.
- Sharma, Pramodita; Chrisman, James J.; Chua, Jess H. (2003): »Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results« In: *Family Business Review*, 16, (3), S.1–15.
- Sharma, Pramodita (2004): An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. In: *Family Business Review* 17, S. 1–36.
- Siefer, Thomas (1996): »Du kommst später mal in die Firma!« *Psychosoziale Dynamik von Familien-Unternehmen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, Fritz B. (2000): Grenzfunktionen der Familie. In: *System Familie*, (13), S. 140–148.
- Simon, Fritz B.; Wimmer, Rudolf; Groth, Torsten (2005): *Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a.* Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, Fritz B. (2011a): Einleitung. Zwischen Gefühl und Geschäft – Familien und ihre Unternehmen. In: Fritz B. Simon (Hrsg.): *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer, S. 7–15.
- Simon, Fritz B. (2011b): Familie und Unternehmen. Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen... In: Fritz B. Simon (Hrsg.): *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer, S. 17–34.
- Simon, Fritz B. (2011c): Das Dilemma des Nachfolgers. Konflikte zwischen traditionellen und modernen Familienformen. In: Fritz B. Simon (Hrsg.): *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer, S. 187–208.

- Simmel, Georg (1984): »Das Problem der Soziologie.« In: ders.: Aufsätze und Abhandlung 1994 bis 1900, hg. von Dahme, H-J., Frisby, D.P. Gesamtausgabe Bd. 5. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 52–61.
- Soeffner, Hans-Georg (2010): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 8. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 164–175.
- Stafford, K.; Duncan, K. A.; Danes, S.; Winter, M. (1999): A research model of sustainable family business. In: Family Business Review, 12, (3), 197–208.
- Stamm, Isabell (2013): Unternehmerfamilien. Über den Einfluss des Unternehmens auf Lebenslauf, Generationsbeziehungen und soziale Identität. Opladen: Budrich.
- Stamm, Isabella; Schmiade, Nicole; Kohli, Martin (2008): Von Generation zu Generation. Der Nachfolgeprozess in Familienunternehmen. Forschungsgruppe Altern und Lebenslauf (FALL). In: Forschungsbericht 78. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Steinke, Ines (2010): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 8. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 319–331.
- Tölle, Rainer (1991): Psychiatrie. Berlin: Springer.
- Vogel, Stefan/Wiesinger, Georg: Zum Begriff des bäuerlichen Familienbetriebs im soziologischen Diskurs. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 28, (1), S. 55–76.
- Waters, Malcom (1994): Modern Sociological Theory. London: Sage.
- Weber, Max (1922): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen: Mohr-Siebeck.
- Wenk, Regina (2005): Generationswechsel in kleinen Familienbetrieben als biographische Arbeit. Eine empirische Studie. Dissertation, Georg-August-Universität Göttingen.
- Wiechers, Ralph (2006): Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie. Zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer.
- Willi, Jürg (1985): Die Familiengeschichte als Evolution des familiären Ideengutes. In: Familiendynamik (10), S. 170–187.
- Wimmer, Rudolf; Domayer, Ernst; Oswald, Margit; Vater, Gudrun (1996): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wimmer, Rudolph (2009a): Familienunternehmen In: Arist von Schlippe; Tom Rüsen, Torsten Groth (2009): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. In: Schriften zu Familienunternehmen, Bd. 1, 1. Aufl., Lohmar: Eul, S. 1–16.
- Wimmer, Rudolph; Gebauer, Annette (2009b): Nachfolge in Familienunternehmen – Theoretische Überlegungen für die erfolgreiche Gestaltung des Übergangs. In: Arist von Schlippe; Tom Rüsen; Torsten Groth, (2009): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. In: Schriften zu Familienunternehmen, Bd. 1, 1. Aufl., Lohmar: Eul, S. 46–69.
- Wimmer, Rudolf; Groth, Torsten; Simon, Fritz B. (2009c): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. In: Arist von Schlippe (Hrsg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. In: Schriften zu Familienunternehmen, Bd. 1, 1. Aufl., Lohmar: Eul, S. 95–171.
- Woodworth, Robert S.; Marquis, Donald G. (2014): Psychology (Psychology Revivals). A Study of Mental Life. Hoboken: Taylor and Francis.

Zahra, Shaker A.; Sharma, Pramodita (2004): Family Business Research. A Strategic Reflection. In: Family Business Review, 17 (4), S. 331–346.

## Internetquellen

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (ifm Bonn) (2006): KMU-Definition der Europäischen Kommission. Online im Internet: <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission/> (23.12.2016).

Wittener Institut für Familienunternehmen (2016). Online im Internet: <http://www.wifu.de/forschung/definitionen/familienunternehmen/> (23.12.2016).





---

# Anhang

## Anhang I: Interviewleitfäden

Interviewleitfaden »Nachfolger«

»Ich interessiere mich für die Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen. Ich bitte Sie, mir von Ihrer Nachfolge im elterlichen Betrieb zu erzählen. Wie ist es dazu gekommen, dass Sie heute den Familienbetrieb führen?«

- Welche Aspekte haben maßgeblich dazu geführt, dass Sie sich für die Übernahme des elterlichen Betriebes entschieden haben?
- Was reizt Sie an Ihrem Beruf?
- Welche Rolle spielt Tradition?
- Welche Rolle haben Ihre Eltern im Entscheidungsprozess gespielt?
- Wie haben Sie sich über die Nachfolge ausgetauscht?
- Welche Alternativen hatten Sie bei der Berufswahl?
- Welche Rolle haben die Größe und Entwicklungsmöglichkeiten des Betriebes gespielt?
- Welche Zweifel hatten Sie bei der Entscheidung, den Betrieb zu übernehmen?
- Welchen Erwartungen stehen Sie als Nachfolger gegenüber?
- Wie hat ihr Umfeld (Freundin, Freunde, etc.) auf ihre Entscheidung reagiert?
- Wer hätte den Betrieb weitergeführt, wenn Sie sich gegen die Nachfolge entschieden hätten?
- Welche Werte spielen für Sie eine wichtige Rolle im Leben?

## Interviewleitfaden »Vorgänger/Vater«

»Ich interessiere mich für die Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen. Ich bitte Sie, mir von Ihrer Nachfolge im elterlichen Betrieb zu erzählen. Wie ist es damals dazu gekommen, dass Sie den Betrieb von Ihrem Vater übernommen haben?«

- Welche Aspekte haben maßgeblich dazu geführt, dass Sie sich für die Übernahme des elterlichen Betriebes entschieden haben?
- Welche Alternativen hatten Sie bei der Berufswahl?
- Was reizt Sie an Ihrem Beruf?
- Welche Zweifel hatten Sie bei der Entscheidung, den Betrieb zu übernehmen?

»Ich bitte Sie mir außerdem, von der Nachfolge Ihres Sohnes zu erzählen. Wie ist es dazu gekommen, dass Ihr Sohn den Betrieb weiterführt?«

- Wie haben Sie sich über die Nachfolge ausgetauscht?
- Welche Erwartungen stellen Sie an Ihren Nachfolger?
- Welche Werte spielen für Sie eine wichtige Rolle im Leben?

# Die WIFU-Schriftenreihe

Herausgegeben von Arist von Schlippe und Tom Rösen

Seit Mitte 2009 gibt das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) eine eigene Schriftenreihe zum Thema Familienunternehmen heraus. Seitdem sind insgesamt 23 umfassende, aber dennoch praxisnahe Bücher erschienen.

Das WIFU beschäftigt sich seit fast 20 Jahren mit diesem Thema und hat hierzu bereits zahllose Bücher und Zeitschriftenbeiträge herausgegeben. Da diese Unternehmensform ebenso spannend wie komplex ist, nimmt der Umfang der hierzu herausgegebenen Veröffentlichungen immer mehr zu. Die Schriftenreihe soll es ermöglichen, einzelne Themenkomplexe in dem erforderlichen und angemessenen Umfang zu veröffentlichen.

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu den Besonderheiten von Familienunternehmen. Drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet. Seit 2004 ermöglichen die Institutsträger, ein exklusiver Kreis von 75 Familienunternehmen, dass das WIFU auf Augenhöhe als Institut *von* Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren kann. Mit aktuell 18 Professoren leistet das WIFU einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

Das Leiten und Führen von Familienunternehmen stellt eine komplexe und mitunter auch paradoxe Herausforderung dar. Das Studienangebot der Universität Witten/Herdecke leistet hier wichtige Unterstützung: Im Bachelorstudiengang »Business Economics« sowie im Masterstudiengang »Management« kann der Schwerpunkt »Family Business« gewählt werden. Der besondere Fokus liegt dabei auf dem operativen und strategischen Management von Familienunternehmen. So ist es dem WIFU möglich, seine Expertise an potenzielle Nachfolger, Fach- und Führungskräfte sowie Berater in Familienunternehmen weiterzugeben. Außerdem organisiert das WIFU in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Fort- und Weiterbildung der Universität Witten/Herdecke regelmäßig Workshops und Seminare für Gesellschafter, Nachfolger und Mitglieder aus Familienunternehmen.

## Zuletzt erschienene Bände dieser Reihe:

Band 23: Janina Fee Schroeder

### **Relationship Conflicts in Changing Business Families in India and Germany**

Origins, Fields, and Coping Strategies

2017, 282 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-8471-0787-3



Band 22: Jakob Ammer

### **Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen**

Strategien und Maßnahmen zur Prävention von intergruppalen Konflikten in Stammesorganisationen

2017, 335 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-8471-0776-7

Band 20: Tom A. Rösen / Arist von Schlippe (Hg.)

### **Dynamiken in Familie und Unternehmen**

Sammelband 3

2017, 298 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-8471-0668-5



Leseproben und weitere Informationen unter [www.v-r.de](http://www.v-r.de)

E-Mail: [info-unipress@v-r.de](mailto:info-unipress@v-r.de) | Tel.: +49 (0)551 / 50 84-301 | Fax: +49 (0)551 / 50 84-333